



Belastingdienst

Kleur bekennen

Een advies voor de inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control



Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration AOM

Begeleidend docent: Dr. B.S. Kuipers
Begeleider Belastingdienst: B. Bokhorst
Tweede lezer: Dr. V.M.F. Homburg

Augustus 2009

Angela Imhof
310505



Kleur Bekennen

Een advies voor de inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control.

Erasmus Universiteit Rotterdam
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Master of Public Administration AOM

Begeleidend docent: Dr. B.S. Kuipers
Begeleider Belastingdienst: B. Bokhorst
Tweede lezer: Dr. V.M.F. Homburg

Augustus 2009

Angela Imhof
310505

Voorwoord

Hier is ie dan! Mijn scriptie. Het sluitstuk van mijn master Arbeid Organisatie en Management (AOM) van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Na mijn studie Management Economie en Recht (MER) aan de Hogeschool van Amsterdam wilde ik graag verder studeren en een masteropleiding volgen. Vervolgens ben ik mij gaan oriënteren en viel mijn uiteindelijke keuze op de masterrichting AOM van de studie Bestuurskunde. Eén van de voornaamste redenen hiervoor was het vak verandermanagement. De interesse in dit vakgebied is gebleven en bovendien gegroeid richting het belang van de menselijke factor binnen veranderingen. Dit onderzoek sluit dan ook goed aan bij deze interesses.

Maar: onderzoeken doe je niet alleen. En daarom ben ik ook erg blij met alle steun die ik de afgelopen periode heb mogen ontvangen. Allereerst wil ik dan ook graag van deze gelegenheid gebruik maken om de medewerkers van de afdeling Advies Kwaliteit en Control van de Belastingdienst te bedanken. Mijn dank gaat uit naar de respondenten, die de tijd hebben genomen om mijn vragenlijst in te vullen, maar ook naar de leden uit het inrichtingsteam, het kernteam en het Collegiaal Bestuur, Maarten Visser en Wouter Bronsgeest, voor de geboden hulp en adviezen tijdens de totstandkoming van dit product. In het bijzonder wil ik mijn begeleider Bart Bokhorst bedanken voor de interne begeleiding binnen de afdeling AKC, het advies tijdens de totstandkoming en tevens zijn kritische blik op dit onderzoek.

Op het gebied van de scriptievoortgang heb ik door middel van de afstudeerkring Verandervermogen de mogelijkheid gekregen om met een aantal medestudenten over het onderwerp te brainstormen en bovendien elkaar te helpen en feedback te geven. Ik wil hiervoor dan ook mijn 'kringgenoten': Matthijs, Misaël, Raymond, Robbie en Sam bedanken. In het bijzonder wil ik mijn begeleider Ben Kuipers bedanken voor de begeleiding bij de tot stand koming van dit onderzoek. Bedankt voor de feedback, het luisterende oor en de waardevolle adviezen.

Last but not least wil ik het thuisfront en in het bijzonder mijn vriend Gino bedanken voor de ondersteuning en het begrip die zij mij de afgelopen tijd hebben geboden.

Ik wens u veel plezier bij het lezen van deze scriptie.

Angela Imhof.

Maarsse, augustus 2009

Samenvatting

Dit onderzoek richt zich op de afdeling Advies, Kwaliteit en Control binnen het bedrijfsonderdeel Centrum voor Proces- en Productontwikkeling (B/CPP) van de Belastingdienst. B/CPP is één van de vier facilitaire centra binnen de Belastingdienst en houdt zich bezig met de vertaling van 'Haagse besluitvorming' naar concrete producten. Samen met de drie overige facilitaire centra, de centrale administratie (B/CA) en de domeineigenaren, vormt B/CPP de Informatievoorzieningsketen (IV-keten) van de Belastingdienst. De bedrijfsprocessen binnen deze IV-keten worden het voortbrengingsproces genoemd.

Na de vele fouten die gemaakt zijn bij het verwerken van digitale aangiften werd als doel gesteld dit voortbrengingsproces te verbeteren. Om binnen dit verbeteringsproces de positionering van B/CPP te ondersteunen werd op 1 juli 2008 een nieuwe afdeling opgericht: Advies Kwaliteit en Control (AKC). Sinds 1 oktober 2008 is deze afdeling operationeel. Met de oprichting van AKC zijn een aantal veelal zelfstandig functionerende teams uit diverse onderdelen binnen de organisatie samengevoegd tot één afdeling. In totaal bestaat AKC uit acht teams, welke worden aangestuurd door een Collegiaal Bestuur. De teams bieden advies, informatie en ondersteuning binnen het voortbrengingsproces en houden zich bovendien bezig met concernbrede kaderstelling en de toetsing en advisering binnen het ontwerpproces van de Belastingdienst.

Dit onderzoek richt zich op de instelling van deze nieuwe afdeling Advies, Kwaliteit en Control. Het doel van dit onderzoek is het geven van advies, aan het CB en het inrichtingsteam, over de invulling van het veranderproces voor de inrichting van de afdeling AKC alsmede het doen van aanbevelingen welke een positieve bijdrage kunnen leveren aan deze verandering. De centrale vraag daarbij luidt: *Op welke wijze dient het veranderproces voor de inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control te worden vormgegeven, opdat deze voldoende aansluiting vindt bij de organisatiekenmerken van de afdeling, de personeelskenmerken van de acht verschillende teams en de randvoorwaarden die aan deze verandering gesteld worden?*

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden is een centraal onderzoeksmodel opgesteld. Hierin wordt allereerst de huidige organisatie van de afdeling AKC in kaart gebracht door middel van een diagnose. De structuur van de afdeling wordt weergegeven aan de hand van de configuratietheorie van Mintzberg. Bovendien worden de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers in kaart gebracht. Na de diagnose ('as is') zal gekeken worden naar het ontwerp van de gewenste situatie ('to be'). Aangezien dit ontwerp nog niet vaststaat, worden enkel de randvoorwaarden in kaart gebracht. Ten slotte wordt het veranderproces ingevuld aan de hand van een veranderbenadering en de veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak. Om dit onderzoeksproces te ondersteunen is er gebruik gemaakt van verschillende onderzoeksmethoden. Allereerst heeft er documentenanalyse plaatsgevonden. Vervolgens zijn er observaties gedaan. Daarna is er een vragenlijst uitgezet waarvan het responspercentage op 60,65% ligt. En ten slotte hebben er verdiepende gesprekken en interviews plaatsgevonden. Het onderzoek is hierdoor zowel kwantitatief als kwalitatief van aard.

Uit de analyse komt naar voren dat de afdeling Advies, Kwaliteit en Control een combinatie is tussen een professionele bureaucratie en een adhocratie. De afdeling kan gezien worden als een projectorganisatie waarbinnen de teams opereren als specialistische units en veel waarde wordt gehecht aan de expertise van de medewerkers. Uit de analyse komt verder naar voren dat het overgrote deel van de afdeling AKC blauw gekleurd is. Binnen elk team is de blauwe veranderkleur de meeste dominante kleur. Dit duidt erop dat de medewerkers van AKC over het algemeen rationeel tegen veranderingen aankijken. Ook is het voor hen van belang dat van tevoren het resultaat dan wel het doel duidelijk geformuleerd wordt. Toch is de afdeling niet enkel blauw gekleurd en zijn er ook nog andere veranderkleuren te onderkennen. Allereerst de gele veranderkleur; deze medewerkers denken veelal over veranderingen in termen van belangen, conflicten en macht. Ook de witte veranderkleur is een veel voorkomende kleur binnen AKC. Deze medewerkers hechten juist geen waarde aan uitkomsten en voorspelbaarheid, maar zien graag ruimte voor hun eigen energie en inspiratie. Ten slotte is ook de groene veranderkleur aanwezig binnen de afdeling AKC. Deze medewerkers zien een verandering als een leerproces. De veranderbereidheid van de medewerkers is redelijk hoog. Dit is een belangrijke voorwaarde om het veranderproces te laten slagen, omdat de mensen bereid zijn tijd en energie vrij te maken voor de verandering.

De veranderbereidheid van de medewerkers van AKC heeft een significante positieve invloed op hun verandergedrag. De intentie om te veranderen is aanwezig, maar door een hogere neutrale score zullen de medewerkers van AKC over het algemeen een balans zoeken tussen aan de ene kant zichzelf actief in te zetten voor de verandering en aan de andere kant een afwachtende houding aan te nemen.

Kijkend naar het huidige verandertraject waarin AKC zich bevindt, kan gesteld worden dat dit traject de meeste raakvlakken heeft met de groene veranderkleur en tevens lichte elementen van de witte veranderkleur bevat. De hoofdgedachte is terug te brengen tot het adagium: 'Al doende leert men'. Bovendien wordt uitgegaan van de energie van de mensen. Het denken en doen wordt gekoppeld. Iedereen wordt zoveel mogelijk betrokken en bovendien worden de medewerkers bewust gemaakt van de overeenkomsten en het nut van een geïntegreerde afdeling. Door het veranderproces voornamelijk groen en wit aan te pakken wordt het ontwerp redelijk open gehouden en staat de eindsituatie nog niet vast. Wel zijn de randvoorwaarden die aan het proces gesteld worden inmiddels duidelijk omschreven. Er is daarmee een basis gelegd door de gemeenschappelijkheid van de teams te vatten in rollen. Hierdoor worden de bindende factoren tussen de verschillende vakgebieden inzichtelijk gemaakt waarmee er eenheid gecreëerd wordt.

Er zijn inmiddels al veel goede stappen gezet in de richting van een succesvol eindresultaat voor de inrichting van de afdeling AKC. Maar wanneer het huidige proces wordt afgezet tegen de uitkomsten van de analyse wordt duidelijk, dat er sprake is van een zekere discrepantie. Allereerst is de meest overheersende veranderkleur binnen AKC blauw. Dit kan ertoe leiden dat de medewerkers niet voldoende openstaan voor een lerende aanpak en liever snel resultaat zien en bovendien graag een duidelijk doel voor ogen hebben. Bovendien kan dit een verklaring zijn voor de hoge neutrale score op verandergedrag. Waarschijnlijk kunnen de mensen zich niet geheel vinden in de huidige aanpak en zien zij bovendien op deze manier niet voldoende concrete resultaten. Een concretere invulling van het huidige proces zal daarom een volgende grote stap zijn in de richting van een succesvolle inrichting van de afdeling AKC. De interventies die ingezet worden binnen het verdere verandertraject kunnen het beste groen en blauw van aard zijn. Groen omdat dit aansluit bij de huidige koers en tevens ondersteunend zal zijn aan de doelstellingen van de verandering. Blauw om de medewerkers in hun eigen kleur 'aan te spreken'. Een passende veranderbenadering hierbij is het pendelen. Door blauwe, reizende elementen, zoals een vast doel en duidelijkheid over het proces, te combineren met lerende elementen van de groene veranderkleur, kan worden voorzien in een organische manier van schakelen, wat kan leiden tot een groter begrip onder de medewerkers. Door blauwe elementen in het proces aan te brengen, zullen wellicht meer medewerkers zich betrokken gaan voelen en kan de veranderbereidheid positiever worden. Wanneer het lerende proces door de medewerkers als één van de doelen wordt gezien, zullen zij zich eerder openstellen voor een groenere aanpak. Dit kan een positieve uitwerking hebben op de veranderbereidheid, het verandergedrag en tevens op het uiteindelijke veranderresultaat. Door middel van dit onderzoek is de groene veranderkleur al meer onder de aandacht gebracht van de medewerkers van AKC en is de mogelijkheid geboden om 'te leren'. De medewerkers hebben de mogelijkheid gekregen zich bewust te worden van verschillen in opvattingen en bovendien inzicht te krijgen in de eigen competenties. Hierop kan vervolgens worden voortgeborduurd.

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is het functioneren van de IV-keten doorgelicht. De uitkomsten hiervan hebben vergaande gevolgen voor de inrichting van AKC. De structuur van de Belastingdienst zal worden aangepast en daarbij zal het bedrijfsonderdeel B/CPP worden opgeheven. Voor AKC houdt dit in dat de afdeling niet als geheel zal overgaan naar een nieuwe plek in de organisatie, maar zal worden opgedeeld over een aantal nieuwe organisatieonderdelen. De eerdere noodzaak voor een succesvol ingerichte afdeling komt hiermee te vervallen. Wel is er tijdens het veranderproces goed voorwerk verricht voor deze transformatie. Door middel van het onderkennen van de rollen en taakvelden van de afdeling is welbeschouwd het fundament voor de herinrichting gelegd. De blauwe 'voorkeurskleur' van de medewerkers van de afdeling AKC komt duidelijk naar voren in het transformatieproces. Maar ook de stappen die gezet zijn richting een meer lerende houding kunnen gezien worden als goed verricht voorwerk. De medewerkers hebben meer inzicht in zichzelf verkregen en zijn bovendien aangespoord om na te denken over hun competenties. Het doortrekken van deze lerende lijn zal de medewerkers in staat stellen zichzelf blijvend te ontwikkelen binnen nieuwe situaties en dit zal uiteindelijk de Belastingdienst als gehele organisatie ten goede komen.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Samenvatting	4
Overzicht van figuren en tabellen	7
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Probleemstelling.....	9
1.3 Relevantie	11
1.4 Opbouw onderzoeksrapport.....	11
2. Achtergrond	12
2.1 De Belastingdienst.....	12
2.2 Centrum voor proces- en productontwikkeling (B/CPP).....	13
3. Theoretisch kader	14
3.1 Inleiding	14
3.2 De huidige situatie.....	14
3.2.1 Structuur	14
3.2.2 Veranderbereidheid	15
3.3 Ontwerp.....	16
3.4 Veranderproces.....	16
3.5 Interventies.....	18
4. Methodologische verantwoording	20
4.1 Methodologische karakteristieken van het onderzoek	20
4.2 Operationalisering	20
4.3 Toegepaste onderzoeksmethoden en -instrumenten	23
4.4 Onderzoekspopulatie en respons.....	24
4.5 Validiteit en betrouwbaarheid	26
5. Analyse	28
5.1 De structuur van AKC.....	28
5.2 Het personeel van AKC.....	30
5.3 Het veranderproces	36
6. Slothoofdstuk	40
6.1 Conclusie	40
6.2 Recente ontwikkelingen	41
6.3 Reflectie op het onderzoek.....	44
Bronvermelding	45
Bijlage 1 Organogram B/CPP	47
Bijlage 2 Vragenlijst	48
Bijlage 3 Documentenanalyse	53
Bijlage 4 Nieuwe organisatie Belastingdienst	55

Overzicht van figuren en tabellen

Hoofdstuk 1

Figuur 1.1	Centraal onderzoeksmodel	10
------------	--------------------------	----

Hoofdstuk 2

Figuur 2.1	Organogram Belastingdienst	12
Figuur 2.2	Positionering en taken B/CPP schematisch weergegeven	13
Figuur 2.3	Taken experts AKC schematisch weergegeven	13

Hoofdstuk 3

Figuur 3.1	Strategic Human Performance Model	14
Figuur 3.2	Pendelen	18
Figuur 3.3	Conceptuele verbanden	19

Tabel 3.1	Configuraties Mintzberg	15
Tabel 3.2	Veranderkleuren	17

Hoofdstuk 4

Tabel 4.1	Operationalisering 'structuur'	21
Tabel 4.2	Operationalisering 'veranderbereidheid'	22
Tabel 4.3	Operationalisering 'verandergedrag'	22
Tabel 4.4	Operationalisering 'ontwerp'	23
Tabel 4.5	Vragen teaminterviews AKC	24
Tabel 4.6	Controle variabelen	25
Tabel 4.7	Betrouwbaarheid stellingen	27

Hoofdstuk 5

Figuur 5.1	Veranderbereidheid en verandergedrag	31
Figuur 5.2	Overzicht veranderkleuren per medewerker	33
Figuur 5.3	Positionering AKC	37

Tabel 5.1	Checklist 'structuur'	28
Tabel 5.2	Overzicht dominante configuratie(s) binnen AKC	30
Tabel 5.3	Beschrijvende statistiek	31
Tabel 5.4	Overzicht veranderkleuren per team	32
Tabel 5.5	Correlatiematrix	34
Tabel 5.6	Regressieanalyse - Verandergedrag	35
Tabel 5.7	Regressieanalyse - Veranderbereidheid	36

Hoofdstuk 6

Tabel 6.1	Overzicht herpositionering teams AKC	43
-----------	--------------------------------------	----

1. Inleiding

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van de aanleiding van dit onderzoek. Vervolgens wordt de probleemstelling weergegeven. De derde paragraaf van dit hoofdstuk zal ingaan op de relevantie van dit onderzoek. Tot slot volgt een beschrijving van de opbouw van dit onderzoek.

1.1 Aanleiding

De laatste jaren is de Belastingdienst veelvuldig negatief in het nieuws geweest door fouten die gemaakt waren bij het verwerken van digitale aangiften. Deze gebeurtenissen zijn breed uitgemeten in de politiek en als reactie op de laatste affaire, waarin de verwerking van 730.000 aangiften fout was gegaan, heeft staatssecretaris De Jager van Financiën de Tweede Kamer toegezegd dat het automatiseringscentrum van de Belastingdienst gereorganiseerd zal worden. Hiervoor is de 'Vereenvoudigingsoperatie Belastingdienst' in het leven geroepen, waarbij de procesinrichting van de Belastingdienst fundamenteel zal worden veranderd. De vereenvoudigingsoperatie heeft 4 doelstellingen:

1. Kortere doorlooptijden en minder fouten bij invoering van nieuwe wet- en regelgeving.
2. Meer tevredenheid onder burgers en bedrijven bij dienstverlening.
3. Uitvoeringsadviezen binnen 3 maanden.
4. Implementatie van complexe nieuwe wet- en regelgeving binnen 12 maanden.

Omdat de huidige ICT systemen te complex en verweven zijn, blijft mede als gevolg daarvan de dienstverlening aan burgers en bedrijven achter. Een onderdeel van de Vereenvoudigingsoperatie dat zich hier specifiek op richt is Complexiteitsreductie, met als doel het verbeteren van de kwaliteit van de dienstverlening en het vergroten van de adaptiviteit van processen.

Ter ondersteuning van de grote operatie zijn tal van kleinere projecten ingericht. Eén van deze projecten is: 'Verbetering Voortbrengingsproces'. De verbetering dient te worden gerealiseerd door binnen de voortbrengingsketen van de Belastingdienst op kortere termijn stapsgewijs naar een nieuwe manier van werken toe te groeien. Het voortbrengingsproces vindt op drie niveaus binnen de organisatie plaats; ten eerste op concernniveau, hier wordt het strategische beleid van de organisatie vertaald in een verzameling kaders die gebruikt worden bij het bepalen van de inrichting van de verschillende bedrijfsprocessen (bedrijfsarchitectuur). Ten tweede op domeinniveau; hier worden projecten gedefinieerd om van de huidige naar de gewenste situatie toe te veranderen. Binnen die projecten worden bedrijfsprocessen ontworpen en daarnaast worden bestaande bedrijfsprocessen onderhouden (domeinarchitectuur). Ten slotte op voorzieningenniveau, hier worden ICT-voorzieningen en diverse facilitaire voorzieningen ontworpen die het bedrijfsproces ondersteunen. In het voortbrengingsproces werken verschillende partners binnen de Informatievoorzieningsketen (de productieketen van de Belastingdienst) intensief samen om zorg te dragen voor alle activiteiten die worden verricht om nieuwe bedrijfsprocessen in te richten en de bestaande bedrijfsprocessen te onderhouden. Eén van deze ketenpartners is B/CPP - Belastingdienst/Centrum voor proces- en productontwikkeling.

Door deze verbetering van het voortbrengingsproces heeft B/CPP gekozen voor het invoeren van een nieuwe werkwijze. Hierin is er sprake van minder versnippering, zodat de risico's op het maken van fouten aanzienlijk worden verkleind. Deze gewijzigde focus binnen B/CPP heeft geleid tot de instelling van een nieuwe afdeling: Advies Kwaliteit en Control (AKC). Op 1 juli 2008 werd deze afdeling opgericht en sinds 1 oktober 2008 is deze operationeel. De oprichting van AKC dient bij te dragen aan de positionering van B/CPP. Met het instellen van AKC zag het management van B/CPP een oplossing voor het verbeteren van de kwaliteit binnen de voortbrengingsketen. Daarbij levert de nieuwe afdeling een bijdrage op concern- en domeinniveau. AKC ondersteunt en bewaakt de concernbrede kaders en is bovendien, in opdracht van het management van B/CPP, belast met de uitvoering van voortbrengingsketen brede taken.

Met de oprichting van AKC is gekozen om een aantal veelal zelfstandig functionerende teams van diverse onderdelen binnen de IV-voortbrengingsketen samen te voegen tot één gezamenlijke afdeling. Deze teams voerden elk afzonderlijk diverse taken uit die per 1 juli 2008 onder de verantwoordelijkheid van de afdeling AKC zijn gekomen.

Een eerste stap, die door het management van AKC is gezet om samenhang binnen de afdeling te creëren en te voldoen aan een zo goed mogelijke uitvoering van de diverse taken, is de keuze voor een competentiegerichte onderverdeling van de diverse teams. Hiervoor wordt uitgegaan van de volgende driedeling:

1. Voortbrenging AKC

De vier teams die onder voortbrenging vallen zijn de teams die het nauwst betrokken zijn met het voortbrengingsproces. Deze teams bieden hierbij informatie, advies en ondersteuning.

- Business Consultancy Groep (BCG)
- Kennis Centrum Business Cases (KCBC)
- Portfoliomanagement
- Architectuur

2. Aspecten met specifieke kennis

Onder de aspecten van AKC vallen drie teams, die elk specifieke, vakinhoudelijke kennis bezitten. Deze aspecten zijn in het ontwerpproces concernbreed kaderstellend, maar ze zijn ook toetsend en adviserend tijdens het ontwerpproces.

- Formeel en Internationaal Recht (FI)
- Beveiliging
- Infrastructuur

3. Kwaliteit

Onder kwaliteit valt het team van AKC dat zich bezig houdt met de kwaliteitszorg en Methoden Technieken, Hulpmiddelen en Voorschriften (MTHV's)

- Ontwerpproces/MTHV's

1.2 **Probleemstelling**

Omdat de acht teams van AKC ieder hun eigen kenmerken en werkwijze hebben ontwikkeld, staat het management (Collegiaal Bestuur) van de afdeling voor de vraag in hoeverre de teams moeten samenwerken, integreren en opereren als een gezamenlijke afdeling. Elk team beschikt over de eigen specifieke kennis en bovendien hebben sommige teams unieke taken toebedeeld gekregen vanuit het onderdeel van de Belastingdienst waartoe ze oorspronkelijk behoorden. Hierdoor zullen de teams lang niet altijd als afdeling kunnen opereren en kan het, tot op zekere hoogte, wenselijk zijn de eigen identiteit van de teams te behouden. Om de medewerkers van de afdeling zoveel mogelijk te betrekken bij het veranderproces is er een inrichtingsteam opgericht, bestaande uit één vertegenwoordiger van ieder team. Hierdoor wordt het proces interactief ingestoken en wordt geprobeerd om gezamenlijk tot een succesvol eindresultaat te komen. Dit eindresultaat staat nog niet vast, maar er wordt wel door middel van randvoorwaarden enige richting aan gegeven door zowel het Collegiaal Bestuur als door het kernteam van het inrichtingsteam.

Doelstelling

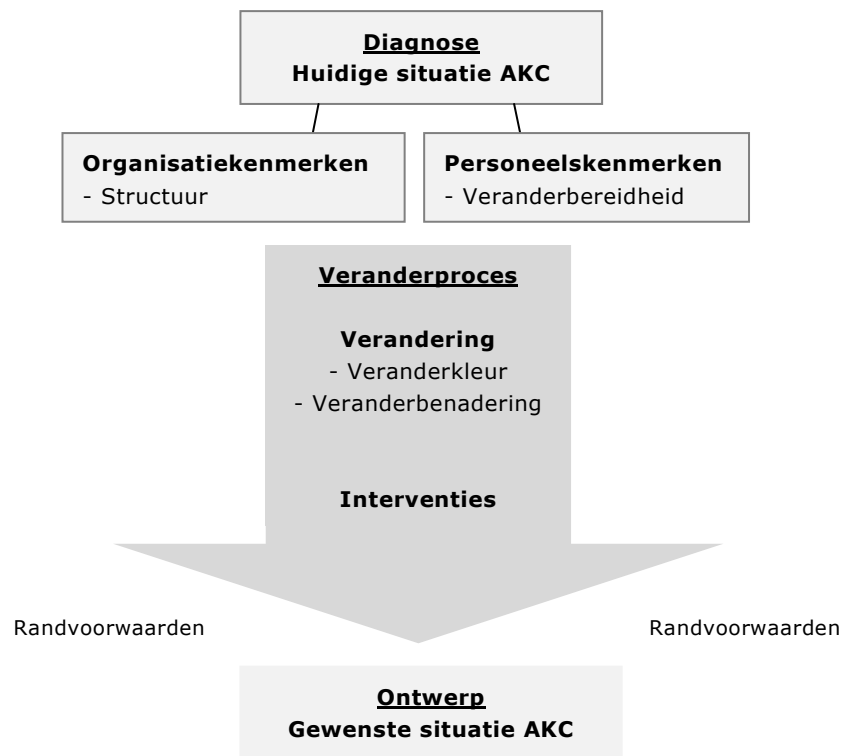
Door middel van mijn onderzoek zal ik ondersteuning bieden aan het inrichtingsteam en het Collegiaal Bestuur van de afdeling Advies Kwaliteit en Control van het bedrijfs onderdeel B/CPP. Het doel van dit onderzoek is het geven van advies aan het CB en het inrichtingsteam over de invulling van het veranderproces voor de inrichting van de afdeling AKC en het daarbij doen van aanbevelingen welke een positieve bijdrage kunnen leveren aan deze verandering.

