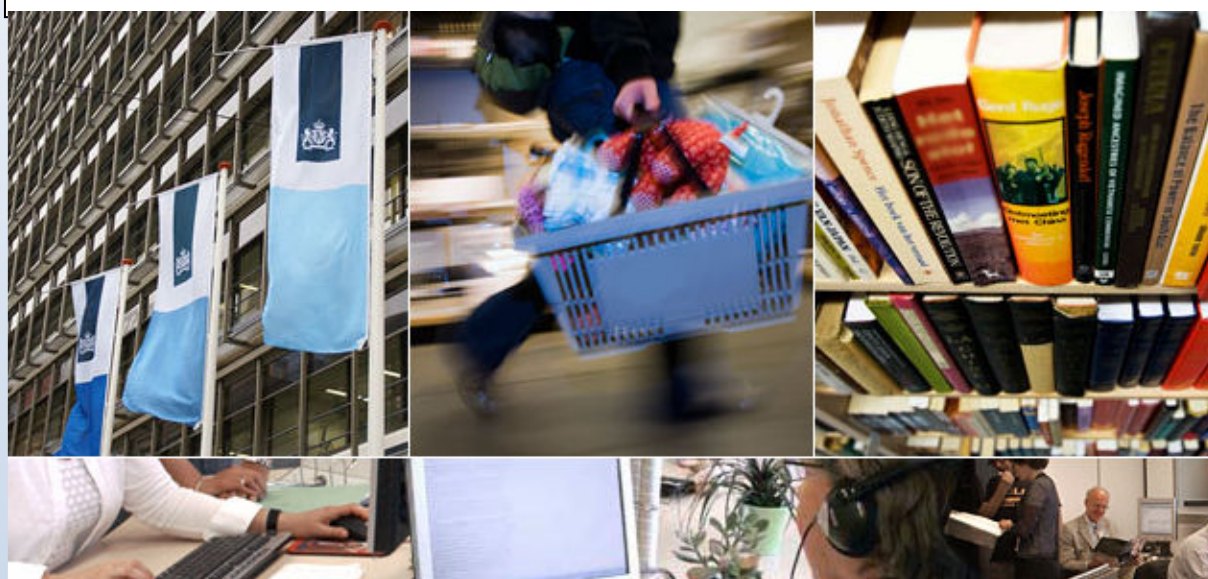


# De veranderende omgeving van inkoop in de publieke sector

Het inkoop- en AanbestedingsCentrum



# “De toekomst van het Inkoop- en Aanbestedingscentrum”

Auteur: M.M. Hofland  
Studentnummer: 315550  
Begeleidend docent: Dr. B. S. Kuipers  
Afstudeerbegeleider IAC: B. Struijk  
Datum: 17-08-2009

Ministerie Van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties

Directie Financieel Economische Zaken  
Inkoop- en aanbestedingscentrum BZK

Schedeldoekshaven 200  
2511 EZ Den Haag

Erasmus Universiteit Rotterdam

Faculteit der Sociale Wetenschappen  
Opleiding Bestuurskunde

Burgemeester Oudlaan 50  
3062 PA Rotterdam



Ministerie van Binnenlandse Zaken en  
Koninkrijksrelaties



ERASMUS  
ERASMUS UNIVERSITEIT ROTTERDAM

## Voorwoord

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van de master thesis van de opleiding Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit te Rotterdam, met als differentiatie Arbeid, Organisatie en Management. In mijn master thesis staat het vraagstuk “Verandermanagement” centraal, dit heeft geleid tot mijn aansluiting bij de afstudeerkring “Verandervermogen”, onder leiding van Ben Kuipers.

Net als haar omgeving heeft ook de overheid te maken met een veranderende samenleving. Om aansluiting te houden met deze omgeving is ook zij genoodzaakt te veranderen. Dit onderzoeksrapport omschrijft de organisatieverandering van het Inkoop- en Aanbestedingscentrum van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK). Specifieker gezegd, het beschrijft een aantal mogelijke veranderverscenario's voor het Inkoop- en Aanbestedingscentrum, omdat geïnitieerd is dat deze organisatie vanuit haar huidige positionering verplaatst zal moeten worden.