Vraagstelling

De centrale vraag van dit onderzoek luidt als volgt:

Op welke wijze dient het veranderproces voor de inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control te worden vormgegeven, opdat deze voldoende aansluiting vindt bij de organisatiekenmerken van de afdeling, de personeelskenmerken van de acht verschillende teams en de randvoorwaarden die aan deze verandering gesteld worden?

Om tot een antwoord op de centrale vraag te komen zal gebruik worden gemaakt van het volgende onderzoeksmodel:



Figuur 1.1 Centraal onderzoeksmodel

Het model is gebaseerd op het SHP-model van Steijn et al. (in concept) en geeft in navolging op verschillende auteurs een fasering binnen het veranderproces weer. In de theorie zijn de faseringen grotendeels gelijk of ze overlappen elkaar. Zo onderscheiden De Caluwé & Vermaak (2006) vijf fasen: de diagnose fase, het in kaart brengen van de kern van het vraagstuk, de veranderstrategie, het opstellen van het interventieplan en ten slotte de interventies. Katz en Kahn (1978) zijn van mening dat de aanpak ten behoeve van een organisatieverandering uit minimaal 3 fasen dient te bestaan: een diagnosefase, een doelbepaling en tot slot het veranderproces in actie (Cozijnsen & Vrakking, 1995:21).

In het onderzoeksmodel is deze laatstgenoemde driedeling terug te vinden. De huidige organisatie van de afdeling AKC zal in kaart worden gebracht door middel van een diagnose. Hierbij zullen een aantal organisatie- en personeelskenmerken worden meegenomen. Bovendien zal er een beeld worden geschetst van de gewenste situatie. Ofschoon dit ontwerp nog niet vaststaat en er geen sprake is van een vast omlijnd beeld, zijn er wel een aantal randvoorwaarden gesteld waaraan voldaan moet worden om een succesvol eindresultaat te verkrijgen. De verandering van de huidige situatie naar de gewenste situatie zal plaatsvinden binnen een veranderproces. Aan dit proces zal invulling worden gegeven door middel van een verandermethode en bijpassende interventies, welke een positieve bijdrage zullen leveren aan een succesvol eindresultaat van de verandering.

De volgende drie deelvragen kunnen worden afgeleid uit het onderzoeksmodel:

1. Wat is de huidige structuur binnen de afdeling AKC?
2. Wat is de veranderbereidheid van de medewerkers van de afdeling AKC en wat is de dominante veranderkleur per team?
3. Hoe ziet het huidige veranderproces voor de inrichting van de afdeling AKC eruit en welke randvoorwaarden worden er gesteld aan het eindresultaat van de verandering?

1.3 Relevantie

Maatschappelijke relevantie

De Belastingdienst is een blikvanger binnen de overheid. Alle burgers en bedrijven krijgen met de Belastingdienst te maken en daarbij ook met de indringendheid die belastingheffing met zich mee kan brengen. Wanneer de Belastingdienst fouten maakt zijn burgers en bedrijven daarvan de gedupeerden. Zij ervaren het dan ook als onrechtvaardig dat er voor hen nog wel strikt formele regels en termijnen gelden, terwijl de Belastingdienst fouten blijft maken. Hierdoor blijft de maatschappelijke behoefte aan openheid, transparantie, snelheid en uniforme uitvoering toenemen. De relevantie van dit onderzoek zit in de bijdrage die een succesvolle inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control kan leveren aan een verbetering van de gehele kwaliteit binnen het voortbrengingsproces van de Belastingdienst. Op deze manier kan worden toegewerkt naar de ontwikkeling van adaptiviteit en een toegevoegde dienstverlening, opdat de organisatie uiteindelijk niet langer op een negatieve wijze in het nieuws zal komen en er geen sprake meer zal zijn van verspilde investeringen.

Binnen de organisatie van de Belastingdienst zal door middel van dit onderzoek meer duidelijkheid worden verkregen over het belang van de menselijke factor binnen een verandertraject. Dit kan relevant zijn voor toekomstige (soortgelijke) verandertrajecten binnen de organisatie.

Wetenschappelijke relevantie

Binnen de publieke sector vinden er veel verandertrajecten plaats. Veel van deze trajecten zijn erop gericht om de aansluiting met de wensen en behoeften van de maatschappij te behouden. Binnen veel van deze geïnitieerde veranderingen wordt echter de gewenste situatie niet bereikt en deze mislukken. Uit onderzoek is gebleken dat het gedrag van mensen op alle niveaus in organisaties voor 70% de belangrijkste verklarende factor voor dit mislukken is (Cozijnsen, 2000). Andere factoren voor het falen van veranderingen zijn; het moeilijk kunnen realiseren van de noodzakelijke betrokkenheid, het onvermogen om de medewerkers breed te informeren en het leren zelfstandig te leren en zelfstandig te leren veranderen. Ook bij deze overige faalfactoren speelt de betrokkenheid van de medewerkers een grote rol. De wetenschappelijke relevantie van dit onderzoek zit in de focus die binnen dit onderzoek wordt gelegd op de menselijke factor binnen het verandertraject. Dit wordt gedaan door de veranderbereidheid en de veranderkleuren van de medewerkers in kaart te brengen en het veranderproces op deze kenmerken te laten aansluiten. Dit onderzoek zal verder een bijdrage leveren door vanuit een specifiek onderdeel van een specifieke overheidsorganisatie descriptief de theorie in de praktijk te onderzoeken.

1.4 Opbouw onderzoeksrapport

Dit onderzoeksrapport bestaat uit de volgende hoofdstukken: *Hoofdstuk 1* was het inleidende hoofdstuk waar de aanleiding, doelstelling, vraagstelling en relevantie van dit onderzoek zijn besproken. In dit hoofdstuk is het onderzoeksmodel weergegeven, welke centraal zal staan in dit onderzoek en aan de hand waarvan dit onderzoek verder zal worden opgebouwd. *Hoofdstuk 2* geeft een gedetailleerder beeld van de casus en context van het onderzoek. Hierin worden de organisatie en het bedrijfsonderdeel waarbinnen dit onderzoek zich afspeelt beschreven. In *hoofdstuk 3* wordt het centrale onderzoeksmodel ingevuld aan de hand van relevante theorieën en worden de conceptuele verbanden weergegeven. *Hoofdstuk 4* beschrijft de methodologische verantwoording van dit onderzoek. In *hoofdstuk 5* worden de deelvragen van het onderzoek beantwoord door middel van een analyse van de onderzoeksresultaten. In *hoofdstuk 6* volgt de conclusie die uit dit onderzoek getrokken kan worden. Ook wordt aandacht besteed aan de recente ontwikkelingen binnen de organisatie van de Belastingdienst en de invloed van deze ontwikkelingen op de uitkomsten van dit onderzoek. Tot slot volgt een reflectie op het onderzoek.

2. Achtergrond

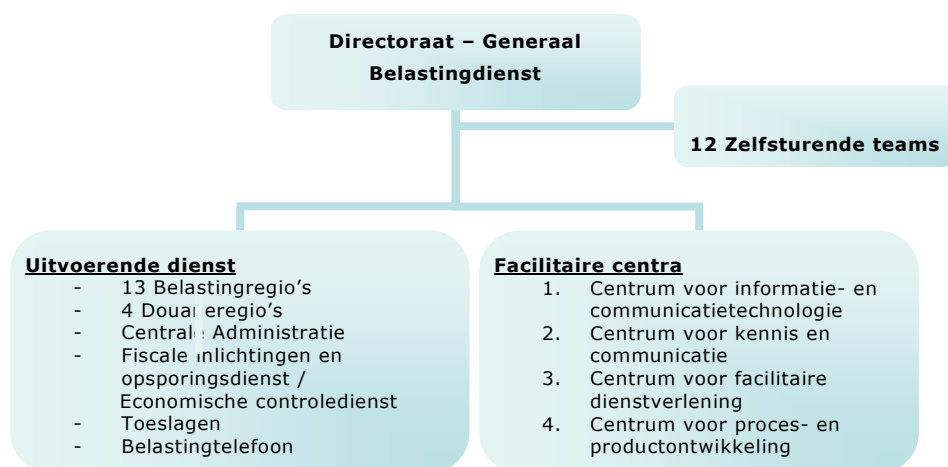
In dit hoofdstuk zal worden ingegaan op de organisatie van de Belastingdienst en het onderdeel B/CPP in het bijzonder, om een beter beeld te vormen van de omgeving waarin de afdeling AKC zich bevindt.

2.1 De Belastingdienst

De Belastingdienst is een uitvoerend onderdeel van het Ministerie van Financiën en heeft meer dan 30.000 medewerkers (www.Belastingdienst.nl, geraadpleegd 13-03-2009). Al deze medewerkers zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de vijf kerntaken van de organisatie:

- Het heffen en innen van belastingen
- Het opsporen van fiscale, economische en financiële fraude
- Het uitbetalen van inkomensafhankelijke toeslagen voor kinderopvang, huur en zorg
- Het houden van toezicht op de in-, uit- en doorvoer van goederen
- Het houden van toezicht op het naleven van de fiscale wetten en regels

De organisatie is als volgt opgebouwd:



Figuur 2.1 Organogram Belastingdienst

Het Directoraat-Generaal Belastingdienst (DG-Bel) is verantwoordelijk voor de besturing van de uitvoering van alle belastingwetgeving waarvan de uitvoering aan de Belastingdienst is opgedragen. Het DG-Bel bestaat uit twaalf zelfsturende beleidsteams, aangestuurd door een managementteam (www.minfin.nl). De organisatie bestaat verder uit een uitvoerende dienst en een viertal facilitaire centra, te weten:

- Centrum voor informatie- en communicatietechnologie (B/CICT); is verantwoordelijk voor het ontwikkelen, beheren en controleren van de volledige interne automatisering van de Belastingdienst.
- Centrum voor kennis en communicatie (B/CKC); is verantwoordelijk voor de ondersteuning en advisering op het gebied van communicatie, informeren en personeels- en organisatieontwikkeling.
- Centrum voor facilitaire dienstverlening (B/CFD); is verantwoordelijk voor een soepel draaiende organisatie van de Belastingdienst, onder andere op het gebied van huisvesting.
- Centrum voor proces- en productontwikkeling (B/CPP); houdt zich bezig met de vertaling van 'Haagse besluitvorming' naar concrete producten.

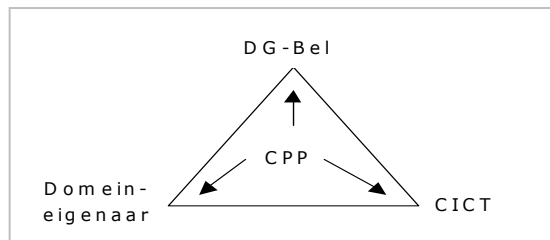
Deze vier facilitaire centra vormen, samen met de centrale administratie (B/CA) en de domeineigenaren, de Informatievoorzieningsketen van de Belastingdienst. De domeineigenaren hebben hierbij een opdrachtgevende rol, terwijl de facilitaire centra in samenwerking met B/CA zorgdragen voor alle activiteiten die worden verricht om nieuwe bedrijfsprocessen in te richten en bestaande bedrijfsprocessen te onderhouden.

Sinds 15 september 2008 is er door de Staatssecretaris van Financiën een Chief Information Officer (CIO) binnen de Belastingdienst aangesteld. De CIO maakt deel uit van het landelijke managementteam en heeft daarbij als portefeuille de ICT-regie en architectuur.

De CIO is onder andere verantwoordelijk voor de IV-keten, op het gebied van strategie en besturing en de kwaliteit van de Informatievoorziening. Team ICTRA biedt ondersteuning aan de CIO en daarnaast wordt gezocht naar nauwe samenwerking met de IV-ketenpartners (Domeineigenaren, CPP, CICT, CKC, CFD en CA).

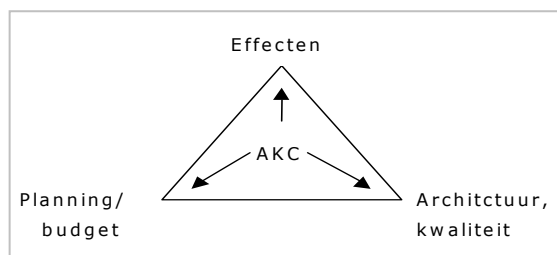
2.2 Centrum voor proces- en productontwikkeling (B/CPP)

Het Centrum voor proces- en productontwikkeling (B/CPP) is een lijnorganisatie, welke gezien kan worden als een soort projectorganisatie van de Belastingdienst. B/CPP vormt de schakel tussen beleid en uitvoering door ervoor te zorgen dat besluiten die 'in Den Haag' worden genomen, worden vertaald naar producten, diensten en werkinstructies waarmee de Belastingdienst aan de slag kan. Het B/CPP is daarbij verantwoordelijk voor de invulling van de ontwerpfunctie. Dit is één van de vijf bedrijfsfuncties van de Belastingdienst. De overige vier bedrijfsfuncties zijn: beleid, uitvoering, facilitair en control. Een belangrijk deel van het werk van B/CPP komt voort uit veranderingen in de omgeving en de wet- en regelgeving. Maar ook de Belastingdienst zelf is een belangrijke opdrachtgever voor B/CPP door de voortdurende behoefte aan nieuwe of verbeterde producten of diensten, B/CPP ontvangt de opdrachten van de beleids- en uitvoeringsfunctie. Tot klant kunnen de uitvoerende kantoren binnen de Belastingdienst en in een aantal gevallen de belastingplichtigen worden gerekend. Voor deze groepen worden producten en diensten ontwikkeld en de processen en ondersteunende voorzieningen ontworpen. B/CPP geeft advies richting DG-Bel, biedt ondersteuning aan de domeineigenaren en vervult de rol van opdrachtgever in de architectuur- en ontwerpfunctie aan B/CICT en andere facilitaire directies.



Figuur 2.2 Positionering en taken B/CPP schematisch weergegeven

Een organogram van B/CPP is te vinden in de bijlage 1. Om de positionering van B/CPP te ondersteunen is gekozen voor de oprichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control, met als doel B/CPP te helpen zich als spin in het web te kunnen positioneren. In onderstaand figuur wordt weergegeven hoe de experts van AKC hierbij de taak hebben om de balans te vinden tussen de te bereiken effecten voor de Belastingdienst, de plannen en de bijbehorende budgetten die daarvoor beschikbaar zijn en daarnaast de architectuur- en kwaliteitseisen die maat- en richtinggevend zijn.



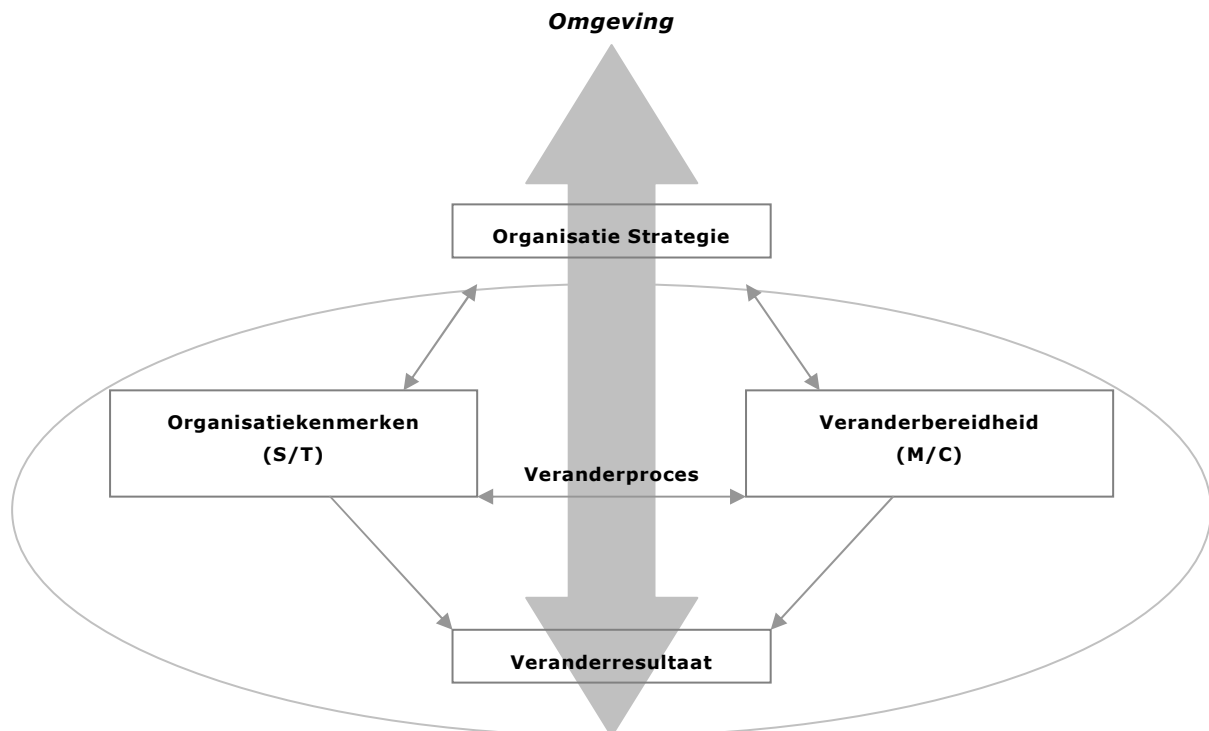
Figuur 2.3 Taken experts AKC schematisch weergegeven.

3. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zal het centrale onderzoeksmodel worden ingevuld aan de hand van relevante theorieën.

3.1 Inleiding

Het centrale onderzoeksmodel (pagina 10) is gebaseerd op het Strategic Human Performance Model (Steijn et al., ongepubliceerd). Dit model, zie figuur 3.1, laat zien dat binnen een verandering zowel de omgeving, de organisatiestrategie als de huidige organisatie- en personeelskenmerken van belang zijn. Door middel van een analyse van deze aspecten kan er een visie worden gegeven op de organisatie die er in de toekomst moet komen. Zodra duidelijk is hoe de organisatie ervoor staat en welke aspecten er dienen te veranderen, kan aan de hand van de structuur, technologie, mensen en cultuur het veranderresultaat worden ingevuld.



Figuur 3.1 Strategic Human Performance Model

De organisatieaspecten, S/T aan de ene kant en M/C aan de andere kant, dienen binnen het veranderproces op elkaar te worden afgestemd. Er dient namelijk een 'fit' te ontstaan, waardoor er een positief veranderresultaat kan worden bereikt.

3.2 De huidige situatie

Een analyse van de huidige organisatie begint met een diagnose, zodat het probleem kan worden afgebakend en gedefinieerd (De Caluwé & Vermaak 2006:144). Evenals in figuur 3.1 wordt binnen het onderzoeksmodel een opsplitsing gehanteerd met daarin aan de ene kant de organisatiekenmerken, de structuur, en aan de andere kant de personeelskenmerken, de veranderbereidheid.

3.2.1 Structuur

Het in kaart brengen van de structuur van een organisatie(onderdeel) kan worden gedaan aan de hand van de configuratietheorie van Henry Mintzberg. Hiermee kan inzicht worden verworven in de wijze waarop samenwerking en coördinatie binnen een organisatie plaatsvindt. Volgens Mintzberg (1979) bestaat de structuur van een organisatie uit zowel instrumentele als situationele kenmerken en hij onderscheidt daarbij zeven structuurtypen, de zogenoemde configuraties.

Het functioneren van deze configuraties wordt sterk beïnvloed door een viertal clusters van kenmerken (Kleijn & Rorink, 2009:51). De belangrijkste hiervan zijn de coördinatiemechanismen, welke weergeven hoe de coördinatie van taken en activiteiten plaatsvindt. Daarnaast zijn er nog diverse andere organisatiekenmerken op verschillende organisatieniveaus, waarmee rekening moet worden gehouden bij het structureren van een organisatie. In tabel 3.1 wordt per configuratie een overzicht gegeven van deze kenmerken. In de tabel wordt geen rekening gehouden met de missionaire structuur omdat deze configuratie erg specifiek is en enkel voorkomt bij 'goede doelen' en belangenorganisaties zonder winst oogmerk, zoals Greenpeace. Er wordt ook geen rekening gehouden met de politieke organisatie, omdat deze enkel door Mintzberg is toegevoegd om aan te geven dat er sprake kan zijn van politieke kracht binnen organisaties, zoals de organisatie van een politieke partij voor verkiezingen.

<i>Configuratie</i> <i>Kenmerken</i>	Simpele structuur	Machine bureaucratie	Professionele bureaucratie	Divisie structuur	Adhocratie
Coördinatie mechanisme	Direct toezicht	Standaardisatie werkprocessen	Standaardisatie kennis en vaardigheden	Standaardisatie resultaten	Onderlinge aanpassing
Dominerend Orgaan	Topleiding	Technostructuur	Operationele kern	Middenkader	Ondersteunende staf
Macht bij..	De top	Professionele staf-functionarissen en controleurs	Professionals van de werkvloer	Divisieleiding	Project-deskundigen
Besluitvorming	Top-Down	Top-Down	Overwegend Bottom-up	Top-Down en Bottom-up	Overwegend Bottom-up
Taak specialisatie	Relatief gering	Omvangrijk: Horizontaal en verticaal	Omvangrijk: Horizontaal	Beperkt: Horizontaal en verticaal	Omvangrijk: Horizontaal
Plannings- en beheersings-systemen	Directe aansturing + zelfcontrole	Controle buiten eigen afdeling	Zelfcontrole + controle beroepsorganisatie	Controle mbv kengetallen	Zelfcontrole + controle realiseren project-doelstellingen
Opleiding en vorming	Beroeps-opleiding + ervaring	Beperkte opleiding + training	Professionele opleiding/training	Gevarieerd	Gevarieerd
Omvang (qua medewerkers)	Klein	Groot	Klein tot middelgroot	(Zeer) groot	(Zeer) klein
Informele communicatie	Duidelijk aanwezig	In geringe mate aanwezig	Tav beheerstaken duidelijk aanwezig	Enigszins aanwezig	Duidelijk aanwezig

Tabel 3.1 Configuraties Mintzberg

In de praktijk zal er bijna nooit een zuivere configuratievorm voorkomen, maar wel frequent een mengvorm worden aangetroffen. De grote waarde van de organisatie modellen van Mintzberg is dat ze duidelijk maken welke aspecten een belangrijke rol kunnen spelen in organisaties en dit vergemakkelijkt het begrip van en de kijk op organisaties (Thuis, 1999:77).

3.2.2 Veranderbereidheid

Omdat een verandering vaak vraagt om de inzet van mensen, hun competenties en de bereidheid om iets te doen, is de veranderbereidheid van het personeel een belangrijk aspect binnen een verandering (Jonker & Witte, de, 2007:28). Wanneer het personeel niet bereid is om te veranderen, zal dat een negatieve uitwerking hebben op de verandering. Dit komt onder andere naar voren uit onderzoek door Cozijnsen (2000). Hieruit blijkt namelijk dat het gedrag van mensen, op alle niveaus in organisaties, voor 70% de belangrijkste verklarende factor is bij het mislukken van een veranderproject.

Door middel van het meten van de veranderbereidheid van het personeel kan het gedrag van mensen tijdens een verandering worden verklaard. Veranderbereidheid wordt als volgt gedefinieerd:

'Een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van veranderingen in de structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen dan wel te versnellen' (Metselaar & Cozijnsen, 2005:32-35).

Aan de hand van het DINAMO-model van Metselaar en Cozijnsen (2005) kan de veranderbereidheid worden verklaard en gemeten. Het model is gebaseerd op Ajzen's model van gepland gedrag (Metselaar & Cozijnsen, 2005:33). Binnen het DINAMO-model wordt gesproken van 'willen', 'moeten' en 'kunnen' veranderen, waarbij acht bepalende factoren worden onderscheiden. Het 'willen' veranderen wordt bepaald door het te verwachten gedrag van een persoon. Hierbij zijn drie onderdelen van invloed op de veranderbereidheid: ten eerste de verwachte gevolgen van de verandering voor het werk van de medewerker, daarnaast de verwachte gevolgen van de verandering voor de organisatie waar de medewerker werkt en als derde de emoties die door de verandering worden opgeroepen bij de medewerker. Het 'moeten' veranderen wordt bepaald door de houding van anderen binnen de organisatie. Zo bepalen collega's, leidinggevend en de directie door de druk, die zij uitoefenen, mede in welke mate de medewerker het gevoel heeft te 'moeten' veranderen. Tot slot wordt het 'kunnen' veranderen bepaald door de mate waarin er beschikking is over kennis, ervaring en middelen welke nodig zijn om te kunnen veranderen.

Er wordt binnen het model een tweedeling gemaakt tussen zelf-controlefactoren en externe controlefactoren. De zelf-controlefactoren hebben betrekking op de eigen kennis en ervaringen van de medewerker en de externe controlefactoren hebben betrekking op de aansturing van het gehele veranderproces, de middelen die de organisatie ter beschikking stelt en de complexiteit van de verandering. Deze factoren bepalen in hoeverre een medewerker kan veranderen, en staan daarom ook direct in relatie met het gedrag. Ondanks een hoge veranderbereidheid kunnen deze controlefactoren zorgen voor drempels die het geplande gedrag tegen kunnen werken en er zelfs toe kunnen leiden dat het geplande gedrag helemaal niet wordt vertoond. Hierdoor kan het verandergedrag dus afwijken van de veranderbereidheid (Metselaar & Cozijnsen, 2005:37-41).

3.3 Ontwerp

Wanneer de kenmerken van de huidige organisatie in kaart zijn gebracht, kan worden gekeken naar de gewenste situatie. De gewenste situatie omvat een schets van de toekomstige situatie, de randvoorwaarden en mogelijke consequenties (Boonstra et al., 1996:70). De mate waarin het ontwerp van tevoren precies kan en zal worden vastgesteld verschilt echter per verandertraject. Dit is namelijk voor een groot deel afhankelijk van de invulling van het veranderproces. Daarom wordt er ook gesproken over het opstellen van randvoorwaarden – kaders - voor het veranderingsproces (Boonstra 2005). Deze kaders kunnen een koers aangeven of grenzen stellen, terwijl daarbij het ontwerp nog niet exact wordt vastgesteld. Op die manier wordt er voldoende speelruimte binnen kaders geboden om tot een eigen invulling te komen. In de volgende paragraaf zullen de verschillende invullingen die aan een veranderproces kunnen worden gegeven aan bod komen. Daarbij zal ook de mate waarin per invulling het ontwerp vooraf kan worden vastgesteld duidelijk worden.

3.4 Veranderproces

Bij veranderingen wordt er over het algemeen onderscheid gemaakt tussen de uitkomst aan de ene kant en het proces van veranderen aan de andere kant, terwijl onderscheid in het verschil tussen achterliggende veronderstellingen, opvattingen en overtuigingen van verandering veel minder algemeen bekend zijn (De Caluwé & Vermaak, 2006:61). Omdat mensen vaak vanuit verschillende paradigma's of veronderstellingen denken wanneer ze praten over gewenste veranderingen of een veranderaanpak, kan een conceptuele helderheid in de verschillende betekenissen van het woord veranderen gewenst zijn. Daarom hebben De Caluwé en Vermaak (2006) op basis van bekende westerse veranderliteratuur deze verschillende paradigma's geïntegreerd tot vijf fundamenteel verschillende manieren van denken over veranderen en hebben elk een aparte kleur gegeven. Volgens de auteurs zijn alle kleuren gelijkwaardig. De kleuren worden beschouwd als nevenschikt; er is geen beste, betere of slechte kleur, ook is er geen evolutie van de ene naar de andere kleur. Wel kan er quasi een lijn tussen de kleuren worden getrokken. Grofweg kan daarbij gesteld worden dat aan de ene kant blauw en geel goed bij elkaar lijken te passen en dat aan de andere kant dit voor groen en wit geldt (De Caluwé & Vermaak, 2006:407).

De vijf veranderkleuren worden weergegeven in onderstaande tabel om zo in één oogopslag een overzicht te geven van de meest typerende kenmerken per kleur.

Kleur	Mensen veranderen..	Vindt basis in...	Valkuilen	Succesfactoren
Blauw	als je van tevoren een duidelijk resultaat vastlegt.	Scientific Management, Machinemetafoor van Morgan	Ongeduld Weerstand	De output is gehaald en het plan is gevolgd.
Geel	als er rekening wordt gehouden met hun belang.	Sociopolitieke opvattingen waarbij belangen, conflicten en macht een belangrijke rol spelen	Luchtfietserij Loose-loose situaties	Er is consensus en draagvlak, sleutelfiguren staan erachter, er ligt een goede deal met harde afspraken
Rood	door ze te prikkelen, door inzet zo aantrekkelijk mogelijk te maken.	Hawthorne-experimenten HRM- en communicatie-wetenschappen	Zachte heemeesters Verstikkende systemen	Mensen voelen zich verbonden en gewaardeerd, de sfeer is goed, er is sprake van goede samenwerking
Groen	door ze te motiveren om te leren, door ze bewust onbekwaam te maken.	Action learning-theorieën, inspiratie uit pedagogiek, onderwijskunde en organisatie-psychologie	Gebrek aan actie Mensen kunnen of willen in sommige situaties niet leren	Mensen experimenteren, onderzoeken, vragen om feedback, willen leren en hun grenzen verleggen
Wit	alles verandert vanzelf en verandering is een permanent proces, alles stroomt.	Is reactie op deterministisch, mechanisch en lineair denken	Oppervlakkig begrip Laissez faire	Mensen organiseren zichzelf dwars over afdelingsmuren heen, er zit energie, dingen hebben een heel andere betekenis dan voorheen

Tabel 3.2 Veranderkleuren

Naast een veranderproces in te delen naar de vijf veranderkleuren, is het ook mogelijk een veranderproces te omschrijven aan de hand van een drietal veranderbenaderingen. Te weten reizen, trekken of pendelen (Jonker & De Witte 2005:15).

Reizen

Vanaf de 'planned change' van Kurt Lewin (1951) zijn er meerdere auteurs geweest die zich bezig hebben gehouden met de vraag hoe veranderingen procesmatig gerealiseerd kunnen worden (Kleijn & Rorink, 2009:3). Tot op de dag van vandaag is deze Tayloristische wijze van organiseren dominant. Binnen deze wijze leidt het analyseren en beschrijven van een organisatie tot een statisch 'plaatje', waarbij het accent op de organisatiestructuur ligt. De veranderstrategie kan worden omschreven als:

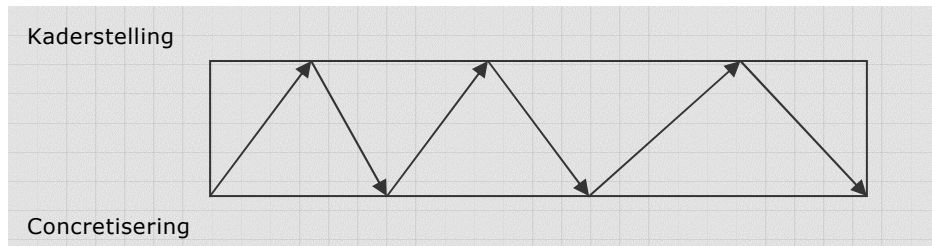
'een verzameling van theoretische overwegingen en beleidspunten die een leidraad vormen in het proces van planning, selectie en implementatie van specifieke stappen en interventies, noodzakelijk om veranderingen en nieuwe organisatiepatronen op gang te brengen' (Jonker & De Witte 2005:16). Veranderen is een planmatige activiteit die bestaat uit een duidelijk af te bakenen situatie: A. Vanuit deze situatie wordt een beeld gevormd van de gewenste situatie: B. Hierna wordt een plan ontwikkeld waarin wordt beschreven welke verschillende stappen c.q. fasen moeten worden gezet c.q. doorlopen en wat de bijpassende activiteiten zijn om de gewenste situatie te bereiken (Jonker & De Witte 2005:16).

Trekken

Veranderen kan ook minder planmatig worden aangepakt. Waar reizigers volgens plan op hun bestemming willen komen, komen trekkers nooit aan want voor hen is de reis het doel. Hierbij is de bestemming niet bekend en is zelfs de vertreksituatie niet scherp omlind. Er wordt daardoor veelal gesproken van organisatieontwikkeling oftewel cocreatie, waarbij het veel meer draait om een permanente ontwikkeling van de organisatie en haar medewerkers, dan om een verandering (Jonker & De Witte 2005:17). In plaats van het probleem staat binnen deze benadering dat wat mensen doen wanneer zij met elkaar samenwerken centraal. Een veranderproces kan worden beschreven als: *'het (bewust) creëren van een waarde(n)vol verschil in een 'organisatie' (context) door eigen (en andermans) doen en laten (impact)'*. Binnen deze wijze is er geen sprake van een planmatig of gefaseerd karakter, maar van een dynamisch incrementeel zoek- en keuzeprocess dat steeds opnieuw wordt aangepast (Jonker & De Witte, 2005:18).

Pendelen

Een pendelende veranderbenadering kent zowel karakteristieken van reizen als van trekken en vormt dus een hybride van deze twee uitersten (Jonker en Witte de, 2005:19). Binnen het pendelen worden onderdelen van reizen aangevuld met trekkende elementen teneinde meer draagvlak te ontwikkelen en de kennis en het inzicht van de medewerkers optimaal te benutten. Pendelen zorgt ervoor dat het management een voortrekkersrol vervult en de medewerkers daarbij inbreng hebben (Jonker en De Witte, 2005:19). Pendelen draagt bij aan meer gezamenlijkheid dan bij een reizende aanpak en daarnaast wordt het meerduidige en wederkerige karakter van een trekkende aanpak zoveel mogelijk tegengegaan (Jonker en De Witte, 2005:20). Dit komt door het zoekende karakter van de verandering waarbij door de veelheid aan perspectieven over mogelijke oplossingen het draagvlak groter wordt, maar het management een bewakende rol blijft houden wat betreft de strategische lijnen. In onderstaand figuur staat deze pendelbeweging uitgebeeld.



Figuur 3.2 Pendelen

De drie bovenstaande veranderbenaderingen kennen een aantal overeenkomsten met de vijf veranderkleuren. Zo vertoont de reizende veranderbenadering veel overeenkomsten met de blauwe veranderkleur, beiden stellen vooraf resultaten en processtappen duidelijk vast. De trekkende veranderbenadering kent veel gelijkenis met de witte veranderkleur; in beide benaderingen ligt alles open en draait het vooral om de energie, inzet en samenwerking van de mensen. En tot slot zijn er ook overeenkomsten te vinden tussen een pendelende veranderbenadering en de groene veranderkleur, waarbij het reflecteren en leren centraal staat.

3.5 Interventies

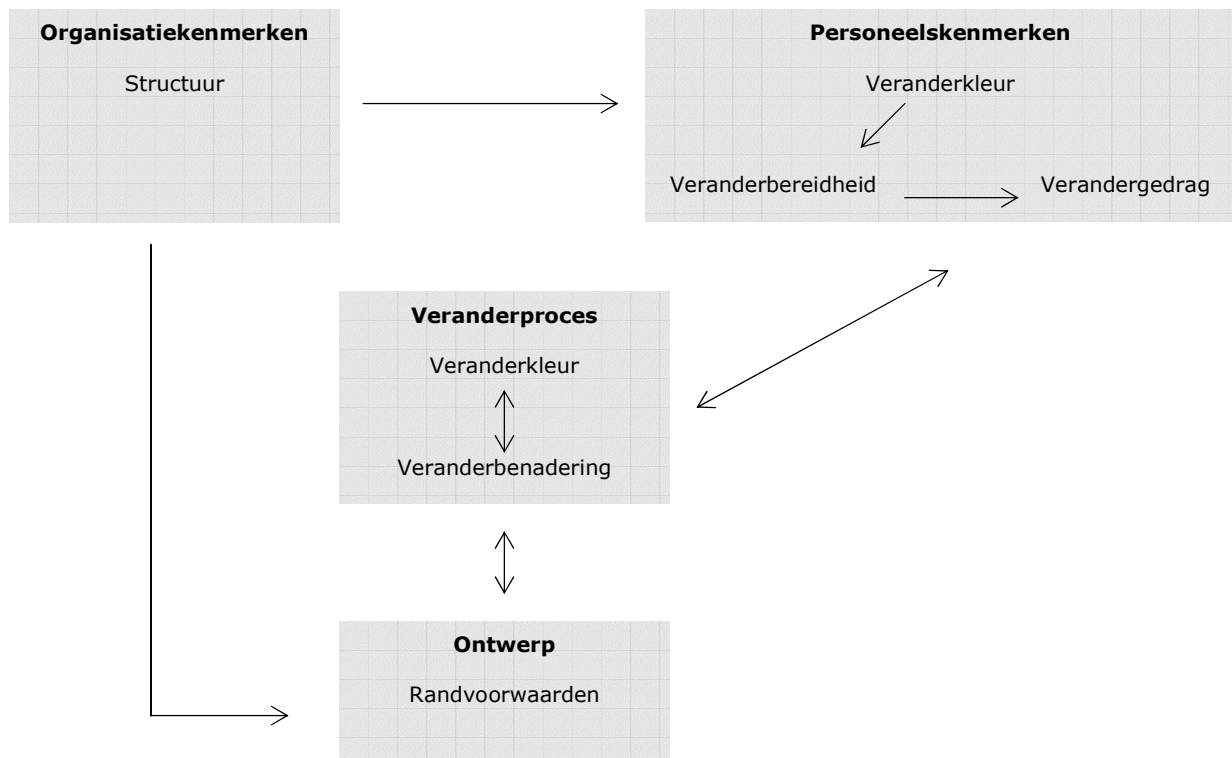
Om de veranderbenadering en de veranderkleur om te kunnen zetten naar iets werkbaars en organiseerbaars wordt gebruik gemaakt van interventies:

'een serie geplande verbeteringsactiviteit(en) die erop gericht zijn de effectiviteit van een organisatie te helpen vergroten' (De Caluwé & Vermaak, 2006:223). De keuze voor een bepaalde interventie hangt af van de kleur(en) van het veranderproces. Er kunnen voor verschillende organisatieniveaus volgens de gewenste kleur interventies worden gekozen. Hierbij kunnen verschillende kleuren worden ingezet, maar niet op eenzelfde tijdstip en plaats (De Caluwé & Vermaak 2006:230). Dit zorgt ervoor dat het werkzame principe van de interventie geheel tot zijn recht komt. Door een omschakeling van interventies in verschillende kleuren duidelijk te maken kan worden toegewerkt naar een organische manier van schakelen tussen de kleuren (Vermaak, 2008:32).

Naast de interventies aan te passen aan de kleur van het verandertraject is het ook mogelijk de veranderbereidheid van medewerkers te vergroten door middel van gerichte interventies. Hiervoor hebben Metselaar en Cozijnsen (2005) het interventiewiel ontwikkelt. Hierin wordt per factor uit het DINAMO-diagnosemodel aangegeven welke interventies er op persoons-, groeps- en organisatieniveau kunnen plaatsvinden.

3.6 Conclusie

In dit hoofdstuk is het centrale onderzoeksmodel ingevuld aan de hand van relevante theorieën. De veronderstelde verbanden tussen de onderdelen uit het centrale onderzoeksmodel zullen schematisch worden weergegeven in figuur 3.3. De conceptuele lijnen uit het figuur zullen nader worden toegelicht.



Figuur 3.3 Conceptuele verbanden

Allereerst wordt verwacht dat de structuur van de afdeling van invloed zal zijn op de personeelskenmerken. Elk configuratietype heeft van nature dominante kleuren. Zo zal een machinebureaucratie door de standaardisatie en top-down benadering veel elementen van de blauwe veranderkleur bezitten. Een adhocratie zal door het tijdelijke en projectmatige karakter juist meer van de groene en witte veranderkleur bevatten.

Voor de personeelskenmerken geldt dat de veranderkleur van de medewerkers invloed zal uitoefenen op hun veranderbereidheid. Omdat elke veranderkleur een andere manier van veranderen vertegenwoordigt kan worden gesteld, dat sommige verandertrajecten tot meer veranderbereidheid zullen leiden dan andere. Verwacht wordt dat vooral de blauwe veranderkleur niet snel zal leiden tot een hoge veranderbereidheid. Bij een blauw verandertraject worden medewerkers veelal niet betrokken en bovendien vaak in een bepaalde richting 'gedwongen'. Van medewerkers met een groene veranderkleur wordt daarentegen juist verwacht dat zij een grote veranderbereidheid hebben. Zij staan open voor nieuwe dingen en zijn over het algemeen erg gemotiveerd. In de theorie wordt verondersteld dat de veranderbereidheid van de medewerkers van invloed kan zijn op het verandergedrag. Deze conceptuele lijn staat daarom ook in het figuur weergegeven. De personeelskenmerken zullen verder van invloed zijn op de inrichting van het veranderproces. Zo zal de veranderkleur van het veranderproces moeten aansluiten op de veranderkleur(en) van de medewerkers. De lijn geeft twee richtingen aan, omdat verondersteld wordt dat de inrichting van het veranderproces ook van invloed kan zijn op de personeelskenmerken. Zo zal, wanneer de medewerkers zich kunnen identificeren met het proces, de veranderbereidheid van de medewerkers toenemen. Deze zal daarentegen afnemen wanneer de medewerkers zich niet betrokken voelen bij de verandering en het nut er niet voldoende van inzien.

Binnen het veranderproces zullen de veranderkleur(en) en de veranderbenadering op elkaar van invloed zijn. Om het veranderproces te laten slagen zal er een 'fit' moeten bestaan tussen de veranderkleur en de veranderbenadering. Zo past, zoals eerder vermeld, een blauwe kleur goed bij een reizende benadering en een witte aanpak bij een trekkende benadering.

Voor het ontwerp geldt dat de randvoorwaarden die aan de gewenste situatie van AKC worden gesteld, invloed zullen uitoefenen op de invulling van het veranderproces. Maar tegelijkertijd zal de gekozen veranderbenadering mede bepalen in hoeverre het ontwerp van tevoren vast komt te liggen. Ook van de structuur wordt verondersteld dat deze van invloed is op het ontwerp. De huidige structuur van de afdeling is van invloed op de randvoorwaarden en het uiteindelijke ontwerp.

4. Methodologische verantwoording

Voor het behalen van de doelstelling en de beantwoording van de centrale vraag van dit onderzoek is het van belang dat er een methodologische aanpak wordt gekozen die dit kan bewerkstelligen. In dit hoofdstuk zal de methodologische aanpak voor dit onderzoek worden toegelicht en verantwoord.

4.1 Methodologische karakteristieken van het onderzoek

De methodologische karakteristieken van een onderzoek worden veelal beschreven aan de hand van de onderzoeksstrategie, onderzoeksmethoden en onderzoekstechnieken. Er is daarbij sprake van een bepaalde gelaagdheid: de onderzoeksstrategie is de overkoepelende opzet van het onderzoek, binnen de strategie kunnen meerdere onderzoeksmethoden worden ingezet om gegevens te verzamelen en te analyseren en dit kan gebeuren aan de hand van specifieke technieken (Van Thiel, 2007:66).

De onderzoeksstrategie van dit afstudeeronderzoek kan worden omschreven als een casestudy (Van Thiel, 2007:97). Dit onderzoek richt zich specifiek op de afdeling Advies, Kwaliteit en Control van de Belastingdienst/Centrum voor Proces- en Productontwikkeling te Utrecht. Het doel van dit onderzoek is: *het geven van advies over de invulling van het veranderproces voor de inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control en het daarbij doen van aanbevelingen welke een positieve bijdrage kunnen leveren aan deze verandering.* Om dit doel te kunnen bereiken zullen er binnen dit onderzoek verschillende onderzoeksmethoden worden toegepast. Allereerst zal er een inhoudsanalyse plaatsvinden van bestaande documenten. Vervolgens zullen er observaties plaatsvinden. Daarna zullen er gesprekken en interviews worden gehouden. Bovendien zal er gebruik worden gemaakt van een vragenlijst. Het onderzoek heeft hierdoor zowel een kwantitatief als een kwalitatief karakter.

De vragenlijst zorgt voor het kwantitatieve karakter van het onderzoek. Het voordeel van kwantitatief onderzoek is dat het een efficiënte manier van onderzoek is, omdat het de mogelijkheid biedt veel gegevens te verzamelen over grote aantallen respondenten en bovendien zijn de resultaten makkelijk generaliseerbaar. Dit leidt tot een hoge (externe) validiteit (Van Thiel, 2007:84-85). Toch heeft deze manier van onderzoek ook een aantal beperkingen; zo blijft de informatieverzameling oppervlakkig en is er altijd veel meer informatie aanwezig dan de informatie, die je via een enquête kunt verzamelen (Van Thiel, 2007:85). Daarom wordt er in dit onderzoek ook gebruik gemaakt van kwalitatieve informatieverzameling. Door kwalitatief onderzoek kan informatie worden verkregen die niet uit een enquête naar voren kan worden gehaald; zo kunnen achterliggende ideeën en opvattingen te weten gekomen worden en bovendien kan er beter inzicht worden verkregen in de (complexe) werkelijkheid van de situatie (Van Thiel, 2007:155).

4.2 Operationalisering

Deze paragraaf gaat in op de operationalisering van de begrippen uit het centrale onderzoeksmodel. De operationalisering geeft aan hoe de theoretische begrippen meetbaar worden gemaakt (Van Thiel, 2007:50).

Operationalisering van het begrip structuur

De structuur van de afdeling AKC zal in kaart worden gebracht aan de hand van de kenmerken van de configuraties van Mintzberg, zie tabel 3.1. Aan de hand van documentenanalyse, reeds gevoerde gesprekken en observaties zal worden geanalyseerd welke kenmerken typerend zijn voor de afdeling AKC. Op die manier kan AKC beschreven worden aan de hand van een (aantal) configuratietype(n). In tabel 4.1 staat de operationalisering voor het begrip structuur schematisch weergegeven. In de eerste kolom staan de kenmerken uit het theoretische kader weergegeven en in de tweede kolom staat vervolgens weergegeven hoe deze kenmerken worden gemeten.

Indicator	Operationalisering
Van welk coördinatiemechanisme is er sprake?	<u>Coördinatie van taken en activiteiten</u> <ul style="list-style-type: none"> - Direct toezicht - Standardisatie van wijze van werken (methodes, procedures) - Standardisatie kennis en kunde medewerkers (opleiding, training on the job) - Standardisatie van output (resultaten, rendementseisen) - Onderlinge afstemming (overleg taakverdeling binnen team)
Wat is het dominerende orgaan?	<ul style="list-style-type: none"> - Topleiding, strategische top - Beheersstaf, technostructuur - Middenkader - Operationele kern, de werkvloer, de uitvoering - Ondersteunende staf, advies en hulpdiensten
Waar ligt de macht?	<u>Procesbenadering</u> <ul style="list-style-type: none"> - Bevoegdheden centraliseren: De top - Standardisatie van werk, primaire proces beheersen: Professionele staffunctionarissen en controleurs - Professionalisering: De professionals van de werkvloer - Balkanisatie: Middenkader. Bevoegdheden van de top naar zich toetrekken en geen bevoegdheden afstaan aan (semi-autonome) teams van werkvloer. - Samenwerking om bestaansrecht aan te tonen: Ondersteunende staf <u>Machtsbenadering</u> <ul style="list-style-type: none"> - Formele en informele belangen - Doelstellingen en leidinggevende bevoegdheden van actoren
Hoe vindt de besluitvorming plaats?	<ul style="list-style-type: none"> - Top-Down - Bottom-up
In welke mate is er sprake van informele communicatie?	<ul style="list-style-type: none"> - Helemaal afwezig - Duidelijk aanwezig
Vorm van taakspecialisatie	<u>Verticaal</u> <ul style="list-style-type: none"> - Werkzaamheden zijn opgesplitst/verbijzonderd - Medewerker voert meerdere taken/werkzaamheden uit, die zich op ongelijk beslisniveau bevinden (Bijvoorbeeld: montage en controle) <u>Horizontaal</u> <ul style="list-style-type: none"> - Individuele medewerker voert slechts klein onderdeel van het proces uit - Afdelingen met gelijksoortige werkzaamheden zijn geconcentreerd - Geen uitbreiding met taken op ander beslisniveau
Planning- en beheersingssystemen	<ul style="list-style-type: none"> - Procesgericht of Resultaatgericht - Taakstellingen - Prestatiecontrolesystemen <ul style="list-style-type: none"> - Directe aansturing - Zelfcontrole - Controle buiten eigen afdeling - Specifieke controle
Opleiding en vorming van personeel	<ul style="list-style-type: none"> - Beroepsopleiding - Professionele opleiding - Training - Ervaring

Tabel 4.1 Operationalisering 'structuur'

Operationalisering van het begrip veranderbereidheid

Uit het theoretisch kader komt naar voren dat de veranderbereidheid van het personeel een belangrijk aspect is binnen een verandering. Door middel van het meten van de veranderbereidheid van het personeel kan het gedrag van mensen tijdens een verandering worden verklaard. De veranderbereidheid van de medewerkers van de afdeling AKC zal worden gemeten aan de hand van vier stellingen die zijn afgeleid van de DINAMO-vragenlijst (Metselaar en Cozijnsen 2005:74). Deze stellingen zijn omgezet naar de ik-vorm en worden gemeten op basis van een 5-punts Likertschaal. Bij een Likertschaal zijn er een oneven aantal antwoordmogelijkheden, met een neutrale optie in het midden (Van Thiel, 2007:84). In dit onderzoek lopen de antwoordmogelijkheden van helemaal oneens tot helemaal eens. Het betreft de vragen 1 t/m 4 in deel II van de vragenlijst.