De weg naar deze afstudeeropdracht is opmerkelijk te noemen. Het begon op de Erasmus Universiteit in een Ateliercollege waarbij wij voor een beoordelingscommissie onze inschrijving voor een aanbesteding naar duurzame bedrijfsvoering moesten verdedigen. De beste twee groepen mochten daarna door middel van een presentatie strijden voor de titel “beste offerte”. Tot één van deze twee groepen behoorden ook de groep waarin ik participeerde. Door de grote fantasie waarmee wij onze offerte aanprezen, ‘wij zouden mijn oom All Gore gestrikt hebben om te spreken op een seminar’, hebben wij een mooie tweede plaats behaald.

Door deze opdracht werd mijn interesse gewekt op het gebied van inkoop en aanbestedingen en zodoende ben ik na afloop van het college met Bert Struijk, het hoofd van het IAC, in contact gekomen en zo is het balletje gaan rollen.

Mijn stage en onderzoek bij het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (BZK), specifiek het IAC, hebben mij meer inzicht gegeven in het reilen en zeilen van het publieke bestel. Voorafgaand aan deze periode had ik zoals waarschijnlijk velen met mij het idee dat de overheid stoffig en saai zou zijn, maar niets is minder waar! Ik heb deze afstudeerperiode bij het IAC als zeer leerzaam en zeer prettig ervaren.

Graag wil ik van de mogelijkheid gebruik maken om via deze weg de volgende mensen te bedanken voor hun expertise, input en hulp bij het realiseren van dit gedegen onderzoeksrapport en de daarbij geformuleerde aanbevelingen:

- Bert Struijk (afstudeerbegeleider bij BZK) en de collega's van het IAC
- Ben Kuijpers (afstudeerbegeleider van de Erasmus Universiteit)

- Peter van der Parre (hoofd programma Duurzame Bedrijfsvoering en tevens docent aan de Erasmus Universiteit)
- De collega's van de directie Financieel Economische Zaken van BZK
- Mijn kringgenoten van de afstudeerkring "Verandervermogen"
- De geïnterviewden voor het onderzoek
- Mijn vriendin, ouders, familie en vrienden

Mede dankzij hun hulp kan er trots worden gekeken naar het eindresultaat! Ik hoop dat dit rapport een waardevolle invulling kan geven aan de herpositionering van het IAC binnen of eventueel buiten het ministerie van BZK!

Klaaswaal, 15 augustus 2009

Misaël M. Hofland

## Inhoudsopgave

<b>VOORWOORD</b> .....	<b>1</b>
<b>INHOUDSOPGAVE</b> .....	<b>3</b>
<b>SAMENVATTING</b> .....	<b>5</b>
<b>HOOFDSTUK 1: INLEIDING</b> .....	<b>8</b>
1.1. AANLEIDING.....	8
1.2. RELEVANTIE .....	10
1.3. PROBLEEMSTELLING .....	11
1.4. OPBOUW ONDERZOEKSRAPPORT.....	12
1.5. CONCEPTUEEL MODEL.....	13
1.6. REGULATIEVE CYCLUS.....	14
<b>HOOFDSTUK 2: ACHTERGROND</b> .....	<b>16</b>
2.1. HET INKOOP- AANBESTEDINGSCENTRUM (IAC) .....	16
<b>HOOFDSTUK 3: THEORETISCH KADER</b> .....	<b>21</b>
3.1. INLEIDING.....	21
3.2. HET TRECHTERMODEL .....	21
3.3. RESOURCE BASED BENADERING.....	24
3.4. MARKET BASED BENADERING .....	28
<b>HOOFDSTUK 4: METHODOLOGISCHE VERANTWOORDING</b> .....	<b>30</b>
4.1. INLEIDING.....	30
4.2. METHODOLOGIE .....	30
4.3. DATAVERZAMELING.....	31
4.4. DATA ANALYSE .....	31
4.5. FASEMODEL .....	31
4.6. OPERATIONALISERING .....	32
4.7. RESOURCE BASED.....	32
4.8. MARKET BASED .....	34
4.9. KADERSTELLING .....	36
4.10. SCENARIOVORMING.....	37
4.11. CONTROLEVARIABLEN.....	37
4.12. RESPONS OP KWANTITATIEF EN KWALITATIEF ONDERZOEK .....	39
4.13. VALIDITEIT EN BETROUWBAARHEID .....	40
<b>HOOFDSTUK 5: ONDERZOEKSRÉSULTATEN</b> .....	<b>42</b>
DEELVRAAG 5.1. HOE ZIET DE OMGEVING VAN HET IAC ERUIT? .....	42
DEELVRAAG 5.2. VOOR WELKE VERANDERSTRATEGIE IS ER GEKOZEN EN WAAROM? .....	56
DEELVRAAG 5.3. WELKE KADERS VANUIT DE OMGEVING EN DE POSITIONERING VAN HET IAC KAN MEN STELLEN AAN DE NIEUWE INRICHTING VAN HET IAC? .....	62
DEELVRAAG 5.4. WELKE MOGELIJKE VERANDERSCEENARIO'S ZIJN ER TE ONDERSCHIEDEN? .....	69
<b>HOOFDSTUK 6: DISCUSSIEPUNTEN</b> .....	<b>80</b>
<b>HOOFDSTUK 7: DE AANBEVELINGEN</b> .....	<b>82</b>