Nr.	Stelling
1	Ik ben bereid collega's te overtuigen van het nut van de inrichting van AKC.
2	Ik ben bereid mezelf in te zetten in het kader van de inrichting van AKC.
3	Ik ben bereid om weerstand tegen de inrichting van AKC te overwinnen.
4	Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de inrichting van AKC.

Tabel 4.2 Operationalisering 'veranderbereidheid'

Operationalisering van het begrip verandergedrag

Naast veranderbereidheid van de medewerkers zal ook het verandergedrag worden gemeten. Dit omdat het DINAMO-model laat zien dat het verandergedrag van de medewerkers kan afwijken van de veranderbereidheid. De controlefactoren, die in het model worden weergegeven door middel van een stippellijn, bepalen in hoeverre een medewerker veranderen kan. Deze factoren kunnen ertoe leiden dat ondanks een hoge veranderbereidheid, het geplande gedrag niet wordt vertoond. Het verandergedrag kan verschillende vormen aannemen; zo kan het gedrag positief zijn, waarbij medewerkers zich actief inzetten voor de verandering. Het gedrag kan neutraal zijn, waarbij de medewerkers zich afwachtend opstellen. En tot slot kan het gedrag ook negatief zijn, waarbij de medewerkers negatief staan tegenover de verandering. Om het verandergedrag te kunnen meten wordt gebruik gemaakt van de vragen uit het proefschrift van Metselaar (1997), die door Roovers (2008) zijn omgezet naar Nederlandse stellingen. De vragen zullen evenals bij de veranderbereidheid op basis van de 5-punts Likertschaal worden gemeten. Het betreft de vragen 5 t/m 10 in deel II van de vragenlijst.

Nr.	Stelling
5	Ik ben bereid er veel energie in te steken om de inrichting van AKC succesvol te laten verlopen.
6	Ik laat aan anderen weten dat ik achter de inrichting van AKC sta.
7	Ik voel me wel betrokken bij het proces, maar heb meer informatie nodig om iets te kunnen doen.
8	Ik wacht rustig af om te zien wat het proces me brengt.
9	Ik praat niet over de inrichting van AKC.
10	Ik praat positief over de inrichting van AKC tijdens vergaderingen.

Tabel 4.3 Operationalisering 'verandergedrag'

Operationalisering van het begrip veranderkleur

De veranderkleuren van De Caluwé en Vermaak (2006) zullen worden gebruikt om een deel van de personeelskenmerken van de afdeling AKC in kaart te brengen. Per team zal de dominante veranderkleur worden gemeten. De vijf veranderkleuren zijn samengevat in tabel 3.2. Om de veranderkleur te kunnen meten is gebruikt gemaakt van een reeds bestaande vragenlijst. Deze vragenlijst is gehanteerd door Van Daalen (2008) voor zijn masterthesis. De digitale (test)vorm van de lijst is tevens terug te vinden op de website van Twynstra en Gudde (www.twynstragudde.nl). De lijst is opgebouwd uit twaalf items met elk vijf stellingen. Deze vijf stellingen staan elk voor één van de veranderkleuren. Per item dienen er acht punten verdeeld te worden over de vijf stellingen. Op deze manier kan er een goed beeld gevormd worden van de veranderkleur die het meeste bij een persoon past. Het betreft geheel deel I (vraag 1 t/m 12) van de vragenlijst, zie bijlage 2.

Operationalisering van het begrip ontwerp

Hierbij gaat het om de omschrijving van het ontwerp van de gewenste toekomstige situatie en de kaders die gesteld worden voor het veranderproces van de afdeling AKC. Daar de gewenste situatie nog niet vast staat, wordt door middel van een analyse de randvoorwaarden in kaart gebracht. In eerste instantie zal dit gebeuren aan de hand van een documentenanalyse. Hiervoor zijn een aantal rapporten en documenten beschikbaar, waarin over de toekomst en de richting van AKC wordt geschreven. Daarnaast zijn er team interviews afgenomen en een aantal verdiepende gesprekken gevoerd. Door zoveel mogelijk verschillende respondenten te interviewen worden diverse kanten belicht en wordt getracht een zo volledig mogelijk beeld te schetsen. Bovendien is er sprake geweest van observaties tijdens overleggen en de conferenties van AKC, waardoor de documentenanalyse gespiegeld kon worden aan de werkelijkheid. In tabel 4.4 wordt weergegeven met welke indicatoren rekening wordt gehouden bij het in kaart brengen van de randvoorwaarden/kaders voor het ontwerp.

Indicator
Beelden over AKC
Beelden over de verandering van AKC
Beelden over de huidige aanpak van de verandering
Beelden over betrokkenheid medewerkers
Beelden de toekomst van AKC

Tabel 4.4 Operationalisering 'ontwerp'

Controle variabelen

Naast vragen over de variabelen uit het theoretische kader worden in de vragenlijst ook een aantal controlevariabelen meegenomen. Dit zijn vragen naar kenmerken van de respondent, namelijk leeftijd, geslacht, opleidingsniveau, team en het aantal jaren in dienst. Deze variabelen heten controlevariabelen omdat ze mogelijk van invloed kunnen zijn op de reactie van de respondent en daardoor van invloed zijn op de te meten relaties tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Door deze variabelen op te nemen in de vragenlijst kunnen verstoringen bij de analyse zichtbaar worden gemaakt en kan ervoor worden 'gecontroleerd' (Van Thiel, 2007:91). Het betreft de vragen 1 t/m 7 in het algemene deel van de vragenlijst, zie bijlage 2.

4.3 Toegepaste onderzoeksmethoden en -instrumenten

Er zijn binnen dit onderzoek een viertal verschillende methoden toegepast om het veranderproces van de afdeling AKC te kunnen onderzoeken. Deze methoden zullen hieronder worden toegelicht.

Documentenanalyse

Allereerst heeft er een inhoudsanalyse van bestaande documenten plaatsgevonden. Hierbij zijn interne documenten zoals rapporten, jaarverslagen, beleidsstukken en notulen gelezen en bestudeerd. Voor een overzicht van alle geraadpleegde documenten wordt verwezen naar bijlage 3. Door middel van de documentenanalyse is er een eerste indruk van de organisatie opgedaan. Ook is er concrete informatie betreffende het veranderproces verzameld. Naast het uitvoeren van een inhoudsanalyse zal deze methode tevens worden toegepast om tot een antwoord te komen op de verschillende deelvragen. Zo zal bij het analyseren van de structuur van AKC van verschillende bestaande documentatie over de op- en inrichting van de afdeling gebruik worden gemaakt. Tevens zal er documentenanalyse worden uitgevoerd om de richting en randvoorwaarden voor de gewenste situatie van de afdeling in kaart te brengen.

Observatie

Naast documentenanalyse heeft er ook observatie plaatsgevonden. Op die manier is er in de praktijk kennis opgedaan over de afdeling en het huidige veranderproces. Het gaat dan om het bijwonen van vergaderingen en overleggen alsmede het 'meedraaien' op de afdeling. Hierbij is niet deelgenomen aan de werkelijke werkprocessen. Hiermee werd een goede impressie verkregen van de sfeer en gebruiken op de afdeling. Tevens heeft er observatie plaatsgevonden tijdens de twee conferenties van AKC. De eerste conferentie vond plaats op 10 maart 2009 en ging over de rol van AKC binnen het voortbrengingsproces en bovendien werd in deze conferentie de focus gelegd op de interne samenhang binnen de afdeling. De vervolgonferentie vond plaats op 2 juli 2009. Observatie maakt het mogelijk om wat in documenten beschreven staat en in gesprekken gezegd is te spiegelen aan de werkelijkheid van de praktijk.

Vragenlijst

Voor het kwantitatieve deel van het onderzoek is gebruik gemaakt van een vragenlijst. Door middel van deze vragenlijst dient inzicht te worden verkregen in de veranderbereidheid, het verandergedrag en de veranderkleur van de medewerkers van AKC. Er is gekozen voor een gesloten vragenlijst, welke uit twee delen bestaat. In het eerste deel dienen de respondenten een score te geven aan diverse stellingen en in het tweede deel hoeven de respondenten enkel het antwoord dat het meeste van toepassing is aan te kruisen. Door het gesloten karakter van de vragenlijst wordt het mogelijk er statistische analyses op uit te voeren (Van Thiel, 2007: 85). Omdat de respondenten bij het eerste deel een score dienen in te vullen en het niet mogelijk was de vragenlijst digitaal af te nemen, is ervoor gekozen om de vragenlijst in Excel te zetten en per mail aan de respondenten te verstrekken. Op deze manier werd de puntentelling vergemakkelijkt. Als de respondenten dit namelijk met de hand moeten bijhouden, kan dat tot fouten leiden. In bijlage 2 is de vragenlijst terug te vinden. De vragenlijst is hiervoor in Word omgezet, omdat dit een duidelijker beeld geeft.

Er is getracht de vragen in de vragenlijst duidelijk en eenvoudig te stellen, zodat de respondent de vraag onmiddellijk begrijpt. Om de validiteit van de vragenlijst te garanderen, zijn de vragen zodanig geformuleerd dat deze op eenduidige wijze zullen worden geïnterpreteerd. De data die met de vragenlijst verkregen wordt, zal verwerkt worden in het SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) waardoor er analyses op kunnen worden uitgevoerd.

Interviews (gesprekken)

De laatste methode die is toegepast om gegevens te verzamelen is het afnemen van interviews en het houden van gesprekken. De interviews zijn erop gericht om aanvullende informatie te verkrijgen. Op deze wijze zal er informatie worden verkregen die niet uit de enquête naar voren kan worden gehaald en daarnaast kunnen op deze manier impressies uit de documentenanalyse worden bevestigd. Er worden binnen dit afstudeeronderzoek twee verschillende technieken gehanteerd. Allereerst het semi-gestructureerde interview. Voordeel hiervan is dat respondenten de mogelijkheid van inbreng wordt geboden, maar dat er wel sturing in het interview mogelijk is, opdat de onderwerpen die belicht moeten worden ook voldoende aan bod zullen komen (Van Thiel, 2007:107). Doordat er aantal vaste elementen zijn opgenomen in het interview, wordt er bewerkstelligd dat de inhoud van de verschillende interviews zich richt op dezelfde aspecten. Hierdoor wordt de vergelijkbaarheid van de diverse antwoorden vergroot. Het gaat hierbij om de teaminterviews die samen met het kernteam zijn gehouden om de visie en mening van de verschillende teams in kaart te brengen. In onderstaande tabel staan de vragen weergegeven die in het interview aan bod dienden te komen.

Nr.	Vraag
1	In hoeverre zijn de vastgestelde rollen van toepassing? (Advies, Kaderstellen, Control)
2	Voor welke kaders voelt het team zich verantwoordelijk?
3	Op basis van welke input worden er producten of diensten aan wie geleverd?
4	Is er sprake van een intern proces met eigen vastleggingen/registraties?
5	Zijn er nog overige zaken (in het kader van de inrichting) die besproken dienen te worden?

Tabel 4.5 Vragen team interviews AKC

De tweede techniek die gehanteerd werd, is die van het open interview. Er zijn diverse gesprekken gehouden om de beelden die over de toekomst van AKC bestaan verder toe te laten lichten. Hiervoor is gebruik gemaakt van tabel 4.4 als leidraad.

4.4 Onderzoekspopulatie en respons

De vragenlijst is op 15 april 2009 verzonden naar de medewerkers van AKC. Omdat nadien duidelijk werd dat niet iedereen op de gehanteerde mailinglijst voorkwam is er een tweede mail uitgestuurd op 20 april 2009. In totaal is de vragenlijst daarmee verstrekt aan 81 respondenten. Maar omdat de eerste mailing een verouderde versie van de medewerkerslijst van AKC betrof, is de enquête ook verzonden aan medewerkers uit de projectmanagerspoule en medewerkers die langdurig zijn uitgeleend aan andere onderdelen van de Belastingdienst. Deze medewerkers vielen in eerste instantie bij de oprichting van de afdeling onder AKC, maar nu niet meer. Bovendien staan er een aantal personen op de kostenpost van AKC, terwijl zij verder geen binding met de afdeling hebben. In totaal gaat het hierbij om 20 personen die de enquête wel hebben ontvangen, maar geen deel uitmaken van de afdeling AKC. Deze personen zullen dan ook niet worden meegenomen in de analyse. Het totaal van respondenten waaraan de enquête verstrekt is, komt op 61 personen. Omdat er een grote kans bestond dat de medewerkers van AKC last hadden van enquêtemoeheid, is ervoor gekozen om de enquête een persoonlijke insteek te geven. Er is de medewerkers de mogelijkheid geboden hun persoonlijke kleurenprofiel te ontvangen. Tevens zijn tot aan de deadline diverse acties ondernomen om aandacht te vragen voor de enquête, om zo de non-respons zoveel mogelijk tegen te gaan. Er is in de interne nieuwsbrief van de afdeling AKC van eind april aandacht gevraagd voor het invullen van de vragenlijst. Bovendien is de enquête aangekondigd in het inrichtingsoverleg en daarnaast is door het CB van elk team uitgesproken dat zij het interessant vinden om de komende tijd met de resultaten van de enquête aan de slag te gaan. Tot slot is er een herinneringsmail uitgestuurd naar alle personen die de enquête een week voor de gestelde deadline nog niet hadden ingevuld.

Er zijn 37 vragenlijsten retour gekomen, wat een responspercentage van 60,65% inhoudt. Alle retour gekomen lijsten zijn volledig ingevuld en bruikbaar voor de analyse. Echter bij 7 van de 37 lijsten (18,9%) mist de controlevariabele 'aantal jaren in dienst van de Belastingdienst'.

Verwacht wordt dat dit voor de verdere analyse geen verstoring zal vormen, gezien de overige controle variabelen wel aanwezig zijn en het responspercentage zodanig is dat gedegen uitspraken over de afdeling AKC gedaan kunnen worden.

Op verzoek van het CB van AKC is de vragenlijst eind mei nogmaals verstuurd naar de medewerkers die de enquête niet hadden ingevuld. Aanleiding hiervoor was allereerst de lage respons van een aantal teams. Een tweede aanleiding voor deze extra herinnering was de conferentie van 2 juli. Op deze conferentie werd aandacht besteed aan de veranderkleuren en door middel van de extra herinnering werd de medewerkers nogmaals de kans geboden hun kleurenprofiel te ontvangen. Er zijn door deze extra herinnering in totaal 43 lijsten retour gekomen, wat een responspercentage van 70,49% inhoudt. Bij de herinnering is enkel deel I van de vragenlijst verzonden, omdat het versturen van deel II met het oog op recente ontwikkelingen tot vertekende beelden zou kunnen leiden.

In onderstaande tabel wordt een schematisch overzicht gegeven van de kenmerken van de respondenten.

Kenmerken	Omschrijving	Aantal	%
Geslacht	Mannen (totaal AKC)	47	77 %
	Respons mannen	35	81 %
	Vrouwen (totaal AKC)	14	23 %
	Respons vrouwen	8	19 %
Leeftijdscategorie	31-40 jaar	8	18,6 %
	41-50 jaar	22	51,2 %
	51-60 jaar	10	23,3 %
	61 jaar en ouder	2	4,7 %
	Ontbrekende gegevens	1	2,3 %
Opleidingsniveau	Voortgezet onderwijs	4	9,3 %
	Middelbaar Beroepsonderwijs	3	7 %
	Hoger Beroepsonderwijs	8	18,6 %
	Wetenschappelijk onderwijs	27	62,8 %
	Ontbrekende gegevens	1	2,3 %
Aantal jaren in dienst van Belastingdienst	1-5 jaar	2	4,7 %
	6-10 jaar	7	16,3 %
	11-15 jaar	10	23,3 %
	16-20 jaar	3	7 %
	meer dan 20 jaar	12	27,9 %
	Ontbrekende gegevens	9	20,9 %
Team	Ontwerpproces / MTHV's	7	87,5 %
	Architectuur	3	60 %
	Portfoliomanagement	5	62,5 %
	BCG	3	75 %
	KCBC	4	100 %
	FI	9	53 %
	Infra	4	67 %
	Beveiliging	5	100 %
	CB	3	75%

Tabel 4.6 Controle variabelen

Van de respondenten is 81% man en 19% vrouw. Wat betreft de representativiteit komt dit responspercentage redelijk overeen met de verdeling van de totale populatie van AKC (77% man en 23% vrouw). Meer dan de helft van de respondenten, 51,2%, valt binnen de leeftijdscategorie 41-50 jaar. Daarna volgen de leeftijdscategorieën van 51-60 jaar met 23,3% en 31-40 jaar met 18,6%. Slechts 4,7% van de respondenten is 61 jaar of ouder. Wat betreft het opleidingsniveau heeft meer dan de helft van de respondenten een wetenschappelijke opleiding afgerond, te weten 62,8%. Daarnaast heeft 18,6% het Hoger Beroepsonderwijs afgerond. Een klein deel van de respondenten heeft enkel voortgezet onderwijs gevolgd, 9,3% en slechts 7% heeft enkel het Middelbaar Beroepsonderwijs afgerond. De leeftijd en het opleidingsniveau komen overeen met hetgeen te verwachten is binnen een professionele adviesafdeling van een overheidsinstelling.

De teaminterviews zijn in samenwerking met het kernteam gehouden onder alle acht teams van AKC. De gesprekken vonden telkens plaats met minimaal twee leden van het betreffende team. Het interview is aangekondigd aan de teams van AKC zodat deze zich konden voorbereiden op het gesprek en er zo veel mogelijk informatie kon worden verkregen.

De open interviews over de beelden van de toekomst van AKC zijn gehouden met een tweetal CB-leden, de 'trekker' van het inrichtingsoverleg, een tweetal leden van het inrichtingsoverleg en een tweetal medewerkers van de afdeling. In totaal zijn de verdiepende gesprekken gehouden met 7 personen, te weten 5 mannen en 2 vrouwen. De gesprekken waren informeel en informatief van aard.

4.5 Validiteit en betrouwbaarheid

In deze paragraaf worden de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek en de toegepaste onderzoeksmethoden toegelicht. Betrouwbaarheid houdt in dat wanneer men het onderzoek herhaalt, daar dezelfde bevindingen uit naar voren zullen komen. De betrouwbaarheid van een onderzoek hangt af van de nauwkeurigheid en de consistentie waarmee, door middel van de meetinstrumenten, de variabelen worden gemeten. Validiteit kan worden onderverdeeld in interne en externe validiteit. Interne validiteit heeft betrekking op de operationalisering en betreft de geldigheid van een onderzoek: 'Wordt onderzocht wat onderzocht moet worden?' De externe validiteit heeft betrekking op de generaliseerbaarheid van het onderzoek (Van Thiel, 2007:55-57).

Validiteit en betrouwbaarheid van de casestudy

In het geval van een casestudy kan de betrouwbaarheid en validiteit worden gereduceerd door een aantal mogelijkheden, waarvan triangulatie een van de belangrijkste is. Bij triangulatie wordt de informatie op meer dan één manier verzameld en verwerkt (Van Thiel, 2007:105). In dit onderzoek wordt dit gedaan door gebruik te maken van meerdere informatiebronnen en diverse methoden.

Validiteit en betrouwbaarheid van de documentenanalyse

Aangezien het bij documentenanalyse gaat om vastliggende gegevens zal het opnieuw bestuderen van deze gegevens, dezelfde bevindingen opleveren. Hierdoor is de betrouwbaarheid bij deze methode groot. Ook de validiteit van deze methode is groot te noemen. Vooraf wordt er namelijk vastgesteld welke informatie uit de documentenanalyse naar voren dient te komen. Hierdoor is duidelijk welke aspecten worden gemeten.

Validiteit en betrouwbaarheid van de vragenlijst

De validiteit van een vragenlijst kan op verschillende manieren worden vergroot. Eén van deze manieren is het meenemen van de controlevariabelen, wat de interne validiteit vergroot. Belangrijke storingsbronnen voor de externe validiteit zijn de non-respons en de antwoordtendenties (Van Thiel, 2007:93). Om de non-respons zo laag mogelijk te houden is de vragenlijst op verschillende manieren onder de aandacht van de respondenten gebracht en bovendien is er een tussentijdse herinnering gestuurd om alsnog mee te doen met het onderzoek. Teneinde de kwaliteit van de verkregen data te garanderen, is ontbrekende data gedefinieerd als missing value. Op deze manier zal het ontbreken van de antwoorden geen negatieve consequenties hebben voor de analyse (Van Thiel, 2007:136). De betrouwbaarheid van de stellingen uit de vragenlijst kan worden onderzocht door middel van een betrouwbaarheidsanalyse. In deze analyse wordt gemeten of de stellingen die hetzelfde zouden moeten meten, wel voldoende samenhang vertonen. Deze interne consistentie wordt gemeten aan de hand van Cronbach's alpha (α). Door te berekenen of de antwoorden van een grote groep respondenten op deze items consistent zijn wordt aangegeven in hoeverre die items inderdaad hetzelfde concept meten. De minimale ondergrens van Cronbach's alpha is 0,7 (Field, 2005:668). Hoe hoger de waarde, hoe betrouwbaarder de gegevens. In tabel 4.7 staan de waarden voor de verschillende concepten uit de enquête weergegeven. De veranderbereidheid, het verandergedrag en de veranderkleuren blauw en groen scoren hoger dan de minimale ondergrens, wat inhoudt dat de stellingen voor deze vragen betrouwbaar en consistent zijn. Voor de veranderkleuren geel, rood en wit is te zien dat deze minder scoren dan 0,7. Voor deze concepten is er een analyse uitgevoerd waarbij er gekeken wordt of het weglaten van een stelling zal leiden tot een hogere betrouwbaarheid. Bij de witte veranderkleur leidt het weglaten van stelling 11 tot een Cronbach's alpha van 0,704. Maar bij zowel de gele als de rode veranderkleur leidt het weglaten van stellingen niet tot een minimale alpha van 0,7. Dit komt waarschijnlijk doordat de scores op deze twee kleuren te veel uiteenlopend waren.

Concept	Aantal stellingen (N)	Cronbach's alpha (α)
Veranderbereidheid	4	0,917
Verandergedrag	6	0,780
Geel	12	0,315
Blauw	12	0,780
Rood	12	0,496
Groen	12	0,710
Wit	12	0,693

Tabel 4.7 Betrouwbaarheid stellingen

Validiteit en betrouwbaarheid van de observaties

Voor dit afstudeeronderzoek is gebruik gemaakt van een niet-participerende, ongestructureerde manier van observeren. De observaties waren erop gericht om in de praktijk kennis op te doen over de afdeling AKC en het huidige veranderproces dat gaande was. Hiervoor zijn vergaderingen en conferenties bijgewoond. De betrouwbaarheid en validiteit van de onderzoeksmethode observatie kunnen belemmerd worden door subjectiviteit en selectiviteit (Van Thiel, 2007:81). Het niet-participerende karakter van de observaties hebben de subjectiviteit verkleind en daarmee de betrouwbaarheid vergroot. Omdat niet is deelgenomen aan de daadwerkelijke werkprocessen en er als buitenstaander naar de situatie gekeken is, is het mogelijk geweest een eigen beeld te vormen van de situatie. Hiermee is getracht de subjectiviteit zoveel mogelijk te verkleinen.

Validiteit en betrouwbaarheid van de interviews

Een belangrijk punt voor de validiteit en betrouwbaarheid van de onderzoeksmethode interviews betreft de selectie van respondenten (Van Thiel, 2007:113). Respondenten van verschillende posities en herkomst vergroten de representativiteit. Ook de vorm van het interview draagt bij aan de betrouwbaarheid en validiteit. Hoe gestructureerder de interviewtechniek, hoe meer deze gerelateerd is aan het theoretische kader en des te beter deze te repliceren zullen zijn. De teaminterviews zijn gehouden met alle teams binnen AKC en zijn semi-gestructureerd verlopen. De validiteit en betrouwbaarheid van deze interviews is hierdoor vergroot. De verdiepende gesprekken zijn voornamelijk open van aard geweest en gehouden met diverse respondenten. De leden van het CB hebben een duidelijke toelichting gegeven op de bestaande inrichtingsplannen. De 'trekker' van het inrichtingsoverleg heeft zijn visie op de verandering weergegeven. Ook de leden van het inrichtingsoverleg/kernteam hebben hun beelden over de ontwerpsituatie besproken. Tot slot zijn er gesprekken geweest met een tweetal medewerkers van de afdeling. Op deze manier is getracht een zo volledig mogelijk beeld te schetsen.

4.6 Samenvatting

In dit hoofdstuk is de aanpak van dit onderzoek uiteengezet. De concepten uit het centrale onderzoeksmodel en het theoretische kader zijn geoperationaliseerd, waardoor het mogelijk wordt deze begrippen te meten. Er zijn verschillende onderzoeksmethoden toegepast binnen dit onderzoek. In eerste instantie heeft er documentenanalyse plaatsgevonden, er zijn observaties gedaan, er is een vragenlijst uitgezet en ten slotte zijn er teaminterviews en een aantal verdiepende gesprekken gehouden. Door middel van deze verschillende onderzoeksmethoden kan tot een antwoord worden gekomen op de deelvragen en de centrale vraag van dit onderzoek. In het volgende hoofdstuk zullen de resultaten van de analyse worden beschreven en zullen de deelvragen worden beantwoord.

5. Analyse

In dit hoofdstuk zal naar aanleiding van de uitgevoerde analyses antwoord worden gegeven op de drie deelvragen van dit onderzoek.

5.1 De structuur van AKC

Wat is de huidige structuur binnen de afdeling AKC?

Voor de beantwoording van deelvraag 1 is gebruik gemaakt van tabel 4.1. Aan de hand van de indicatoren uit deze tabel is een korte checklist opgesteld, zie onderstaande tabel.

Structuur
Van welk coördinatiemechanisme is er sprake?
Wat is het dominerende orgaan?
Waar ligt de macht?
Hoe vindt de besluitvorming plaats?
In welke mate is er sprake van informele communicatie?
Wat is de vorm van taakspecialisatie?
Welke plannings- en beheersingssystemen zijn er?
Hoe is de opleiding en vorming van het personeel?
Wat is de omvang van de afdeling qua personeel?

Tabel 5.1 Checklist 'structuur'

Door middel van documentenanalyse is antwoord verkregen op de vragen uit deze checklist. Deze antwoorden zijn vergeleken met de gegevens uit tabel 4.1 en op die manier kon worden bepaald welke configuratie(s) van Mintzberg van toepassing zijn op de afdeling AKC. Om uiteindelijk de dominante configuratie(s) te kunnen bepalen, zijn de verkregen antwoorden getoetst onder twee medewerkers en twee leidinggevenden van de afdeling.

AKC

De afdeling Advies, Kwaliteit en Control bestaat uit een achttal teams waarvan allereerst hieronder de werkzaamheden en verantwoordelijkheden zullen worden toegelicht.

1. Ontwerpproces/MTHV's

Dit team draagt zorg voor de Methoden Technieken, Hulpmiddelen en Voorschriften. Deze MTHV's dienen als gereedschap voor ontwerpers binnen de Belastingdienst. Het team is verantwoordelijk voor het initiëren, deels produceren en de regievoering over het beheren, ontsluiten en onderhouden van de instrumentele kaders, zodat deze juist, volledig, actueel en geschikt zijn voor toepassing bij het maken van ontwerpproducten in het voortbrengingsproces.

2. Architectuur

Dit team adviseert over de bedrijfsarchitectuur van de Belastingdienst. De medewerkers houden zich daarbij bezig met het afbakenen van domeinen, procespatronen, landschapskaarten en transitie.

3. Portfoliomanagement

Dit team biedt ondersteuning bij strategische keuzes op het gebied van geld, capaciteit en functionaliteit. Resources worden vastgesteld en bewaakt. En daarnaast worden bedrijfsdoelen en beoogde effecten geïnventariseerd. Het is de taak van portfoliomanagement om de middelen en wensen bij elkaar te brengen. Hiervoor worden de concern- en domeinportfolio ingericht. Bovendien geeft dit team bestuurlijke adviezen.

4. Business Consultancy Groep (BCG)

Dit is het 'adviesteam' van AKC. De medewerkers houden zich bezig met vooronderzoeken, nieuwe initiatieven en strategisch advies. In samenwerking met de teams architectuur, KCBC, Portfoliomanagement, MTHV's en met Adviesregisseurs proberen ze de voorkant van de IV-keten te organiseren in het Competence Center Vooronderzoeken (CCVO).

5. Kennis Centrum Business Cases (KCBC)

Dit team is verantwoordelijk voor het beheren van de business case-kaders. Onder een business case binnen de Belastingdienst wordt verstaan: *een beleidsinstrument dat gebruikt wordt voor een betere onderbouwing, besluitvorming en besturing van (voorgenomen) veranderingen/investeringen*. Het team onderhoudt het procesmodel 'vervaardigen en herijken business cases'. Daarnaast geven ze voorlichting en opleiding op het gebied van business cases binnen de organisatie. Tot slot houdt dit team zich bezig met het evalueren van business cases.

6. Formeel Recht en Internationaal Belastingrecht (FI)

Dit team kan onderverdeeld worden naar twee kleinere teams. Het team Formeel Recht, dat zich bezig houdt met het verhelderen en waarborgen van formeelrechtelijke voorwaarden bij de ontwikkeling en aanpassing van producten en processen binnen B/CPP. Dit team adviseert en evalueert bij de invoering van nieuwe formeelrechtelijke belastingwet en -regelgeving. Het andere team is Internationaal Belastingrecht. Dit team adviseert bij de ontwikkeling en implementatie van grensoverschrijdende aspecten van belastingwetgeving. Daarnaast verhelderen en waarborgen de medewerkers de internationale aspecten van de producten en processen van B/CPP.

7. Infrastructuur

Dit team adviseert over de infrastructuur van de Belastingdienst. Hierbij stellen ze proceskarakteristieken op voor het gebruik van de infrastructuur. Ook stemmen ze vraag en aanbod op elkaar af voor wat betreft de functionele behoeften, karakteristieken en veranderingen.

8. Beveiliging

Dit team is verantwoordelijk voor de beveiligingsarchitectuur binnen de Belastingdienst. Bovendien houden zij zich bezig met beleidsvoorbereiding en uitvoeringscoördinatie.

De teams van AKC functioneren grotendeels zelfstandig en worden daarbij aangestuurd door een Collegiaal Bestuurder (CB-er). Binnen de Belastingdienst wordt een CMT-model gehanteerd (collegiale managementteams model) wat inhoudt dat de verantwoordelijkheden belegd zijn bij de teams in plaats van bij het individu. Het Collegiaal Bestuur vormt binnen de Belastingdienst de laagste managementlaag, het M2-niveau. Boven het CB zit een M1-laag en daarboven zit de M0-laag, welke belegd is binnen het ministerie. Het CB van de afdeling AKC bestaat uit 3 personen en 1 adviseur. Wat betreft de coördinatie binnen de afdeling AKC is veelal sprake van onderlinge afstemming binnen de verschillende teams. Dit wordt gedaan tijdens de wekelijkse werkoverleggen, waaraan het betreffende CB-lid deelneemt. Maar daarnaast worden er ook veelvuldig zaken informeel met elkaar besproken. De medewerkers van AKC kunnen aangemerkt worden als professionals. De medewerkers zijn veelal experts binnen hun vakgebied. En een groot deel, ruim 78%, van de medewerkers is hoog opgeleid, zie tabel 4.5. De kennis, kunde en vooral de ervaring van de medewerkers is van groot belang binnen het uitoefenen van hun functie. De medewerkers worden doorgaans op basis van hun expertise ingeschakeld door collega's elders binnen de organisatie. Ook dit gebeurt vaak informeel. Mede daarom is het bezitten van een goed en uitgebreid netwerk van belang. Er wordt veel geregeld en besproken in de wandelgangen. Binnen de afdeling is er voornamelijk sprake van horizontale taakspecialisatie. De werkzaamheden van de teams en aparte medewerkers maken deel uit van het grotere geheel binnen de voortbrengingsketen. Bovendien zijn gelijksoortige werkzaamheden geconcentreerd per team, per afdeling en per bedrijfsonderdeel. Maar omdat de medewerkers een stukje specialisatie leveren en daarnaast (nog steeds) zowel aan het begin als aan het einde van het traject worden betrokken, kan er ook worden gesproken van enige mate van verticale taakspecialisatie. Veel medewerkers houden zich bijvoorbeeld bezig met de kaderstelling aan het begin en met de evaluatie aan het einde van het project. Deze controlerol van AKC is echter nog niet voldoende ontwikkeld. De medewerkers van de afdeling kunnen gevraagd worden voor evaluaties, maar dat is nog geen gestructureerd proces. Ook hier is het informele netwerk van de medewerkers van belang. De bewakende rol van AKC houdt in dat de afdeling ondersteuning biedt aan domeinen en ketens bij het naleven van de kaders.

De controle op de kwaliteit van het eigen werk van de afdeling blijft ook nog achter. In eerste instantie ligt de focus op het goed uitvoeren van de primaire taken. Uit toetsing bij het management en de medewerkers van AKC is gebleken dat de (gewenste) controle het beste te omschrijven valt als zelfcontrole. Bovendien is er enigszins sprake van controle door middel van het realiseren van projectdoelstellingen. Dit houdt wel in dat AKC controle uitoefent op projecten van andere afdelingen binnen CPP, aangezien AKC zelf geen projecten als primaire activiteit heeft. Binnen de Belastingdienst wordt het beleid in de top van de organisatie bepaald. De besluitvorming vindt dan ook top-down plaats. Ook binnen de afdeling AKC vindt de besluitvorming overwegend top-down plaats. De teams beschikken over eigen inbreng en ook functioneren zij zelfstandig, maar de uiteindelijke beslissingen worden bovenin de organisatie genomen. De macht binnen de afdeling ligt in de eerste plaats bij het CB. Maar door hun zelfstandigheid en het concept van zelfsturende teams is er ook een zekere mate van macht bij de teams zelf belegd.

In onderstaande tabel volgt een schematische weergave van de analyse. Hier is per indicator aangegeven welk kenmerk, uit tabel 4.1, het meest van toepassing is op de afdeling AKC en daarachter staan de meest passende configuraties weergegeven.

Indicator	Binnen AKC	Dominante Configuratie(s)
Coördinatiemechanisme	Onderlinge afstemming (overleg taakverdeling binnen team)	Adhocratie
Dominerend orgaan	Het CB, de operationele kern, de professionals, de teams	Professionele bureaucratie
Macht bij	Het CB, de professionals, de teams	Professionele bureaucratie Adhocratie
Besluitvorming	Overwegend top-down	Simpele structuur Machinebureaucratie
Mate van informele communicatie	Overall duidelijk aanwezig	Adhocratie Simpele structuur
Vorm van taakspecialisatie	Overwegend Horizontaal van aard	Professionele bureaucratie Adhocratie
Plannings- en beheersingssystemen	Zelfcontrole en enige mate van controle d.m.v. realiseren van projectdoelstellingen	Professionele bureaucratie Adhocratie
Opleiding en vorming van het personeel	Een professionele opleiding, daarnaast is ervaring belangrijk	Professionele bureaucratie
Omvang qua personeel	Klein tot middelgroot	Professionele bureaucratie

Tabel 5.2 Overzicht dominante configuratie(s) binnen AKC.

Kijkend naar bovenstaande tabel valt te concluderen dat de huidige structuur binnen de afdeling AKC het best omschreven kan worden als een combinatie tussen een professionele bureaucratie en een adhocratie.

Zowel binnen een professionele bureaucratie als binnen een adhocratie is de expertise van medewerkers erg belangrijk. Dat dit aspect ook belangrijk is voor de afdeling AKC komt uit de analyse duidelijk naar voren. De elementen van een professionele bureaucratie zijn binnen AKC het meest terug te vinden binnen de teams. De teams bestaan uit specialisten, die worden omschreven als experts op hun vakgebied. AKC is een adviesafdeling waarbinnen kleinere units specialistisch werk verrichten. Bovendien is de machtsverhouding binnen de afdeling ook een kenmerk van een professionele bureaucratie. De veelal zelfsturende teams van AKC hebben namelijk de beschikking over hun eigen inbreng. De onderlinge afstemming en samenwerking tussen de teams en de informele communicatie zijn typische kenmerken voor een adhocratie. Ook het gegeven dat AKC een projectorganisatie is en binnen een complexe omgeving opereert, is typerend voor een adhocratie.

5.2 Het personeel van AKC

Wat is de veranderbereidheid van de medewerkers van AKC en wat is de dominante veranderkleur per team?

Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn de gegevens uit de enquête geanalyseerd met behulp van SPSS. In tabel 5.3 worden per variabele een aantal beschrijvende gegevens weergegeven. Allereerst staat aangegeven uit hoeveel items het betreffende concept bestaat. Daarna staat aangegeven wat de minimale en maximale score is geweest. Vervolgens staan het gemiddelde en de standaarddeviatie weergegeven. De standaarddeviatie laat zien in welke mate het gemiddelde representatief is voor de gehele data. Hoe groter een standaarddeviatie hoe minder homogeen de antwoorden van de respondenten zijn geweest (Field, 2005:6). De antwoordschalen op de vragen voor veranderbereidheid en verandergedrag lopen van 1 t/m 5 waarbij 1 staat voor negatief en 5 voor positief. Score 3 is een neutrale score. Om alle variabelen goed en gelijkwaardig te kunnen meten en analyseren zijn vragen 7, 8 en 9 uit deel II van de vragenlijst gehercodeerd. Hier zijn de schalen voor de veranderkleuren anders opgebouwd. Ieder item bestaat uit 5 stellingen, waarbij de respondent per item 8 punten te verdelen had. Hierdoor kunnen de scores voor de veranderkleuren van minimaal 0 tot maximaal 96 punten in totaal per kleur verschillen.

In tabel 5.3 staan tevens voor de kleuren een standaardgemiddelde weergegeven Dit standaardgemiddelde is verkregen via Van Daalen (2008) en geverifieerd bij Twynstra en Gudde. Het geeft een overzicht van gestandaardiseerde gemiddelden en geeft op die manier inzicht in antwoordtendenties. Zo is te zien dat het standaardgemiddelde van de witte veranderkleur het hoogst is. Dit komt omdat het witdrukdenken 'in de mode' is. Het is een populaire veranderkleur.

Wanneer er rekening wordt gehouden met de standaard gemiddelden kan er een duidelijker beeld van de dominante kleur van de medewerkers ontstaan. Ook is in één oogopslag te zien hoe de medewerkers van AKC scoren ten opzichte van deze gemiddelden.

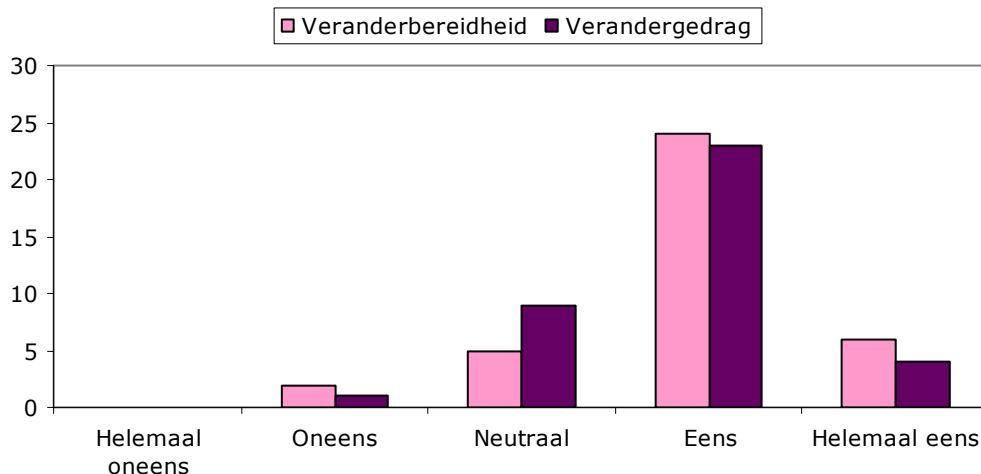
	Concept	Aantal items	Min.	Max.	Gemiddelde	Standaard gemiddelde	Standaarddeviatie
1	Veranderbereidheid	4	1	5	3,8	-	0,76
2	Verandergedrag	6	1	5	3,6	-	0,63
3	Geel	12	0	34	14,7	15	6,07
4	Blauw	12	0	64	25,2	15	10,02
5	Rood	12	0	27	17,2	22	5,31
6	Groen	12	0	38	17	20	7,07
7	Wit	12	8	46	21,8	24	7,96

1 t/m 2: N= 37
3 t/m 7: N= 43

Tabel 5.3 Beschrijvende statistiek

Veranderbereidheid en verandergedrag

De veranderbereidheid onder de medewerkers van AKC heeft een gemiddelde score van 3,8. Wanneer dit vergeleken wordt met de maximale score van 5 is de veranderbereidheid positief te noemen. Ook het verandergedrag van de medewerkers van AKC is overwegend positief met een gemiddelde score van 3,6. In onderstaande figuur staat de verdeling van de scores weergegeven. Hiermee wordt inzicht gegeven in de mate waarin de medewerkers van AKC het eens zijn met het huidige veranderproces.



Figuur 5.1 Veranderbereidheid en verandergedrag

Uit bovenstaand figuur valt af te lezen dat het overgrote deel van de medewerkers van AKC positief tegenover de verandering staat. De veranderbereidheid is redelijk hoog en dit is een belangrijke voorwaarde om het veranderproces te laten slagen. Gesteld kan worden dat de intentie om te veranderen aanwezig is. De medewerkers van AKC zijn bereid tijd en energie vrij te maken en zichzelf in te zetten voor invoering van de verandering. Voor het verandergedrag houdt dit in dat de medewerkers over het algemeen actieve inzet zullen tonen om de verandering in te voeren. Maar qua verandergedrag staat ook een aantal medewerkers neutraal tegenover de verandering. Hierdoor zullen zij zich waarschijnlijk meer afwachtend opstellen.

Veranderkleuren

De dominante veranderkleur van de medewerkers en teams van AKC kan inzicht verschaffen in de manier waarop medewerkers willen en kunnen veranderen. In tabel 5.4 staat een overzicht gegeven van de scores op de veranderkleuren. Allereerst staat per team een overzicht gegeven van het aantal punten dat per veranderkleur gescoord is. Voor het totaaloverzicht staan per team de twee hoogste totale scores dikgedrukt weergegeven. Vervolgens worden deze totale scores afgezet tegen het eerder genoemde standaardgemiddelde. Op die manier kan per team, per kleur de afwijking worden berekend. De kleuren met de hoogste positieve afwijking zijn gearceerd, zodat in een oogopslag duidelijk zichtbaar is wat de dominante veranderkleuren binnen de verschillende teams van AKC zijn.

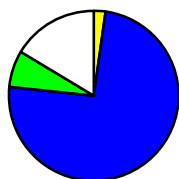
Team		Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Ontwerpproces / MTHV's	Totaal aantal punten	115	161	118	125	153
	Gemiddelde score	105	105	154	140	168
	Afwijking	10	56	-36	-15	-15
Architectuur	Totaal aantal punten	63	80	60	35	50
	Gemiddelde score	45	45	66	60	72
	Afwijking	18	35	-6	-25	-22
Portfoliomanagement	Totaal aantal punten	64	109	83	83	141
	Gemiddelde score	75	75	110	100	120
	Afwijking	-11	34	-27	-17	21
BCG	Totaal aantal punten	55	57	36	56	84
	Gemiddelde score	45	45	66	60	72
	Afwijking	10	12	-30	-4	12
KCBC	Totaal aantal punten	67	107	68	74	68
	Gemiddelde score	60	60	88	80	96
	Afwijking	7	47	-20	-6	-28
FI	Totaal aantal punten	134	283	175	111	161
	Gemiddelde score	135	135	198	180	216
	Afwijking	-1	148	-23	-69	-55
Infra	Totaal aantal punten	44	92	75	81	87
	Gemiddelde score	60	60	88	80	96
	Afwijking	-16	32	-13	1	-9
Beveiliging	Totaal aantal punten	53	130	71	100	126
	Gemiddelde score	75	75	110	100	120
	Afwijking	-22	55	-39	0	6
CB	Totaal aantal punten	38	66	52	65	69
	Gemiddelde score	45	45	66	60	72
	Afwijking	-7	21	-14	5	-3
Totaal	Totaal aantal punten	633	1084	738	730	940
	Gemiddelde Score	645	645	946	860	1032
	Afwijking	-12	439	-208	-130	-92

Tabel 5.4 Overzicht veranderkleuren per team

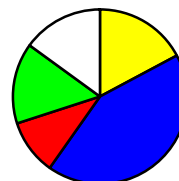
Een eerste blik op de tabel laat zien dat elk team een hoge score heeft op de blauwe veranderkleur. Ook het totaal laat zien dat de medewerkers van AKC voornamelijk 'blauw' scoren.

Naast deze totaalscores van de acht verschillende teams van AKC is er ook gekeken naar de scores van de afzonderlijke medewerkers. Deze scores zijn weergegeven in figuur 5.2. Ook hier is duidelijk te zien dat de dominante veranderkleur van de medewerkers van AKC de blauwe kleur is. De tweede grafiek geeft weer hoe het plaatje er uit ziet wanneer ook de op één na hoogste score in de analyse wordt meegenomen. Ook hierin komt de blauwe kleur als dominant naar voren en wordt successievelijk gevolgd door de gele, de witte, de groene en tot slot de rode veranderkleur.

**Dominante veranderkleuren
AKC**



**- Inclusief de op één na hoogste
score**



Figuur 5.2 Overzicht veranderkleuren per medewerker

De dominant aanwezige blauwe veranderkleur duidt erop dat de medewerkers van de afdeling AKC veranderingen graag op rationele wijze ontwerpen en implementeren. De blauwdruk zegt dat mensen pas veranderen als er van tevoren een duidelijk resultaat/doel wordt geformuleerd. De keuzes dienen gebaseerd te zijn op inhoudelijke expertise en empirische bewijzen. Bovendien moeten de stappen goed gemonitord worden en eventueel op basis daarvan worden bijgestuurd. Alles dient zoveel mogelijk stabiel en beheerst gehouden te worden. Bij de blauwe kleur wordt veel gebruik gemaakt van projectmatig werken; stap voor stap een vooraf vastgesteld eindresultaat tot stand brengen. Bovendien worden de gewenste resultaten of uitkomsten vaak vastgesteld op basis van onderzoek dat is uitgevoerd door terzake kundige experts. Op grond van weegfactoren en criteria komt men tot de 'beste oplossing'. De weg en de uitkomst zijn bij voorkeur onafhankelijk van de mensen. Het management kan de verandering afdwingen en de verandering effectueren. De uitkomst is het leidende principe.

Gezien de aard van de Belastingdienst is het niet geheel verrassend om juist de blauwe veranderkleur als dominante kleur terug te vinden. Zoals deels al naar voren komt uit de analyse van deelvraag 1, is de Belastingdienst een typische overheidsorganisatie die omschreven kan worden als een echte bureaucratie. Er is sprake van top-down besluitvorming. De macht wordt voor het grootste deel bepaald door de hiërarchische verhoudingen. Ook de regels en procedures zijn een typisch kenmerk voor de blauwe veranderkleur. Gezien de aard en het karakter van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control is de dominantie van de blauwe kleur echter niet zo vanzelfsprekend. De overwegend blauwe verdeling is tweeledig op te vatten. Wanneer aan de ene kant gekeken wordt naar de karakteristieken van de teams, zoals werkzaamheden, opleidingen en expertise. Kan het voor een aantal teams duidelijk worden waarom zij de blauwe veranderkleur als dominante kleur bezitten. Wanneer een team veel bezig is met regels, procedures, kaderstellen en beheersing, past de blauwe kleur namelijk 'als gegoten'. Bovendien werken de teams veelal projectmatig en zijn ze bekend met de inzet van kundige experts. Maar wanneer aan de andere kant gekeken wordt naar de functie en het doel van de afdeling AKC, een professionele adviesafdeling, valt te verwachten dat er andere vaardigheden en kenmerken van belang zijn en dat daardoor ook een andere veranderkleur beter zal passen. Bij een aantal teams is dit meer het geval dan bij anderen. Wanneer er namelijk per team gekeken wordt, is te zien dat de meeste teams, gelijk de medewerkers (figuur 5.2) een tweede dominante kleur bezitten. Dit relateert het typische blauwe karakter en laat zien dat het overgrote deel van AKC meerkleurig is.

De teams 'Ontwerpproces/MTHV's', 'Architectuur' en 'Kennis Centrum Business Cases' hebben geel als tweede dominante veranderkleur. Iemand met een hoge score op de kleur geel denkt vaak over veranderingen in termen van belangen, conflicten en macht. Geeldrukdenken gaat ervan uit dat mensen pas zullen veranderen als je rekening houdt met hun eigen belang of als je ze tot bepaalde opvattingen kunt verleiden of dwingen. Bij deze veranderkleur worden meningen en standpunten bijeengebracht en worden er vervolgens coalities gevormd. Hierin is het politieke karakter van de Belastingdienst terug te vinden; er wordt wel gezegd dat de kleur geel onvermijdelijk is in organisatie binnen het openbaar bestuur (De Caluwe & Vermaak, 2006:379). De gele veranderkleur past goed bij trajecten waarin complexe doelen moeten worden bereikt of effecten moeten worden bewerkstelligd waarbij tevens verschillende mensen/partijen betrokken zijn. De projecten waarmee de afdeling AKC te maken heeft, zijn zoals eerder vermeld 'Haagse besluiten' en hebben een politiek karakter. Ook de complexe doelen of effecten die bereikt dienen te worden zijn van toepassing op de teams van AKC.

Verder wordt de afdeling AKC vooral via informele kanalen ingeschakeld en ook daarbij is het begrijpelijk dat de kleur geel terugkomt. De drie teams, die geel als tweede dominante kleur bezitten, zijn over het algemeen de teams die veel met deze informele communicatielijnen en de belangen van andere spelers binnen de organisatie te maken hebben.