7.1 CONCLUSIE .....	84
<b>DE LITERATUURLIJST .....</b>	<b>85</b>
<b>DE BIJLAGE .....</b>	<b>87</b>
1. VRAGENLIJST.....	87
2. BALKENENDE: AANBESTEDINGSREGELS EENVOUDIGER MAKEN.....	94

## Samenvatting

Dit onderzoeksrapport staat in het teken van het vraagstuk verandervermogen in de publieke sector. De overheid is net als haar omgeving telkens in beweging. Om aansluiting te houden met deze omgeving is zij genoodzaakt te veranderen. De term reorganisatie is de Nederlandse overheid dan ook niet vreemd.

Zo ook niet voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Door middel van de plannen geïnitieerd vanuit de Nota Vernieuwing Rijksdienst (2007) om te komen tot een kleinere en efficiënter opererende overheid dient dit departement ook de nodige wijzingen door te voeren in werkwijze en structuur. Binnen het ministerie van BZK ziet de structuur er als volgt uit. Onder de Minister en Staatssecretaris bevinden zich een aantal Directoraten-generaal. Deze hebben onder zich een aantal directies die op de verschillende beleidsgebieden werkzaam zijn. Een van deze Directoraten-generaal is de Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering (DCB), met daaronder gepositioneerd onder andere de directie Financieel Economische Zaken (FEZ). Binnen deze financiële directie van het departement is het Inkoop en Aanbestedingscentrum (IAC) gepositioneerd. Deze organisatie en de veranderingen daar omtrent staan in dit onderzoeksrapport centraal.

Begin 2008 is het IAC vanuit de directie Facilitaire Zaken (FAZ) onder de directie FEZ gepositioneerd, om op deze wijze de veronderstelde kracht van het IAC te versterken en om de inkoop en aanbestedingen een positieve impuls te geven. Op dit moment liggen er plannen om het IAC begin 2012 vanuit de huidige directie FEZ te plaatsen. Dit rapport onderzoekt de huidige ontwikkelingen in en rondom de organisatie van het IAC en zal van daaruit mogelijke verandescenario's weergeven. Het hele onderzoeksrapport staat in het teken van de probleemstelling die in twee delen is opgedeeld, namelijk de doelstelling; *Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de 'eventuele' nieuwe inrichting van het IAC binnen of eventueel buiten het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.* En de centrale onderzoeksvraag die als volgt luidt; *Wat zijn de wensen/eisen van de stakeholders van het IAC ten aanzien van de voorgenomen veranderingen en welke (verander)vorm(en) kunnen hieruit worden geformuleerd binnen de richtlijnen die door het Organisatie & Formatierapport (2008) zijn opgesteld?*