De teams 'Infrastructuur' en het 'Collegiaal Bestuur' hebben groen als tweede veranderkleur. Iemand met een hoge score op groen is snel geneigd een verandering primair als een leerproces te zien. Groendrukdenken gaat ervan uit dat mensen veranderen als je hen bewust maakt van nieuwe zienswijzen en hun eigen tekortkomingen. Verder dienen mensen gemotiveerd te worden om met elkaar en van elkaar te willen leren. De groendruk gaat ervan uit dat geschikte leersituaties gecreëerd dienen te worden om medewerkers te helpen met te ontwikkelen. Dit komt overeen met de aanpak die het CB hanteert. Omdat de teams voornamelijk zelfstandig opereren en vrij worden gelaten, wordt geprobeerd de teams te laten leren van zichzelf en van elkaar.

Tot slot hebben de teams 'Business Consultancy Groep', 'Portfoliomanagement' en 'Beveiliging' wit als tweede veranderkleur. De kleur wit staat als het ware tegenover de kleur blauw. Het witdrukdenken gaat uit van de zelforganiserende vermogens van mensen en hun organisaties. De witte veranderkleur hecht weinig waarde aan voorspelbaarheid. Er moet juist ruimte geboden worden voor de eigen energie, inspiratie en kracht van mensen.

Complexiteit wordt gezien als verrijkend in plaats van verstorend. Het team 'BCG' kan, zoals eerder vermeld, gezien worden als de echte adviesgroep van AKC. Daarom is het interessant om hier naast de dominante blauwe kleur wel de witte veranderkleur duidelijk terug te vinden. Deze kleurencombinatie geeft aan dat deze medewerkers beide kanten van het veranderen 'inzien' en dit kan inhouden dat dit team volgens de blauwe kleur van de organisatie en de afdeling 'werkt' maar daarbij niet graag de menselijke factor en energie van veranderingen uit het oog verliezen. Binnen de teams 'Beveiliging' en 'Portfoliomanagement' zijn een aantal mensen werkzaam die direct betrokken zijn met de verandering binnen AKC en tevens begaan zijn met trajecten binnen de gehele organisatie. Deze interesse en betrokkenheid kunnen verband houden met de witte veranderkleur. Een andere verklaring voor de hoge score op de witte veranderkleur is dat de witte veranderkleur, zoals eerder vermeld, een 'modekleur' is; het witdrukdenken wordt geacht van deze tijd te zijn. Hierdoor wordt de witte veranderkleur binnen veel organisaties, cursussen en dergelijke bewust of onbewust gestimuleerd. Zo is bijvoorbeeld het concept van zelfsturende teams typerend voor de witte veranderkleur.

De dominante veranderkleuren geven meer inzicht in de samenstelling, werkwijzen en voorkeuren van de verschillende teams van AKC. Hieronder zal door middel van statistische vergelijkingen worden ingegaan op eventuele verbanden tussen de veranderbereidheid, het verandergedrag en de veranderkleuren van de medewerkers van AKC.

Correlatiematrix

Een correlatiematrix geeft weer wat de samenhang is tussen de verschillende stellingen. Dit wordt gedaan door middel van de Pearson's correlatiecoëfficiënt (r). Deze geeft aan in welke mate er een lineair verband bestaat tussen twee variabelen. De waarde kan oplopen van -1 tot +1. Indien $r=1$ dan is er een perfect positief verband tussen de beiden variabelen (Baarda et al., 2003:171). Uit de analyse, zie tabel 5.5, blijkt dat er een sterk positief verband bestaat tussen de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers, met een score van 0,798. Een significantieniveau van 0,01 houdt in dat met 99% zekerheid kan worden aangetoond dat het geconstateerde verband niet op toeval berust. De veranderbereidheid van de medewerkers van AKC zal dus van invloed zijn op het verandergedrag.

	Veranderbereidheid	Verandergedrag	Geel	Blauw	Rood	Groen
Veranderbereidheid	1					
Verandergedrag	,798**	1				
Geel	-,134	-,048	1			
Blauw	-,278	-,162	,359*	1		
Rood	,022	-,208	-,126	,032	1	
Groen	,346*	,227	-,657**	-,713**	-,143	1
Wit	,109	,151	-,493**	-,744**	-,400*	,477**

** - Significatieniveau is 0.01

* - Significatieniveau is 0.05

Tabel 5.5

Correlatiematrix

In de matrix zijn tevens de veranderkleuren opgenomen, zodat bekeken kan worden of er sprake is van een verband tussen de verschillende veranderkleuren en de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers. Te zien is dat de groene veranderkleur een positief significant verband vertoont met de veranderbereidheid. De personen, die hoog scoren op de groene veranderkleur, hebben dus ook een hogere score op veranderbereidheid. De overige kleuren vertonen geen significante verbanden. Hiermee wordt de veronderstelling ondersteund dat de groene veranderkleur voor een hogere veranderbereidheid zorgt. Wat verder opvalt, is dat de veranderkleuren geel en blauw een negatief verband vertonen met de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers. Deze verbanden zijn niet significant, maar toch bevestigen ze het vooraf veronderstelde beeld over de veranderkleuren. De blauwe veranderkleur zal niet snel leiden tot een hoge veranderbereidheid. Het negatieve verband kan er tevens op duiden dat het huidige veranderproces voor de inrichting van AKC niet voldoende aansluit bij de dominant aanwezige blauwe veranderkleur van de medewerkers. Zoals verder uit de tabel af te lezen valt, bestaan er tussen de veranderkleuren onderling ook significante verbanden. De kleuren, die naast de dominante blauwe kleur binnen de afdeling aanwezig zijn, vertonen directe verbanden met elkaar. Enerzijds kunnen deze verbanden bestaan door de scheiding die ook al in het theoretische kader is aangegeven. Zo bestaan er verbanden tussen geel en blauw en tussen groen en wit. Anderzijds zijn de verbanden tussen de dominant aanwezige kleuren binnen AKC te zien. Af te lezen valt dat medewerkers met een hoge score op blauw, ook hoog scoren op groen, wit en geel.

Naast de correlatie tussen de verschillende concepten is het ook van belang te constateren of het verband tussen de variabelen lineair is. Hiermee kan worden getoetst of een toename van de onafhankelijke variabele tot een toename in de afhankelijke variabele leidt. Dit wordt gedaan door middel van een regressieanalyse, zie onderstaande tabel. Bij deze regressieanalyse is het verandergedrag als afhankelijke variabele genomen. De R staat voor correlatie en de R² is het kwadraat van de correlatie. Deze geeft de verklarende kracht van de variabelen weer.

Afhankelijke variabele = Verandergedrag				
Onafhankelijke Variabelen	R	R²	Beta (β)	Sig.
1 - Controlevariabelen	,189	,036		,959
Geslacht			-,119	,576
Leeftijd			-,141	,581
Opleiding			-,006	,978
Belastingdienstjaren			-,003	,990
Team			,138	,488
2 - Controlevariabelen + Veranderbereidheid	,814	,663		,000
Geslacht			-,048	,709
Leeftijd			,065	,679
Opleiding			-,024	,850
Belastingdienstjaren			-,087	,582
Team			-,062	,616
Veranderbereidheid			,826	,000
3 - Controlevariabelen + Veranderbereidheid + Veranderkleuren	,873	,763		,000
Geslacht			-,148	,295
Leeftijd			-,022	,899
Opleiding			,060	,716
Belastingdienstjaren			-,010	,952
Team			-,199	,197
Veranderbereidheid			,857	,000
Geel			-,344	,670
Blauw			-,220	,849
Rood			-,398	,551
Groen			-,183	,830
Wit			-,117	,915

Tabel 5.6 Regressieanalyse - Verandergedrag

Uit de tabel is op te maken dat het verandergedrag voor 76,3% wordt verklaard door alle ingevoerde variabelen. Tevens valt af te lezen dat veranderbereidheid de meeste verklarende invloed heeft op het verandergedrag. Dit is ook te zien aan de Beta, welke de richting en de sterkte van de richting weergeeft. Deze gestandaardiseerde Beta maakt het mogelijk om de verschillende regressiecoëfficiënten te vergelijken. Hiermee wordt een indicatie gegeven van het relatieve belang van iedere onafhankelijke variabele (Field, 2005:193). Wanneer de significantie minder dan 0,05 bedraagt, is er sprake van een significant verband. Hiervan is enkel sprake bij veranderbereidheid. De overige meegenomen variabelen, de controle variabelen en de veranderkleuren hebben geen verklarende invloed op het verandergedrag.

Deze variabelen zouden wel een verklarende invloed kunnen hebben op de veranderbereidheid van de medewerkers. Om dit te analyseren is er een regressieanalyse uitgevoerd waarbij de veranderbereidheid als afhankelijke variabele is genomen, zie onderstaande tabel. Uit de tabel valt af te lezen dat de ingevoerde variabelen maar voor 26,8% de veranderbereidheid van de medewerkers van AKC verklaren. Geen van de ingevoerde variabelen blijkt van invloed te zijn op de veranderbereidheid.

Afhankelijke variabele = Veranderbereidheid				
Onafhankelijke Variabelen	R	R⁵	Beta (β)	Sig.
1 - Controlevariabelen	,284	,080		,793
Geslacht			-,086	,679
Leeftijd			-,250	,321
Opleiding			,023	,914
Belastingdienstjaren			,101	,691
Team			,242	,217
2 - Controlevariabelen + Veranderkleuren	,518	,268		,624
Geslacht			-,124	,603
Leeftijd			-,293	,321
Opleiding			-,276	,323
Belastingdienstjaren			,067	,811
Team			,294	,248
Geel			,626	,650
Blauw			,120	,952
Rood			,401	,724
Groen			,678	,642
Wit			,346	,852

Tabel 5.7 Regressieanalyse - Veranderbereidheid

Door middel van bovenstaande statistische analyses wordt het beschreven verband tussen veranderbereidheid en verandergedrag uit het theoretische kader bevestigd. De veranderbereidheid van de medewerkers heeft een positieve invloed op het verandergedrag. Er kan dus worden bevestigd dat de redelijk hoge score op veranderbereidheid ook daadwerkelijk zal leiden tot concrete acties onder de medewerkers van AKC om de verandering(en) in te voeren. Kijkend naar de score op het verandergedrag valt te concluderen dat de medewerkers van de afdeling AKC waarschijnlijk een balans zullen zoeken tussen aan de ene kant zichzelf actief in te zetten en mee te werken aan de verandering en aan de andere kant te wachten op wat er komen gaat. Anders dan in het theoretisch kader wordt verondersteld, hebben de veranderkleuren geen enkele significante invloed op de veranderbereidheid. Er kan dus worden gesteld dat de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers niet zal worden beïnvloed door hun veranderkleur.

5.3 Het veranderproces

Hoe ziet het huidige veranderproces voor de inrichting van de afdeling AKC eruit en welke randvoorwaarden worden er gesteld aan het eindresultaat van de verandering?

Voor de beantwoording van deze deelvraag zijn de indicatoren uit tabel 4.4 gebruikt. Door middel van documentanalyse (zie bijlage 3), observaties tijdens overleggen, conferenties en werkzaamheden op de afdeling, de teaminterviews en tot slot de verdiepende gesprekken is het huidige veranderproces in kaart gebracht. Tevens is een zo volledig mogelijk beeld verkregen van de randvoorwaarden die gesteld worden aan het ontwerp van de afdeling AKC.

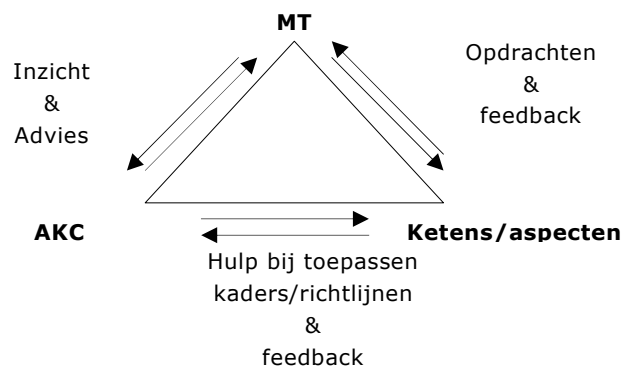
Door het Collegiaal Bestuur van de afdeling AKC is besloten om voor de inrichting van de afdeling een inrichtingsteam in te stellen, het zogenoemde inrichtingsoverleg. Dit overleg vindt in beginsel tweewekelijks plaats en bestaat uit één vertegenwoordiger van elk team. Bovendien zal in elk overleg een lid van het CB aanwezig zijn. De katalysator voor dit inrichtingsoverleg is het kernteam. Dit team bestaat uit de 'trekker' van het veranderproces aangevuld met drie andere personen. Het kernteam initieert memo's en voorstellen en verricht hiermee het voorwerk ten behoeve van het inrichtingsteam. De voorstellen van het kernteam worden tijdens het inrichtingsoverleg besproken. De 'trekker' van het veranderproces is tevens de voorzitter van het inrichtingsoverleg. Daarnaast nemen twee andere leden van het kernteam regelmatig plaats in het inrichtingsoverleg. Op deze manier kunnen de voorstellen van het kernteam voldoende worden gemotiveerd. Binnen het inrichtingsoverleg wordt ook het initiatief genomen voor de inhoud van de conferenties van AKC. De onderwerpen, die binnen het inrichtingsoverleg worden besproken en waarover besluiten worden genomen, worden op diverse manieren aan de overige medewerkers van AKC kenbaar gemaakt. Allereerst zijn de notulen van de diverse overleggen beschikbaar voor alle medewerkers van AKC. En bovendien wordt er in de diverse nieuwsbrieven aandacht besteed aan de voortgang en werkwijze van het inrichtingsteam. Nadat de voorstellen en memo's besproken zijn binnen het inrichtingsoverleg worden de ideeën (en bijbehorende documenten) meegenomen door de vertegenwoordigers van elk team, die deze vervolgens bespreken in hun werkoverleg. Op die manier wordt iedere medewerker van AKC op de hoogte gehouden en wordt tevens de kans geboden opmerkingen en eigen ideeën over het onderwerp kenbaar te maken. In het eerstvolgende inrichtingsoverleg worden de opmerkingen geïnventariseerd en zonodig worden de voorstellen en memo's aangepast.

Mede doordat de inrichting van AKC een relatief nieuw verandertraject is, is het beschreven inrichtingsproces echter nog niet volledig geoptimaliseerd. Zo komt het bijvoorbeeld regelmatig voor dat niet ieder team bij het inrichtingsoverleg vertegenwoordigd is. Bovendien worden de ideeën en documenten van het inrichtingsteam vaak niet (voldoende) besproken met de overige teamleden.

Randvoorwaarden

Zoals eerder vermeld, staat de gewenste situatie van de afdeling nog niet vast. Er zijn evenwel een aantal randvoorwaarden voor de verandering te onderkennen. Allereerst heeft het CB zowel in gesprekken als in beleidsdocumenten een aantal succesfactoren voor de afdeling aangegeven. Eén van deze succesfactoren is dat de medewerkers van AKC weten waar hun afdeling voor staat en de onderlinge samenhang met de andere teams inzien. Daarnaast dient de afdeling zich naar buiten toe zó te profileren, dat het voor opdrachtgevers en klanten duidelijk wordt waar de afdeling voor staat en dient. Er dient naar een situatie te worden toegewerkt waarin de teams van AKC niet meer op basis van vrijwilligheid worden ingeschakeld, maar een vast onderdeel uitmaken van de procedures binnen B/CPP.

In het jaarplan 2009 geeft het CB weer hoe zij de uiteindelijke positionering van de afdeling voor ogen ziet. AKC zal daarin als afdeling ondersteuning bieden aan het managementteam (MT) van B/CPP, dat de uiteindelijke verantwoordelijkheid draagt. AKC zal daarbij advies en inzicht geven over de richtlijnen en kaders waaraan het MT zich dient te houden. Aan de andere kant zal AKC ook de diverse afdelingen uit de ketens ondersteunen bij de toepassing van deze kaders en richtlijnen. De afdelingen geven op hun beurt feedback aan AKC. Deze positionering is schematisch weergegeven in onderstaand figuur.



Figuur 5.3 Positionering AKC

Om deze gewenste positionering te verwerkelijken en het kaderstellende karakter van de afdeling succesvol te maken is het tot stand brengen van een regelcyclus een bijbehorend doel van het CB. Op die manier kan namelijk worden gecontroleerd of iedereen nog steeds bezig is met datgene wat vooraf bepaald is en indien dat niet het geval is, kan er geadviseerd en bijgestuurd worden.

Aansluitend op de bovenstaande hoofdzaken van het CB zijn door het kernteam van AKC diverse acties geïnitieerd om de gemeenschappelijkheid tussen de teams accentueren en een eenduidige beeldvorming binnen de afdeling te creëren. Vanaf de beginperiode van AKC zijn er voor de inrichting van AKC een reeks documenten opgesteld, welke dienen bij te dragen aan een gemeenschappelijk kader voor de inrichting van AKC.

Deze documenten sluiten aan op de missie en visie van AKC. Tot nu toe is er een goede basis gelegd door de kerntaken van de diverse teams te formuleren in de vorm van een drietal rollen. Hiermee zijn de bindende factoren tussen de teams en de verschillende vakgebieden inzichtelijk gemaakt (Memo Samenvatting Inrichtingsvoorstellen AKC). De rollen die aan de teams van de afdeling AKC toe te kennen zijn:

1. Adviseren over het ontwerpproces en haar producten
2. Kaderstellen voor het ontwerpproces en haar producten
3. Bewaken van ('control' op) de naleving van kaders

Adviseren

De adviserende rol houdt in: het voorleggen van overzichten, inzichten en keuzemogelijkheden (alternatieven en scenario's) aan uitvoerders in en bestuurders van het ontwerpproces, om op grond daarvan weloverwogen besluiten te kunnen nemen. Het adviseren is daarbij gericht op:

- Adviseren bij het ontwikkelen van kaders
- Adviseren bij toepassing en naleving van kaders en resultaten hiervan terugkoppelen aan betrokkenen
- Verzamelde informatie verwerken in overkoepelende aangelegenheden en hier desgewenst bestuurlijke adviezen over geven
- Algemene bestuurlijke ondersteuning met betrekking tot het voortbrengingsproces en de ontwerpproducten

Kaderstellen

De kaderstellende rol houdt in: een continu proces van kaders verzamelen, ontwerpen en geschikt maken voor de voortbrengingsketen. Het laten goedkeuren, evalueren en onderhouden alsmede het voorlichten en opleiden. In de kaders wordt de vertaalslag gemaakt van wet- en regelgeving, standaards, literatuur en best practices naar de specifieke Belastingdienstsituatie.

Kaders kunnen ten behoeve van de inrichting van het beheer in twee groepen worden onderscheiden:

- Algemene instrumentele kaders, zoals methoden, technieken, hulpmiddelen en voorschriften (MTHV's)
- Kaders die specifiek zijn voor Belastingdienst domeinen, zoals de bedrijfsarchitectuur, toegewezen middelen, capaciteit en geplande doorlooptijden. Deze categorie kaders heeft vaak meer het karakter van afspraken en geeft richting aan individuele ontwerp opdrachten

Bewaken

Bewaken ('control') ziet toe op de naleving van kaders en bestaat uit het nauwlettend in de gaten houden dat kaders worden aangeleverd wanneer deze buiten AKC worden gemaakt. Het ondersteunen van domeinen en ketens bij het naleven (zelf bewaken) van de kaders. Het rapporteren over de uitkomsten van het bewaken. En het doen van voorstellen aan het management voor (scenario's van) maatregelen om binnen de afgesproken kaders te blijven dan wel gemotiveerd af te wijken.

Door middel van het onderkennen van deze rollen enerzijds, en anderzijds te erkennen dat sommige teams niet geheel aansluiting kunnen vinden bij deze onderverdeling is een grote stap gemaakt richting een succesvolle inrichting van de afdeling. Door de teams duidelijkheid te verschaffen over de onderlinge samenhang en in te laten zien dat iedereen tegen dezelfde problemen aanloopt en hetzelfde type werkzaamheden uitvoert, kan er een gevoel van eenheid worden verkregen.

Op de conferentie van 10 maart 2009 zijn de eerste bevindingen over deze gemeenschappelijkheid aan de medewerkers van AKC gepresenteerd. De reacties waren over het algemeen positief. De medewerkers vonden dat er stappen in de goede richting zijn gezet. Ook werd de presentatie als leerzaam ervaren en de binding en rollen als 'fijn'. Over het algemeen staan de medewerkers achter de richting die het CB en het inrichtingsteam gekozen hebben. Wel werd er meegegeven dat de focus niet enkel op de rollen zou moeten liggen omdat er ook blijvende verschillen tussen de teams zijn. Verder kwam er naar voren dat het ook van belang is om de focus op de externe oriëntatie te leggen.

Na de conferentie is besloten om naast de drie gemeenschappelijke rollen ook de overige taken en rollen van AKC beter te beschrijven. Dit zijn:

- Uitvoeren. Dit houdt in dat er teams zijn die meewerken aan ontwerpproducten. In eerste instantie is deze rol onverenigbaar met de kaderstellende en bewakende rol van AKC. Het is zaak dat -waar mogelijk- deze werkzaamheden in de toekomst af te bouwen. Wanneer dit niet te vermijden is, zullen extra maatregelen voor de kwaliteitsbewaking ondernomen dienen te worden.
- Overige advieswerkzaamheden. Dit soort werkzaamheden vloeien voornamelijk voort uit de behoefte van de Belastingdienst als organisatie om medewerkers met specifieke deskundigheid en coördinerende taken neutraal te positioneren. Omdat deze taken meestal te klein zijn om ergens anders in de organisatie te positioneren en de experts binnen de teams van AKC verdeeld zijn, is het een logisch gevolg dat deze taken bij de afdeling terecht komen. Deze rol is bovendien niet strijdig met de kernrollen van de afdeling.

Na deze verdere uitwerking van de diverse rollen van AKC is er door het inrichtingsteam ten behoeve van de externe oriëntatie een 'Elevator Pitch' gemaakt. Hierin wordt AKC op een aantal sheets omschreven en daarna wordt per team duidelijk gemaakt wat de werkzaamheden zijn. Doel van dit document is de afdeling eenduidig naar buiten toe te positioneren. Deze 'Elevator Pitch' dient als uitgangspunt voor de volgende conferentie waarop gezamenlijk zal worden verder gewerkt aan de verscherping van de uiteindelijke inrichting van AKC.

Veranderkleur

Wanneer door middel van de veranderkleuren het bovenstaande veranderproces wordt gezien, kan gesteld worden dat er voornamelijk raakvlakken met de groene veranderkleur te vinden zijn. Tevens zijn er elementen van de witte veranderkleur terug te vinden.

De hoofdgedachte achter deze manier van inrichten is dat de medewerkers van AKC actief worden betrokken bij de verandering. Het inrichtingsproces moet ervoor zorgen dat de teams van elkaar leren en zich aan elkaar leren aan te passen. Binnen het proces wordt het denken en doen van de medewerkers zoveel mogelijk gekoppeld. Door de ideeën en voorstellen te bespreken in de afzonderlijke teams, wordt geprobeerd iedereen erin en erbij te betrekken. Bovendien is het de bedoeling om de medewerkers bewust te maken van zowel de overeenkomsten tussen de teams als van het nut van een goed opererende en geïntegreerde afdeling. Dit zijn allemaal elementen die kenmerkend zijn voor een groen verandertraject.

Eén van de witte elementen van het veranderproces is het 'open karakter' van de inrichting. De aandacht wordt vooral gericht op het proces zelf en de gezamenlijke invulling hiervan, terwijl de eindsituatie niet van tevoren is vastgesteld. Bovendien wordt uitgegaan van de energie van de mensen, een typisch wit element.

6. Slothoofdstuk

In dit hoofdstuk zal antwoord worden gegeven op de centrale vraag van dit onderzoek. Verder zal in een discussiestuk worden ingegaan op recente ontwikkelingen binnen de Belastingdienst en op welke wijze deze invloed hebben op de uitkomsten van dit onderzoek. Tot slot volgt een reflectie op dit onderzoek.

6.1 Conclusie

Op welke wijze dient het veranderproces voor de inrichting van de afdeling Advies, Kwaliteit en Control te worden vormgegeven, opdat deze voldoende aansluiting vindt bij de organisatiekenmerken, de personeelskenmerken van de acht verschillende teams en de randvoorwaarden die aan deze verandering gesteld worden?