Allereerst heeft er in dit rapport onderzoek naar de omgeving plaatsgevonden. Dit is vanuit twee benaderingen uitgewerkt, namelijk de Market based benadering en de Resource based benadering. Waar de Market based benadering vooral kijkt vanuit de omgeving van de organisatie van het IAC, kijkt de Resource based benadering juist vanuit de organisatie naar de omgeving. Vanuit de Market based benadering heeft men in dit onderzoek interviews gehouden onder de stakeholders van het IAC om zo de wensen en de eisen van deze belanghebbenden bij een eventuele uitplaatsing van het IAC inzichtelijk te krijgen. Deze wensen en eisen hebben geleid tot twee kadergebieden, namelijk Techniek en Structuur. Binnen deze kadergebieden is er gekeken naar ontwikkelingen in structuur en techniek vanuit de literatuur, maar ook zoals eerder gezegd naar wensen en eisen van stakeholders. Als structuurkaders kwamen hieruit een aantal aspecten naar voren, bijvoorbeeld het vraagstuk omtrent de inkoopfunctie. Hier bestaan binnen het departement verschillende zienswijzen over. De één ziet deze functie het liefst als een geheel, maar een ander maakt onderscheidt tussen een operationele, tactische en strategische inkoopfunctie. Verder komt sterk naar voren dat het huidige kastelsel van het IAC door de uitplaatsing eventueel vervangen dient te gaan worden met een baten en lasten stelsel. Daarnaast wordt er op verschillende wijzen aangekeken tegen de functie van de

Coördinerend Directeur Inkoop (CDI) in het inkoop- en aanbestedingsproces. De kaders met betrekking tot de techniek zien er als volgt uit; Vanuit de interviews en overheidsstukken kwam veelal de term categoriemanagement ter sprake. Deze vorm van inkoop houdt in dat op een specifiek inkoopgebied één departement het initiatief neemt en de inkoop Rijksbreed op zich neemt. In het geval van het ministerie van BZK is dit het vraagstuk van de uitzendkrachten. Verder kwamen verschillende systemen naar voren die de inkoop moeten professionaliseren, zoals het EBF systeem (Elektronisch Bestellen en Factureren). Door dit systeem komt de inkoopverantwoordelijkheid vooral te liggen bij degene die de in te kopen diensten en/of producten besteld en daadwerkelijk gebruikt.

De Resource Based benadering heeft zich gericht op kaders die betrekking hebben op de Mensen en de Cultuur van het IAC. In deze kaders is er door middel van een vragenlijst onderzoek gedaan naar de veranderbereidheid van de medewerkers, het verandergedrag en de veranderkleur van het IAC. Vanuit het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers van het IAC positief bereid zijn om te veranderen, het verandergedrag dat zij echter vertonen is tamelijk neutraal met een kleine buiging naar het positieve. Men werkt en praat dus lichtelijk positief over een mogelijke verandering. Vanuit het onderzoek naar de veranderkleur van de organisatie van het IAC zijn twee kleuren vooral sterk naar voren gekomen namelijk in volgorde van dominantie: blauw en wit. De blauwe verander kleur staat hierbij vooral in het teken van regelen, plannen, beheersen en duidelijke resultaten. De witte veranderkleur laat vooral zien dat men binnen het IAC ook hecht aan een typering als evolutie vanuit chaos, de mens die centraal staat in een dynamische en complexe omgeving met conflicten en blokkades die opgeheven dienen te worden.

Naast de Resource- en Market based benadering is er ook gekeken naar de veranderstrategie die door de directie FEZ door middel van het Organisatie & Formatierapport (2008) is geïnitieerd. In dit rapport is onder andere aangegeven aan welke richtlijnen het IAC zal moeten voldoen eer zij kan worden uitgeplaatst, namelijk categoriemanagement en een verdergaande digitalisering van de inkoop. Daarnaast is aangegeven dat er een aantal Fte zal verdwijnen en dat bij een eventuele uitplaatsing binnen het departement een regiefunctie zal worden gecreëerd. Door middel van de theorie van Jonker & De Witte (2005) naar veranderbenaderingen (reizen,trekken en pendelen) kan de veranderstrategie die de directie FEZ voor het IAC heeft opgesteld vertaald worden naar de blauwe veranderkleur die overeenkomt met de veranderbenadering reizen . De directie FEZ heeft met de strategie een duidelijk doel voor ogen namelijk de uitplaatsing van het IAC en heeft hieraan richtlijnen gegeven om dit te bereiken. Maar er is ook nog een tweede veranderstrategie te onderscheiden, namelijk die specifiek geldt voor de organisatie van het IAC, want waar zal het IAC gepositioneerd gaan worden is nauwelijks duidelijk. Het is dan ook de taak van dit rapport om duidelijkheid te verschaffen in mogelijke veranderscenario's voor het IAC. De strategie, specifiek gebaseerd op het IAC, neigt wat meer naar een trekkende beweging. Bij het IAC weet men op welk tijdstip men op de bestemming wil arriveren, namelijk in 2012 als men 'uitgeplaatst' zal worden vanuit de directie FEZ. Men weet ook aan welke kaders men daarbij is gebonden. Maar op welke plaats zij wil arriveren, daar bestaat nog geen eenduidigheid over. Jonker & De Witte (2005) spreken over concreetie, hierbij heeft men de focus vooral op het permanent ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers, dan op het uiteindelijke veranderscenario. Dit is wat er op het moment speelt binnen de organisatie van het IAC.



Uiteindelijk vormen deze vier aspecten (kaders), Structuur, Techniek, Mensen en Cultuur de kaders waarop de mogelijk verandescenario's gegrond en beoordeeld zullen worden. Vanuit Structuur en Techniek zullen de verandescenario's voornamelijk worden opgesteld en Mensen en Cultuur kijken daarbij vooral naar de haalbaarheid van de scenario's. De verandescenario's bestaan uit een vijftal vormen, namelijk een interdepartementale vorm, een departementale vorm, een koppeling hiertussen, uitplaatsing en verdamping van het IAC.

De interdepartementale vorm bestaat uit drie scenario's, namelijk De Werkmaatschappij, dit is een shared service organisatie die zich richt op de bedrijfsvoering binnen de overheid. FaSam, een organisatie waarbinnen het ministerie van Justitie en BZK samenwerken op facilitair gebied en 4FM, een organisatie waarbinnen de ministeries van SZW, VWS, VROM en BZ op facilitair gebied samenwerken. Daarnaast is er een departementale vorm beschreven en deze bestaat uit twee mogelijke scenario's, namelijk de directie waarbinnen het huidige IAC gevestigd is, de directie FEZ en de directie Bedrijfsvoering. Waar de ene directie (FEZ) zich vooral richt op financiën en control, richt de andere (Bedrijfsvoering) zich op facilitaire zaken. Tussen deze vormen bevindt zich nog een verandescenario namelijk een koppeling tussen het interdepartementale- en het departementale verandescenario, in de vorm van een regiefunctie.

Als laatste twee verandescenario's komen outsourcing van het IAC en verdamping van het IAC aan bod. Outsourcing zorgt ervoor dat taken en Fte's van het IAC door een marktpartij worden overgenomen. Dit kan er bijvoorbeeld voor zorgen dat het IAC zich meer op haar kernfuncties kan richten. Daarnaast wordt het mogelijke verandescenario verdamping van het IAC besproken. Dit scenario geeft weer dat het huidige IAC "vervangen" zal worden door een digitaal systeem. Het bestaande inkoopplein (digitaal voorportaal) van het IAC krijgt meer functies en wordt hierbij verder gedigitaliseerd. Bij elk van deze verandescenario's zijn de voor- en nadelen voor het IAC weergegeven. Hierbij wordt er ook gekeken of de verandescenario's mogelijk te realiseren zijn voor de uitplaatsingsdatum van het IAC, 1-1-2012.

In het laatste deel van het onderzoeksrapport komen de discussiepunten en de aanbevelingen vanuit het onderzoek aan bod. De discussiepunten beschrijven het de loop van het onderzoek, wat is er goed gegaan en wat had beter anders gedaan kunnen worden en wat kan er als vervolg op dit onderzoek worden onderzocht. In de aanbevelingen en de conclusie staat weergegeven waar men in het verloop van het veranderproces aan zal moeten denken en wat in het proces aan ontwikkelingen centraal staat.