Uit de analyse komt naar voren dat de afdeling Advies, Kwaliteit en Control een combinatie is tussen een professionele bureaucratie en een adhocratie. De afdeling kan worden gezien als een projectorganisatie. De acht teams van AKC zijn specialistische units, waarbinnen veel waarde wordt gehecht aan de expertise van de medewerkers. Er is sprake van onderlinge afstemming tussen de teams en de communicatie vindt veelal op informele wijze plaats. De verwachting dat de structuur van de afdeling invloed kan hebben op de veranderkleur van de medewerkers wordt door de analyse grotendeels bevestigd. Het overgrote deel van de medewerkers is blauw gekleurd. Binnen elk team is de blauwe veranderkleur de meest dominant aanwezige kleur. Een professionele bureaucratie kent overeenkomsten met de blauwe veranderkleur; en dan voornamelijk het bureaucratische deel ervan, de zogenoemde standaardisatie. De overwegend blauwe veranderkleur van de afdeling duidt er verder op dat de medewerkers over het algemeen op een rationele wijze tegen veranderingen aankijken. Ook is het voor hen van belang dat van tevoren het resultaat dan wel het doel duidelijk geformuleerd wordt. Toch is de afdeling niet alleen blauw gekleurd en zijn er ook nog andere veranderkleuren te onderkennen. Allereerst de gele veranderkleur; deze medewerkers denken doorgaans over veranderingen in termen van belangen, conflicten en macht. Deze medewerkers gaan uit van de belangen van de verschillende teams en vinden dat standpunten bijeengebracht dienen te worden. Ook deze kleur kent overeenkomsten met een professionele bureaucratie. Vooral qua machtsverdeling; dit speelt een belangrijke rol binnen de gele veranderkleur. Binnen een professionele bureaucratie speelt de (indirecte) macht van de professionals uit de teams ook een grote rol. Een adhocratie is een organische en lerende organisatie. Vaak zijn door de complexe omgeving, waarin een adhocratie opereert, samenwerking en innovatie nodig. Dit komt allereerst overeen met de witte veranderkleur. Deze medewerkers hechten in tegenstelling tot die medewerkers die een voorkeur voor de blauwe veranderkleur hebben juist geen waarde aan uitkomsten en voorspelbaarheid. Zij zien graag ruimte voor de eigen energie en inspiratie van mensen. Ook de groene veranderkleur komt overeen met kenmerken van deze configuratie. Deze medewerkers zien een verandering als een leerproces waarbij mensen zich bewust dienen te worden van zowel eigen tekortkomingen als nieuwe zienswijzen om zo te kunnen en willen veranderen.

De veranderbereidheid van de medewerkers van AKC is, ondanks de overwegend blauwe veranderkleur, redelijk hoog. De medewerkers zijn bereid tijd en energie vrij te maken voor de verandering. Hieruit blijkt dat de vooraf veronderstelde invloed van de veranderkleur op de veranderbereidheid van de medewerkers van AKC niet juist is. Uit de analyse blijkt dat geen van de veranderkleuren een significante invloed uitoefent op de veranderbereidheid en/of het verandergedrag van de medewerkers. Uit de analyse blijkt wel dat de veranderbereidheid een positieve invloed uitoefent op het verandergedrag van de medewerkers. Hierdoor is de intentie om te veranderen aanwezig. Maar door een hogere neutrale score zullen er toch ook medewerkers zijn die afwachten naar wat er komen gaat.

Kijkend naar het huidige verandertraject waarin AKC zich bevindt, kan worden gesteld dat dit traject de meeste raakvlakken heeft met de groene veranderkleur en tevens lichte elementen van de witte veranderkleur bevat. De hoofdgedachte is terug te brengen tot het adagium: 'al doende leert men'. Bovendien wordt er uitgegaan van de energie van de mensen. Het denken en doen wordt gekoppeld. Iedereen wordt er zoveel mogelijk bij en in betrokken en bovendien worden de medewerkers bewust gemaakt van de overeenkomsten tussen de teams en het nut van een geïntegreerde afdeling. Zoals verondersteld heeft de invulling van het veranderproces invloed op het uiteindelijke ontwerp. Door het veranderproces voornamelijk groen en wit aan te pakken wordt het ontwerp redelijk open gehouden en staat de eindsituatie nog niet vast.

Wel zijn inmiddels de randvoorwaarden, die aan het proces worden gesteld, redelijk helder door het CB en het kernteam van AKC uiteengezet. Door aan de ene kant de gemeenschappelijkheid van de teams in rollen te vatten wordt eenheid gecreëerd en aan de andere kant duidelijk aan te geven welke rollen niet gemeenschappelijk zijn, wordt de eigen identiteit van de teams benadrukt. Deze transparantie draagt ertoe bij dat ieder team zich kan (gaan) vinden in de richting van het proces.

Met het oog op een aantal doelen van de instelling van AKC, te weten het laten leren van elkaar, het aanpassen aan elkaar en bovendien een mate van bewustwording bij de medewerkers te creëren, is de toepassing van de groene veranderkleur geen onterechte keuze. Echter, de dominante blauwe veranderkleur kan ertoe leiden dat de medewerkers van AKC niet voldoende open staan voor een lerende aanpak en al helemaal niet voor de witte elementen van het huidige traject. Onzekerheid en vage toestanden zijn remmende factoren voor mensen met een blauwe voorkeur. Zij willen liever snel resultaten zien en geven bovendien er de voorkeur aan doelen te hebben waar naar toe gewerkt kan worden. Als gekeken wordt naar de veranderbereidheid en het verandergedrag van de medewerkers is de terughoudendheid van de medewerkers deels terug te vinden in de scores. De medewerkers van AKC staan over het algemeen positief in de verandering, doch niet iedereen kan zich erin vinden en er is ook een aantal medewerkers dat zich neutraal opstelt richting het huidige verandertraject. Dit kan komen doordat de medewerkers, die een blauwe voorkeur hebben zich niet helemaal kunnen vinden in de huidige aanpak en bovendien niet voldoende concrete resultaten zien.

Aanbevelingen

Om de medewerkers nog meer met de verandering mee te krijgen kunnen de interventies die ingezet worden binnen het verdere verandertraject daarom het best blauw en groen van aard zijn. Groen omdat dit aansluit bij de huidige koers en deze kleur ook ondersteunend zal zijn aan de doelstellingen van de verandering. Blauw om de medewerkers in hun eigen kleur 'aan te spreken'. Zoals in het theoretische kader al beschreven staat, kunnen deze kleuren naast elkaar worden ingezet, maar er dient voorkomen te worden dat de interventies in verschillende kleuren op hetzelfde moment plaatsvinden. Er zal binnen het veranderproces van AKC een weg gevonden moeten worden tussen de lerende, groene, karakteristieken van de verandering aan de ene kant en de zakelijke, blauwe, karakteristieken aan de andere kant. Op die manier kan worden toegewerkt naar een organische manier van schakelen tussen de kleuren. Een passende veranderbenadering hierbij is het pendelen. Een reizende benadering zal in dit geval te blauw van aard worden en daarmee de overige aanwezige veranderkleuren te veel buitensluiten. Binnen een pendelende situatie wordt de blauwe veranderkleur genuanceerd en gecombineerd met de groene elementen. Door blauwe, reizende elementen, zoals een vast doel en duidelijkheid over het proces, te combineren met lerende elementen van de groene veranderkleur, kan worden gezorgd voor een organische manier van schakelen. Dit leidt tot een groter begrip onder de medewerkers en bovendien tot een succesvol eindresultaat.

Door middel van dit onderzoek is het groene aspect van de veranderbenadering ondersteund. De medewerkers van AKC is de mogelijkheid geboden hun persoonlijke kleurenprofiel te ontvangen. Op deze manier zijn de resultaten van de vragenlijst gebruikt om de medewerkers bewust te maken van de verschillen in opvattingen en zienswijzen die binnen een afdeling (en organisatie) kunnen bestaan. Ook worden ze op die manier gestimuleerd om meervoudig te kijken en te reflecteren op hun competenties. Deze lijn is doorgezet in de conferentie van 2 juli jongstleden. Op deze conferentie hebben de medewerkers meer inzicht gekregen in zichzelf en in de overige collega's en teams. Op die manier is geprobeerd de medewerkers bewust te maken van verschillen en zijn ze aangezet tot nadenken. Deze groen uitgezette lijn zal aangevuld dienen te worden met blauwe elementen. Eén van deze blauwe elementen is een duidelijke bewakende rol die het management, en in het geval van AKC ook het kernteam, binnen het veranderproces zal innemen ten opzichte van de strategische lijnen. Bovendien kan het leren als een van de doelen worden gesteld. Hierdoor zullen wellicht meer medewerkers zich betrokken gaan voelen en dat zal een positieve uitwerking hebben op het uiteindelijke veranderresultaat.

6.2 Recente ontwikkelingen

Tijdens dit onderzoek heeft er een externe onafhankelijke doorlichting door McKinsey&Company (verder McKinsey) plaatsgevonden naar het functioneren van de IV-keten.

De uitkomsten hiervan hebben vergaande gevolgen voor de inrichting van de afdeling AKC. Over de aanleiding van het McKinsey-onderzoek zegt staatssecretaris De Jager in het interview: 'IV-keten gaat nieuwe koers varen' van 2 juni 2009 het volgende:

'Het onderzoek van McKinsey was een logisch vervolg op het twee jaar geleden ingezette plan van aanpak vereenvoudigingsoperatie. Er zijn in de afgelopen jaren al noodgedwongen maatregelen ondernomen om incidenten te beperken, deze risico's zijn ingedamd door een CIO te benoemen en het team ICTRA op te richten. Hierdoor was begin 2009 de rust zodanig wedergekeerd dat er gericht kon worden op structurele verbeteringen. Een tussenbalans gaf aan dat de prestaties in de IV-keten tekort schoten, vooral bij activiteiten voor vernieuwing. Terwijl zowel de politiek als de samenleving juist hoge eisen stellen aan het verandervermogen van de organisatie.'

Het managementteam van de Belastingdienst heeft besloten de aanbevelingen uit het rapport externe doorlichting IV-keten van 13 mei 2009 over te nemen. Op hoofdlijnen zijn dat de volgende drie aanbevelingen:

1. De IV-keten dient zich op andere prioriteiten te richten. De ambities voor technologische vernieuwing verlagen. Prioriteit is ten eerste het waarborgen van de continuïteit; daarna het implementeren van wetgeving en ten slotte het innoveren.
2. De IV-keten is te complex en onvoldoende professioneel. De structuur van de IV-keten vereenvoudigen tot de onderdelen 'beleid', 'vraag' en 'aanbod', waarbij de ICT voortaan per bedrijfsonderdeel wordt ontwikkeld. Verder wordt het professionaliseren van processen en vaardigheden versterkt. Bovendien wordt in de besturing van de IV-keten afgestapt van het CMT-model. De Jager zegt hierover: *'Binnen de IV-keten draait het om massaliteit en dit moet met militaire precisie gepland worden. Daardoor is eenduidige aansturing noodzakelijk, net als het snel kunnen oplossen van problemen. Verantwoordelijkheden moeten daarom worden belegd bij 1 manager en niet meer bij een team. Dan is de aanspreekbaarheid duidelijk. Dit blijkt ook uit de enquête van McKinsey, waarin de medewerkers aangeven dat deze managementvorm (het CMT-model) niet werkt voor hen.'*
3. Transparantie creëren in bestedingen binnen de IV-keten. De IT-kosten van de Belastingdienst zijn significant hoger dan die van Belastingdiensten in vergelijkbare landen. Projecten die niet aantoonbaar bijdragen aan een gekozen prioriteit stoppen. En bovendien de efficiency van ontwikkeling en beheer vergroten.

Het besluit om de aanbevelingen over te nemen heeft een grote impact op het bedrijfsonderdeel B/CPP en daarmee ook op de afdeling AKC. Vooral de tweede aanbeveling, het vereenvoudigen van de structuur van de Belastingdienst, heeft invloed op AKC en haar omgeving. Door de geplande organisatorische veranderingen is er onvoldoende reden om B/CPP als zelfstandig onderdeel te handhaven (Rapport Organisatorische aanpassingen in de IV-keten van de Belastingdienst). Dit houdt in, dat B/CPP zoals het nu bestaat, zal worden opgeheven en de diverse onderdelen worden onderverdeeld binnen de nieuwe organisatiestructuur. Een schets van de nieuwe organisatie-indeling is te vinden in bijlage 4. Om de organisatorische veranderingen door te kunnen voeren en in goede banen te leiden, is op 18 mei 2009 het transformatieteam gestart. Dit team zal, ondersteund door McKinsey, de komende tijd zorgdragen voor het opstellen van het transformatieplan. Diverse kwartiermakers zullen gemoeid zijn met de verdere uitwerking van de verdeling van de teams en medewerkers. Er zullen individuele gesprekken met de medewerkers gehouden worden om vast te stellen waar zij het best op hun plek zitten en in welke mate er rekening gehouden dient te worden met hun persoonlijke omstandigheden. Bezien in het licht van de veranderkleuren is de transformatie voornamelijk blauw van aard. De beslissing voor de verandering is op basis van een doorlichting door kundige experts door de top van de Belastingdienst genomen. Ook is het veranderdoel duidelijk omschreven. Deze blauwe veranderkleur en werkwijze zullen in eerste instantie goed aansluiten bij de voorkeuren van het overgrote deel van de medewerkers van AKC. Maar naast de blauwe veranderkleur zullen ook anderskleurige elementen terugkomen binnen het transformatietraject. Gezien de meerkleurigheid van de medewerkers van AKC, sluit ook deze geplande vervolgaanpak grotendeels aan bij de voorkeuren.

Inmiddels is op grote lijnen besloten hoe de teams van AKC geherpositioneerd zullen worden; de teams zullen zoveel mogelijk één op één in de nieuwe structuur overgaan. Deze nieuwe indeling staat weergegeven in tabel 6.1.

Nieuw	Omschrijving	Indeling Teams AKC
IV- Beleid	Het ICTRA-team, wordt omgevormd tot een breed samengesteld team IV-beleid. Dit team wordt verantwoordelijk voor de beleidsadvisering, kaderstelling en control voor de gehele IV-keten en houdt zich bezig met IV-architectuur, gegevensarchitectuur, concernportfolio-management, control op grote projecten en programma's, beveiligingsbeleid en algemene IV-aangelegenheden bijvoorbeeld met betrekking tot sourcing, e-overheid en politiek-bestuurlijke adviezen.	<ul style="list-style-type: none"> □ Ontwerpproces □ Architectuur □ Portfoliomanagement (deels) IV-keten pfm- taken □ BCG (deels) □ Infrastructuur (deels) - Beleidsmatige taken □ Beveiliging (deels) - Beleidsmatige taken
PFC	Planning en Financiële Control (PFC) is naast IV-Beleid een van de ondersteunende teams van de CIO	Portfoliomanagement (deels) - Control
IM/POI Belastingen	<p>IM = Informatiemanagement. Verzekert dat de opdracht aansluit bij de IV-portfolio en voldoet aan de door de IV-keten geformuleerde kaders. Daarnaast bewaakt de IM-unit de voortgang van het project en escaleert in geval van nog te specificeren percentuele overschrijdingen.</p> <p>POI = Proces- en Organisatie-inrichting, verantwoordelijk voor het ontwerp van uitvoerende processen. POI wordt ingericht als een unit met eigen verantwoordelijkheden en bevoegdheden die duidelijk te onderscheiden zijn van die van de unit IM.</p> <p>Bij grote (wijzigingen in) systemen zullen naar verwachting mensen van POI en IM samen deelnemen in het projectteam om zo de afstemming tussen de beide units te borgen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> □ BCG (deels) □ KCBC □ Formeel recht: de betreffende medewerkers die (IV-)producten bekijken op 'compliance' met formeelrechtelijke vereisten.
DG-Bel	Het Directoraat-Generaal Belastingdienst (DG-Bel) is verantwoordelijk voor de besturing van de uitvoering van alle belastingwetgeving waarvan de uitvoering aan de Belastingdienst is opgedragen.	Internationaal recht wordt aan DG-Bel toegevoegd, waarbij de organisatievorm nader wordt gezien.
IV-aanbod / Infrastructuur	IV-aanbod zal bestaan uit twee onderdelen: een organisatie voor applicatieontwikkeling en -onderhoud (ADM) en een organisatie voor exploitatie en beheer van de infrastructuur, inclusief het rekencentrum.	<ul style="list-style-type: none"> □ Infrastructuur (deels) □ Beveiliging (deels) - Operationele taken

Tabel 6.1 Overzicht herpositionering teams AKC

Bovenstaande herverdeling is van directe invloed op dit onderzoek. Omdat AKC niet langer als afdeling gehandhaafd zal worden, is de eerdere noodzaak van een succesvolle inrichting komen te vervallen. De inrichtingsactiviteiten van AKC zijn inmiddels stopgezet en de focus is komen te liggen op de herindeling van de afdeling, de transformatie. Toch zijn de activiteiten van het inrichtingsteam niet voor niets geweest. De koers, die met het inrichtingsteam is ingezet, past namelijk goed binnen het grotere plaatje van de transformatie. Er kan dan ook gesproken worden van goed verricht voorwerk. Door binnen het veranderproces van AKC de focus te leggen op de kerntaken van de afdeling, zijn als het ware de principes voor de herinrichting gezet. De opgestelde documenten en de 'Elevator Pitch' van AKC zullen als basis dienen voor (gesprekken met) de kwartiermakers. Met deze uitgangspunten zal worden toegewerkt naar een zo optimaal mogelijke herverdeling van de afdeling. Zoals in tabel 6.1 te zien valt, zullen de kernfuncties en taken van AKC grotendeels overgeheveld worden naar IV-beleid. Zowel de advies- als de kaderstellende en de review-taken zijn binnen deze afdeling belegd. Ook de aspectgebieden komen hier terug. Wat opvalt, is dat de teams die zich niet volledig konden vinden in de drie hoofdrollen van AKC en daardoor tijdens het inrichtingstraject al buiten de boot dreigden te vallen, zoals een deel van het team 'Portfoliomanagement' en het team 'Formeel en Internationaal Belastingrecht', ook elders in de nieuwe organisatie zullen worden onderverdeeld.

De nieuwe organisatie-indeling (zie bijlage 4) zal de blauwe kleur van de Belastingdienst versterken. De organisatorische lijnen binnen de nieuwe organisatie worden korter en de hiërarchische verhoudingen en de verantwoordelijkheden worden duidelijker. Ook is de nieuwe organisatie erop gericht om zowel qua kosten als qua resultaten tot een beter prestatieniveau te komen. Dit zal aansluiten bij de dominante veranderkleur van de medewerkers van AKC. De nieuwe afdeling IV-beleid zal grotendeels de taken van AKC uitvoeren. Hiermee zal ook deze afdeling een functie krijgen als specialistisch adviesorgaan. Ook zal de expertise van de medewerkers van belang blijven. Dit komt overeen met de professionele bureaucratie.

Omdat de nieuwe werkwijze meer top-down van aard zal zijn dan nu het geval is binnen AKC, zullen een aantal typische elementen van de adhocratie verdwijnen.

De grote invloed van deze recente ontwikkelingen op de uitkomsten van dit onderzoek benadrukken het specifieke en moeilijk generaliseerbare karakter ervan. Desalniettemin zouden de grote lijnen van dit onderzoek meegenomen kunnen worden binnen de transformatie. De overwegend groene veranderkleur van het inrichtingstraject van AKC kan ook binnen deze verandering een bijdrage leveren. Zo kan het traject als leerzaam worden opgevat en kan men dit proces als ontwikkelproces beschouwen. De lijn van de conferentie van 2 juli jongstleden moet hiervoor worden doorgetrokken. Op de conferentie lukte het de teams van AKC om binnen drie minuten –duidelijk- te presenteren waar ze voor stonden; dit is een winst ten opzichte van de eerste conferentie en mag beschouwd worden als resultaat van het goede voorwerk dat binnen het inrichtingsteam is verricht. Het wijst ook op een zekere bewustwording van de medewerkers van AKC met betrekking tot hun werkzaamheden en hun competenties, onderdelen van de groene veranderkleur. Door deze lerende lijn door te trekken zullen de medewerkers open staan om zichzelf te blijven ontwikkelen binnen nieuwe situaties en dit zal uiteindelijk de Belastingdienst als gehele organisatie ten goede komen.

6.3 Reflectie op het onderzoek

Na een onderzoek als deze, is het gebruikelijk om kritisch achterom te kijken en na te gaan wat er achteraf gezien beter en/of anders gedaan had kunnen worden. Omdat er tijdens een onderzoek veel keuzes gemaakt dienen te worden zijn beperkingen niet uit te sluiten. Voor dit onderzoek is dat niet anders.

Allereerst kan er een kanttekening worden geplaatst bij het responspercentage van de enquête. Ondanks dat de respons met 60,65% niet laag te noemen valt, had een hogere respons voor een completer beeld kunnen zorgen. Nu is slechts van een aantal teams de dominante kleur met 100% zekerheid vastgesteld. Met een hoger percentage zou dus ook de betrouwbaarheid van het onderzoek hoger geweest kunnen zijn. Ook hadden de diverse verbanden tussen de concepten uit de vragenlijst uitgebreider geanalyseerd kunnen worden. Op die manier zou daarenboven de onderlinge invloed van de concepten met nog meer zekerheid vastgesteld kunnen worden.

In lijn hiermee ligt de respons op de interviews. Achteraf gezien zijn de respondenten redelijk 'gekleurd' met betrekking tot het veranderproces. Door bijna alleen maar personen met een actieve binding met het inrichtingsproces te interviewen kan een vertekend beeld ontstaan. Ook had gekozen kunnen worden voor een meer gestructureerde manier van interviewen. Op die manier zou de betrouwbaarheid vergroot kunnen worden. Ook zorgt deze opzet ervoor dat de situatie van nog meer kanten belicht had kunnen worden. Het nagenoeg buiten beschouwing laten van de (complexe) omgeving van AKC kan achteraf om diezelfde redenen gezien worden als beperking. Wanneer de beelden en meningen van meerdere stake-holders er daarentegen bij betrokken worden, wordt de betrouwbaarheid van de respons vergroot en kan er meer inzicht worden verkregen.

Een beperking waar geen directe invloed op uitgeoefend kon worden, maar die toch van belang is tijdens de reflectie op dit onderzoek, is de complexe en snel veranderende omgeving van de Belastingdienst. Het lijkt of veranderingen binnen de organisatie elkaar aan de lopende band opvolgen. Soms zijn de effecten van de ene verandering nog niet eens zichtbaar, terwijl de andere verandering zich alweer aandient. Opvallend hieraan is, dat ondanks de veelvuldige veranderingen binnen de organisatie, de veranderbereidheid van de medewerkers van AKC redelijk hoog blijft. Wel kan dit veelvuldig veranderen een reden zijn voor de afwachtende houding ten opzichte van veranderingen. De meest recente ontwikkelingen binnen de organisatie zorgen ervoor dat de relevantie van dit onderzoek zoals beschreven in paragraaf 1.3 niet meer van toepassing is. Maar tegelijkertijd tonen deze ontwikkelingen wel aan dat het belang van een afdeling met de taken van Advies, Kwaliteit en Control blijft. Het belang van een goed functionerende IV-keten blijkt nog maar eens uit de recentelijke 'blunder' met automatische voorlopige aanslagen (Telegraaf, 22-07-2009). De noodzaak is daar, dat de kwaliteit binnen de organisatie verbetert en gewaarborgd blijft.

Omdat dit onderzoek gericht is op één specifieke afdeling binnen een specifieke organisatie, kunnen en mogen de resultaten niet zomaar gegeneraliseerd worden naar alle veranderprocessen. Elk veranderproces is namelijk weer anders en de kenmerken van de organisatie en het personeel zullen ook per situatie verschillen.

Bronvermelding

Literatuur

- Baarda, D.B., Goede M.P.M. de en Dijkum, C.J. van (2003). *Basisboek statistiek met SPSS*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Boonstra, J. en Caluwé de L. (2006). *Interveniëren en veranderen, zoeken naar betekenis in interacties*. Deventer: Kluwer.
- Boonstra, J.J. Steensma, H.O. en Demenint, M.I (1996). *Ontwerpen en Ontwikkelen van Organisaties, Theorie en praktijk van complexe veranderingsprocessen*. Maarssen: Elsevier.
- Brenters, M. (1999). *De organisatie als netwerk, hoe mensen organisaties veranderen en organisaties mensen*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Caluwé, de L. & Vermaak, H. (2006). *Leren veranderen, handboek voor de veranderkundige*. Deventer: Kluwer.
- Cozijnsen A.J. en Vrakking W.J. (1995). *Ontwerp en invoering, strategieën voor organisatieverandering*. Alphen aan de Rijn: Samson.
- Cozijnsen, A.J. (2004). *Anders veranderen: sturen op slaagfactoren bij complexe veranderprocessen*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Cozijnsen, A.J. en Metselaar E.E. (2005). *Van weerstand naar veranderbereidheid*. Heemstede: Holland Business Publications.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics using SPSS*, second edition. London: SAGE Publications Ltd.
- Kleijn, H. en Rorink F. (2009). *Verandermanagement, tweede editie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Thiel, S. van (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Utrecht: Coutinho.
- Tuis, P. (1999). *Toegepaste organisatiekunde*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Witte, M. de en Jonker, J. (2007). *Organiseren is veranderen, Eenentwintig uitdagingen voor de organisatie van de 21^e eeuw*.