## **Hoofdstuk 1: Inleiding**

### **1.1. Aanleiding**

De overheid is net als haar omgeving telkens in beweging. Een veranderende maatschappij leidt ertoe dat ook binnen de overheid veranderingsprocessen nodig zijn die ervoor zorg dragen dat de verschillende overheidsonderdelen aansluiting blijven houden met de omgeving.

Dat de maatschappij veranderd, is onder andere te zien aan de globalisering van de wereld. Door de toenemende kennis- en communicatietechnologie zien we dat er op mondiaal niveau een voortdurend proces bestaat van culturele, economische en politieke integratie. Kenmerken als internationale handel en verdergaande technieken in telecommunicatie (ICT) en mobiliteit dragen er aan bij dat de wereld steeds 'kleiner' wordt.

Deze ontwikkelingen zorgen er onder andere voor dat er een mate van maatschappelijke onzekerheid ontstaat. Deze onzekerheid gaat vaak gepaard met wantrouwen jegens traditionele instituties, als het ambtelijk apparaat of de overheid in het algemeen (Nota Vernieuwing Rijksdienst 2007). De overheid heeft om deze onzekerheid van de burgers in de overheid het hoofd te kunnen bieden onder andere de Nota Vernieuwing Rijksdienst (NVR) opgesteld. Het doel van deze nota is een kleinere, professionele en betrouwbare rijksoverheid met minder functies (NVR 2007:6), dit heeft men verder gespecificeerd in een rijksoverheid die:

- snel, adequaat en ontkokerd reageert op nieuwe maatschappelijke uitdagingen;
- minder (complexe) regels en administratieve lasten produceert;
- beleid maakt dat uitvoerbaar is en beleid afschaft dat uitgewerkt is;
- resultaten laat zien en optreedt waar het nodig is;
- op professionele wijze diensten of op andere wijze taken uitvoert en optreedt zonder aanzien des persoons;
- efficiënt en competent werkt en geen geld verspilt;
- een goede werkgever is voor ambitieuze, competente, integere en loyale ambtenaren.

(Nota Vernieuwing Rijksdienst, 2007: 6-10)

Voor het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, nader te noemen ministerie van BZK, zijn vanuit de NVR een aantal specifieke veranderingen ingegeven. Net zoals op rijksbreedte, zal het ministerie van BZK kleiner en beter moeten worden. Kleiner; het kerndepartement BZK krimpt tussen 2008 en 2011 van circa 1790 naar 1440 arbeidsplaatsen. De Algemene Inlichtingen- en Veiligheidsdienst (AIVD), baten-lastendiensten en Zelfstandige Bestuursorganen zullen met elkaar ongeveer 61 fulltime eenheden moeten inleveren. Beter; de omvang van de taakstelling dwingt tot het maken van keuzes. Deze keuzes moeten leiden tot vernieuwing en verbetering van de organisatie. Vanuit dit oogpunt wordt de structuur van de organisatie aangepast en worden er nieuwe werkwijzen geïntroduceerd. Deze verandering in structuur heeft ook haar uitwerking op het Inkoop- en Aanbestedingscentrum (IAC) van BZK. Dit centrum en het vraagstuk van de (Rijks) inkoop zullen in dit onderzoeksrapport centraal staan.

In het verlengde van de NVR is er door de directie Financieel Economische zaken (FEZ) van BZK, de directie waar het IAC onder geëpositioneerd is, in 2008 een organisatie en formatierapport (O&F rapport) opgesteld. In dit rapport geeft men aan dat de directie FEZ in de eindsituatie, 1-1-2012, van zes- naar vier afdelingen zal gaan. Het IAC zal één van de afdelingen zijn die vanuit de directie FEZ zal worden uitgeplaatst, mits er aan een aantal voorwaarden zal zijn voldaan. Waarom men juist voor uitplaatsing van het IAC gekozen heeft, kan men op een aantal wijzen uitleggen. Zo is het IAC één van de afdelingen die het laatst binnen de Directie FEZ is geëpositioneerd, op basis van detachering. Verder werd mij door gesprekken met personen uit de omgeving van het IAC duidelijk dat een aantal personen het IAC, toch wel zag als een “vreemde eend in de bijt” binnen de directie van FEZ.