Artikelen

- Have, S. ten. *Veranderen als onderneming*, Holland management review nummer 101 – 2005, blz. 32-47
- Jonker en Witte, de M. *Organiseren is veranderen, Met inzicht laveren tussen dilemma's*. 2005
- Vermaak, H. *Veranderen? (2) Valkuilen bij het situationeel kiezen van een aanpak!*, Kluwer Management Executive juli/augustus 2008, blz. 29-32

Scripties

- Roovers, W. (2008). *De veranderbereidheid van zorgprofessionals: Een casestudy binnen PsyQ Rijnmond*. Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Daalen, van M. (2008). *Teamgeest verbeteren binnen bouwteams*. Masterthesis, TSM Business School.

Websites

Regioweb Belastingdienst CPP

www.Belastingdienst.nl (geraadpleegd 13-03-2009)

www.minfin.nl (geraadpleegd 13-03-2009)

www.twynstragudde.nl (meerdere malen geraadpleegd tijdens periode 1-03-09 t/m 1-07-09)

www.telegraaf.nl (geraadpleegd 22-07-2009)

Documentatie

Werkgroep VVP, Visienota Verbetering Voortbrengingsproces, Versie 1.3 d.d. 24 januari 2008

Collegiaal Bestuur AKC. *Instelplan Advies, Kwaliteit en Control 2008*, versie 2.1 d.d. 01-05-2009

Collegiaal Bestuur AKC. *Jaarplan Advies Kwaliteit Control (AKC) 2009*, versie 1 d.d. 01-03-2009

Nieuwsbrief AKC september, oktober, december 2008, februari, april 2009

Kernteam AKC. *Elevatorpitch AKC*, versie 4, april 2009

Brief van de DG-Belastingdienst M.A. Ruys, *Reactie op rapport doorlichting IV-keten*. 14 mei 2009

Brief van de staatssecretaris J.C. de Jager, *Doorlichting Informatievoorzieningsketen*. 14 mei 2009

McKinsey&Company. *Rapportage externe doorlichting IV-keten* (verkorte versie). 13 mei 2009

Rapport Organisatorische aanpassingen in de IV-keten van de Belastingdienst 15 juni 2009

Memo Samenvatting inrichtingsvoorstellen AKC Kernteam Inrichting AKC 27 mei 2009

B/CPP, *Jaarverslag 2008*, versie 1.

Programma Complexiteitsreductie 2, *Vereenvoudigingsoperatie Belastingdienst Toekomstige organisatie concept veranderplan 2009-2015*, Versie 0.38, 08-01-2009

Overige

Presentatie Doorlichting IV-keten. CEO Belastingdienst. 19 mei 2009

B/CPP 02-06-2009, Interview staatssecretaris De Jager; IV-keten gaat nieuwe koers varen

Conferenties AKC, 10 maart 2009 & 2 juli 2009

Vergaderingen kernteam AKC

Vergaderingen inrichtingsteam AKC

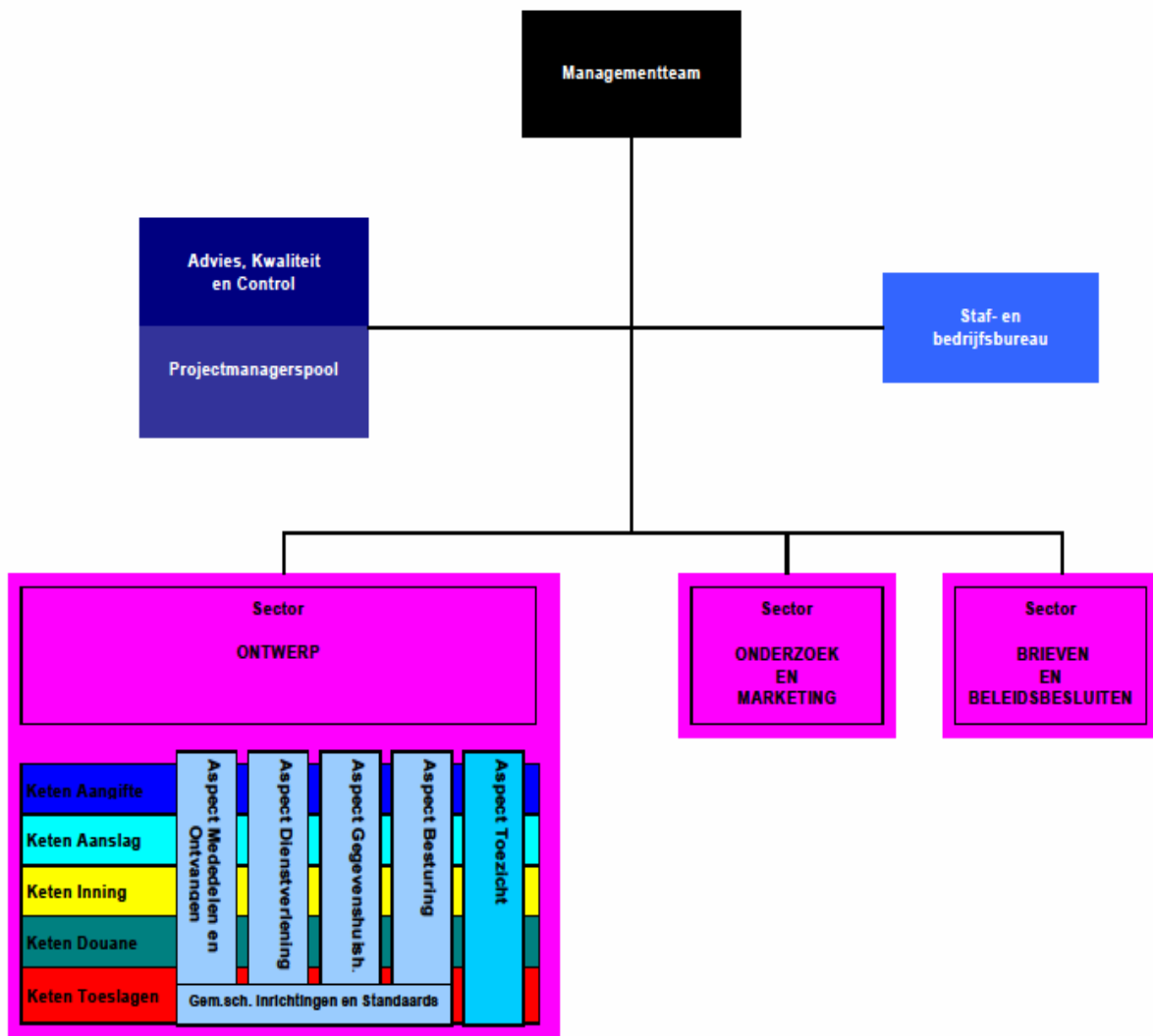
CB-overleg AKC

Teaminterviews AKC

Gesprekken diverse medewerkers en het CB van AKC

Bijlage 1 Organogram B/CPP

Organogram B/CPP



(Bron: Regioweb B/CPP, geraadpleegd 24-02-2009)

Bijlage 2 Vragenlijst

Beste AKC-er,

Bijgaand ontvangt u een enquête welke deel uitmaakt van mijn afstudeeronderzoek, voor de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam.

Met deze vragenlijst kan inzicht worden verkregen in de wijze waarop u persoonlijk over veranderingsprocessen denkt. Uit deze test zal naar voren komen waar uw persoonlijke voorkeuren liggen met betrekking tot vijf veranderkundige paradigma's en het zal bovendien inzicht geven in uw verandergedrag.

Het doel van deze vragenlijst is dan ook meerledig. Naast dat de resultaten zullen worden verwerkt in mijn onderzoek, zullen de uitkomsten in de toekomst handzaam zijn bij het kiezen van een kansrijke veranderaanpak. Daarnaast maakt het gemakkelijker om over veranderingen te communiceren met elkaar, het helpt de eigen eenzijdigheid én die van gesprekspartners te onderkennen en typeren. Tot slot helpt het met een stukje persoonlijke bewustwording. Er staat momenteel veel te gebeuren binnen de organisatie en hierbij kan het geen kwaad dat u zich bewust bent van uw persoonlijke visie en voorkeuren.

De verwerking van de enquête zal anoniem gebeuren, dus uw naam zal niet terug komen in mijn onderzoeksrapport, de resultaten zullen gebruikt worden om per team een conclusie te kunnen trekken over het dominante aanwezige paradigma. Wel is het mogelijk om een persoonlijke terugkoppeling te ontvangen over uw profiel.

De enquête bestaat uit twee delen:

- Het eerste deel bevat 12 vragen. Per vraag dient u aan te geven welke van de 5 stellingen het beste bij u past, door het verdelen van 8 punten per vraag.
- Het tweede deel bestaat uit 10 stellingen. Hierbij hebt u de keuze uit 5 antwoordmogelijkheden.

Het invullen van de vragenlijst neemt in zijn geheel ongeveer 10 minuten in beslag.

De vragenlijst staat in Excel om een snelle verwerking van de antwoorden te vergemakkelijken.

Indien u opmerkingen, tips of vragen heeft, dan kunt u contact met mij opnemen. Alvast bedankt voor de medewerking!

Met vriendelijke groet,

Angela Imhof

Mail: a.imhof@Belastingdienst.nl

Mobiel: 06-18130608

Algemeen

Voor u uw mening over de stellingen kunt geven, vraag ik u een aantal persoonlijke gegevens in te vullen.

1. Wat is uw geslacht?

- Man
- Vrouw

2. Wat is uw leeftijd?

- 20-30 jaar
- 31-40 jaar
- 41-50 jaar
- 51-60 jaar
- 61 jaar of ouder

3. Wat is uw hoogst genoten opleiding?

- Lager onderwijs
- Voortgezet onderwijs
- Middelbaar beroepsonderwijs
- Hoger beroepsonderwijs
- Wetenschappelijk onderwijs

4. Hoe lang bent u werkzaam binnen de Belastingdienst?

..... jaar

5. Hoe lang bent u werkzaam binnen uw huidige functie?

..... jaar

6. Binnen welk team van AKC bent u werkzaam?

- Ontwerpproces/MTHV's
- Architectuur
- Portfoliomanagement
- Business Consultancy Groep (BCG)
- Kennis Centrum Business Cases (KCBC)
- Formeel Recht en Internationaal Belastingrecht (FI)
- Infrastructuur
- Beveiliging
- CB
- Anders, nl:.....

7. Mocht u geïnteresseerd zijn in uw persoonlijke profiel, dan kunt u hieronder uw naam invullen, het profiel zal dan, enkel aan u persoonlijk, worden verstrekt.

.....

Deel I

Hieronder staan 12 items, die van toepassing zijn op het veranderen van organisaties en mensen. Bij deze vragenlijst is het van belang dat u zich een verandering voorstelt binnen de organisatie, bijvoorbeeld de recentelijke instelling van de afdeling AKC.

Aan de hand van de 12 items kunt u aangeven hoe u persoonlijk vindt dat dit het beste kan gebeuren. U dient 8 punten te verdelen over de vijf stellingen van ieder item. Met het toekennen van de punten, laat u zien wat u persoonlijk het meeste aanspreekt, wat het beste bij u past. De punten kunt u over een paar stellingen verdelen, maar u kunt de 8 punten ook allemaal toedelen aan één stelling. Zie het voorbeeld hieronder:

Een goede baan is volgens mij een baan waarbij:

- a. Ik veel afwisseling heb in mijn taken
- b. Ik een goed salaris krijg
- c. Ik in teamverband kan werken
- d. Ik snel hogerop kan komen
- e. Ik mijzelf kan ontplooiën

De verdeling van de punten kan bijvoorbeeld als volgt:

- | | | |
|------|---------------------|------|
| a. 2 | | a. 0 |
| b. 1 | maar deze verdeling | b. 8 |
| c. 2 | is ook mogelijk: | c. 0 |
| d. 1 | | d. 0 |
| e. 2 | | e. 0 |

Punten	Item / Stellingen
	1. Een verandering kan voor mij pas succesvol worden als:
	a. De belangrijkste managers erachter staan
	b. De mensen er voor gemotiveerd zijn
	c. Er van tevoren duidelijke doelstellingen zijn gesteld
	d. De mensen nieuwe inzichten opdoen
	e. De eigen kracht en energie van mensen is aangesproken
	2. In een veranderingsproces is het volgens mij belangrijk dat men:
	a. Doen en reflecteren afwisselt
	b. Een goede sfeer opbouwt
	c. Eigen betekenissen en zienswijzen inbrengt
	d. Over middelen en uitkomsten onderhandelt
	e. Mijlpalen inbouwt en het proces bijstuurt
	3. Een veranderaar moet volgens mij:
	a. Ruimte bieden voor eigen initiatief en inbreng van de mensen
	b. Zorgen voor een beheerst verloop van het proces
	c. Zorgvuldig omgaan met mensen
	d. Zich inleven in hoe de mensen leren
	e. Zorgen voor overeenstemming tussen managers
	4. Onmisbaar in een veranderingstraject is volgens mij...
	a. Duidelijk weten wat er bereikt dient te worden
	b. Ruimte creëren voor beweging door het wegnemen van blokkades
	c. Een redelijke tijdsdruk om zo sneller belangrijke knopen door te kunnen hakken
	d. In groepsverband ervaringen en kennis kunnen uitwisselen
	e. Het schetsen van een aantrekkelijk perspectief voor mensen

	5. Organisaties veranderen volgens mij als:
	a. Mensen het gevoel krijgen dat er naar hun wordt geluisterd
	b. Er ruimte is voor reflectie en feedback
	c. Mensen met elkaar in dialoog gaan
	d. Mensen weten wat de doelstelling is
	e. Eerst de strategie verandert
	6. Een veranderaar moet volgens mij:
	a. Zorgen dat mensen naar elkaar luisteren en van elkaar leren
	b. Onderliggende patronen kunnen ontwarren
	c. Zorgen dat alle activiteiten bijdragen aan het resultaat
	d. Inzicht vergaren over posities en belangen en van daaruit handelen
	e. Ontwikkelingsmogelijkheden bieden voor de mensen
	7. Volgens mij geldt dat een verandering pas kan:
	a. Als mensen het overkoepelende doel zien
	b. Als mensen coalities vormen
	c. Als je mensen motiveert en beloont
	d. Als mensen het zelf oppakken
	e. Als mensen inzien hoe ze zelf kunnen veranderen
	8. De essentie van veranderen is volgens mij het:
	a. Creëren van een nieuwe machtsbalans
	b. Ontwikkelen van een dynamisch proces van creativiteit en zingeving
	c. Van elkaar willen leren
	d. Respectvol benaderen van mensen
	e. Regisseren van activiteiten én mensen
	9. Belangrijk voor het slagen van een veranderingsproces is volgens mij:
	a. Kansen zien en kansen nemen
	b. Draagvlak organiseren
	c. Saamhorigheid tussen mensen
	d. Eerst denken en daarna doen
	e. Open staan voor elkaar
	10. In een veranderingsproces moet er volgens mij:
	a. Van tevoren goede onderlinge afspraken zijn gemaakt
	b. Een veilig leerklimaat aanwezig zijn
	c. Ruimte zijn voor zelfsturing
	d. Tweezijdige communicatie zijn met de mensen
	e. Eén oplossingsrichting zijn die leidt tot het gewenste resultaat
	11. Mensen veranderen volgens mij als ze:
	a. Er een goed gevoel bij hebben
	b. Duidelijke doelen hebben
	c. Er zelf beter van worden
	d. De betekenis ervan inzien
	e. Er iets van kunnen leren

	12. Dit spreekwoord vertolkt het beste mijn zienswijze op veranderen:
	a. Een man, een man; een woord een woord
	b. Je moet je stukken goed op het bord hebben staan
	c. Al doende leert men
	d. Veel beekjes maken een groot water
	e. Vrolijke waarden maken vrolijke gasten

Deel II

Dit laatste deel van de vragenlijst bestaat uit 10 stellingen, die allemaal betrekking hebben op de instelling van de afdeling AKC. Hieronder wordt verstaan: De beslissing om de diverse teams van AKC samen te voegen onder één noemer, één afdeling.

In deze vragenlijst zal worden gevraagd naar uw mening over de inrichting van de afdeling AKC, dit zal in de vragen worden aangeduid als het proces.

Zou u voor elk van de stellingen willen aangeven welk antwoord uw mening over dit proces het beste weergeeft?

Nr	Stelling	Helemaal Oneens	Oneens	Neutraal	Eens	Helemaal Eens
1	Ik ben bereid collega's te overtuigen van het nut van de inrichting van AKC					
2	Ik ben bereid mezelf in te zetten in het kader van de inrichting van AKC					
3	Ik ben bereid om weerstand tegen de inrichting van AKC te overwinnen					
4	Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de inrichting van AKC					
5	Ik ben bereid er veel energie in te steken om de inrichting van AKC succesvol te laten verlopen					
6	Ik laat aan anderen weten dat ik achter de inrichting van AKC sta					
7	Ik voel me wel betrokken bij het proces, maar heb meer informatie nodig om iets te kunnen doen					
8	Ik wacht rustig af om te zien wat het proces me brengt					
9	Ik praat niet over de inrichting van AKC					
10	Ik praat positief over de inrichting van AKC tijdens vergaderingen					

----- Einde Vragenlijst -----

Bijlage 3 Documentenanalyse

In deze bijlage staan de documenten vermeld die geraadpleegd zijn voor de uitgevoerde documentenanalyse. Per document wordt de titel, de datum en een korte inhoudsschets vermeld.

Visienota Verbetering Voortbrengingsproces, Versie 1.3, 24 januari 2008

Deze notitie doet voorstellen voor de wijze waarop de Belastingdienst het functioneren van haar voortbrengingsproces kan verbeteren. De voorstellen in deze notitie zijn gericht op het bereiken van verbeteringen op de korte termijn. Het verbeteren van het voortbrengingsproces op de lange termijn is onderdeel van Complexiteitsreductie fase 2. Geadviseerd wordt zowel de uitvoering, de besturing als de organisatie en medewerkers van het voortbrengingsproces te verbeteren.

Kernnotitie Visie verbeteren voortbrengingsproces, Versie 1.08, 19 maart 2008

Deze notitie geeft de kern weer van bovenstaande notitie 'Visie verbeteren voortbrengingsproces'.

Visie op de Organisatie Belastingdienst/CPP –professionaliteit in een transparante organisatie- Versie 10, 13 november 2008

In deze notitie wordt de organisatievisie van B/CPP in grote lijnen weergegeven. Deze nota sluit aan op de huidige omgevingsontwikkelingen en geeft invulling aan de plannen uit Complexiteitsreductie fase 2 en het document verbetering voortbrengingsketen. In deze notitie wordt tevens de oprichting van AKC besproken.

Instelplan Advies, Kwaliteit en Control 2008, Versie 2.1, 01-05-2009

De notitie Verbetering Voortbrengingsketen vormt het kader voor de positionering van AKC. Binnen deze notitie worden de verantwoordelijkheden en de werkzaamheden van de afdeling beschreven. Het instelplan voor de afdeling AKC geeft richting aan het werk voor de afdeling. Tevens is dit plan de afspraak die AKC heeft met het MT over de taakstelling en de bijbehorende randvoorwaarden. Tot slot is het de basis voor het jaarplan van de afdeling.

Jaarplan Advies Kwaliteit Control (AKC) 2009, versie 0.95, 01-03-2009

Het jaarplan van de afdeling AKC geeft weer wat de afdeling dat jaar gaat doen en hoe. Het plan is gebaseerd op de taken en activiteiten van de afzonderlijke teams van AKC. Het jaarplan geeft net als het instelplan richting aan het werk. Tevens is het een afspraak die AKC heeft met het MT over de doelen die in 2009 behaald dienen te worden. Tot slot is het een bron voor het externe prestatiecontract van B/CPP en van het voortbrengingsproces.

Nieuwsbrief AKC september, oktober, december 2008, februari, april 2009

In de nieuwsbrieven van AKC wordt door het CB en door de teams van AKC nieuws gezet dat van belang is voor de medewerkers. Elke nieuwsbrief vermeldt de belangrijkste en opvallendste actualiteiten van de betreffende maand. Ook de conferenties worden erin besproken en er wordt op teruggeblikt. Verder stellen de teams zich aan elkaar voor en worden diverse personen benaderd om een stukje voor in de brief te schrijven.

Memo - De rollen van AKC als verbindende factor, Versie 7, 11 mei 2009

Hierin worden de bindende factoren van AKC onderkend. De missie, doelstelling en rollen van de afdeling worden beschreven. De factoren uit de memo dienen als ondersteuning voor besturing en het scheppen van transparantie.

Memo – Voorstel beheer van kaders door AKC-teams, Versie 4, 8 mei 2009

Hierin wordt een eerste idee over een aanpak voor het inrichten van het beheer van AKC-kaders uitgewerkt door het kernteam.

Memo – Voorstel inrichting bewakingsrol AKC, Versie 5, 15 mei 2009

Hierin worden, door het kernteam, voorstellen gedaan voor de wijze waarop AKC haar bewakende rol kan invullen.

Elevator Pitch AKC, Versie 4, april 2009

Deze PowerPoint presentatie dient bij te dragen aan de positionering van AKC. De afdeling wordt omschreven in een aantal sheets en daarna wordt per team duidelijk gemaakt wat de werkzaamheden zijn.

Notulen Vergaderingen kernteam AKC, inrichtingsteam AKC, CB AKC

Van elke vergadering binnen AKC zijn de notulen beschikbaar gesteld. In deze notulen staan de besproken zaken en gemaakte afspraken. Ook komen hier een aantal meningen naar voren van de diverse aanwezigen van de desbetreffende vergadering.

Regioweb B/CPP

Regioweb is de intranet site van B/CPP. Op deze site wordt al het nieuws over het bedrijfsonderdeel gepubliceerd. De nieuwsberichten zijn zeer actueel. Ook staat op deze site algemene informatie over het bedrijfsonderdeel en de verschillende afdelingen. Ook informatie over het voortbrengingsproces is op deze site te vinden.

Belastingdienst / Centrum voor Proces- en Productontwikkeling, Jaarverslag 2008

In het jaarverslag wordt een reflectie gegeven op de gestelde prestatie-indicatoren en de resultaten van de voortbrengingsketen.

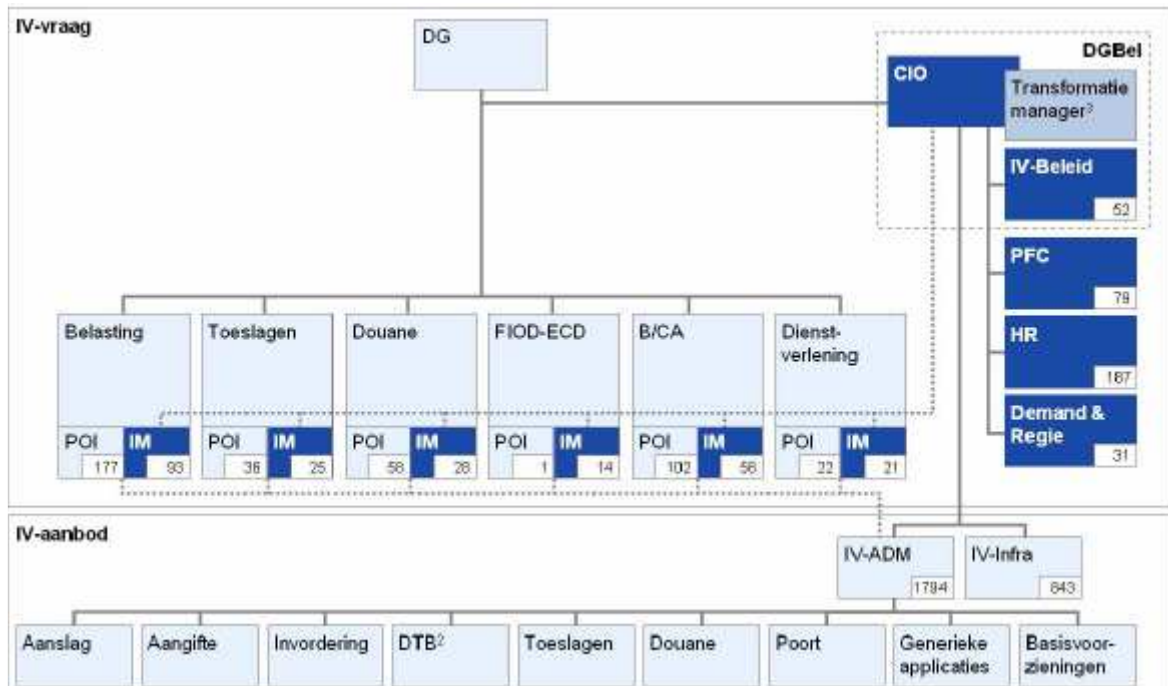
Vereenvoudigingsoperatie Belastingdienst, toekomstige organisatie, concept veranderplan 2009-2015, Versie 0.38, 8 januari 2009

In dit document worden de plannen voor de vereenvoudigingsoperatie van de Belastingdienst uiteengezet. Ook wordt het project Complexiteitsreductie 2 hierin toegelicht.

Vierde halfjaarsrapportage vereenvoudigingsoperatie Belastingdienst, 14 mei 2009

Hierin wordt gerapporteerd over de stand van zaken rondom een aantal projecten uit de vereenvoudigingsoperatie Belastingdienst.

Bijlage 4 Nieuwe organisatie Belastingdienst



Bron: Rapport Organisatorische aanpassingen in de IV-keten van de Belastingdienst 15 juni 2009