De uitplaatsing van het IAC zal ervoor moeten zorgen dat het aantal Fte’s waaruit de directie FEZ nu bestaat zal dalen en dit zal leiden tot een kostenbesparing. Efficiënt en competent werken zijn tevens aspecten die centraal moeten staan in het veranderingsproces. Naast deze kostenbesparing zijn de hier bovenstaande doelstellingen vanuit de NVR van toepassing op de organisatie van het IAC, namelijk dat het IAC snel, adequaat en ontkokerd moet kunnen reageren op maatschappelijke uitdagingen. Dat zij minder complexe regels en administratieve lasten produceert. Uitvoerbaar beleid produceert en niet aan oud uitgewerkt beleid blijft vast houden. Het IAC moet een verdere professionalisering doormaken en optreden wanneer het nodig is en daarbij resultaten laten zien.

In dit rapport zal er niet nader worden ingegaan op de wijze waarop de directie FEZ na uitplaatsing van de twee afdelingen gestructureerd dient te worden. Dit onderzoeksrapport kijkt specifiek naar de organisatie van het IAC, welke verandescenario’s zijn er te onderscheiden en welke voor- en nadelen hangen aan elk van deze scenario’s. In dit onderzoek wordt er goed gekeken naar de omgeving van het IAC. Welke wensen en eisen van stakeholders komen hieruit naar voren.

Onder stakeholders kan men de mensen scharen die in hun werkzaamheden veel met het IAC te maken hebben, zoals onder andere de klanten en medewerkers van het IAC. In het rapport zal er stil worden gestaan bij de vraag of de medewerkers van het IAC veranderbereid zijn en wat daarbij hun gedrag is. Verder zullen de wensen en eisen van de medewerkers en klanten van een eventuele verandering van het IAC inzichtelijk worden gemaakt. Daarnaast zal er ook gekeken worden naar wensen en eisen van de met het IAC coöpererende afdelingen binnen de Directie FEZ en zal men een benchmark leggen op het inkoopgebied met andere ministeries.

## **1.2. Relevantie**

### **1.2.1 Maatschappelijke relevantie**

Wat het Rijk met deze reorganisatie vooral voor ogen heeft is het efficiënter laten werken van het overheidsapparaat. De veranderingen die binnen de directie FEZ voor IAC gepland staan zijn hiervan een onderdeel. Uiteindelijk moeten deze plannen die vanuit de Nota Vernieuwing Rijksdienst zijn ingegeven resulteren in een kostenbesparing en het opstellen van beter (inkoop)beleid door de rijksdienst. Dit zal schaalvoordelen opleveren op het gebied van financiën en efficiency.

### **1.2.2 Wetenschappelijke relevantie**

Over het wetenschappelijke onderwerp verandermanagement zijn vele boeken vol geschreven. Men moet daarbij denken aan thema's als; Veranderprocessen, veranderbereidheid en het verandervermogen van organisaties. Dit geldt niet alleen voor private organisaties, maar ook voor publieke organisaties. Toch is er over het onderwerp verandervermogen, het onderwerp wat in dit rapport centraal staat, binnen de publieke sector nog niet veel bekend. Dit onderzoek heeft betrekking op een veranderende organisatie (IAC) binnen een veranderende overkoepelende publieke organisatie (BZK). Het onderzoek zal wellicht nieuwe indrukken geven op het gebied van veranderbereidheid, -vermogen en -gedrag, processen en cultuur in de publieke sector. Dit zou als basis kunnen dienen voor nader onderzoek naar het thema "Verandervermogen" in de publieke sector en wellicht kunnen de uitkomsten vanuit dit onderzoek gegeneraliseerd worden, zodat zij ook aansluiting zullen vinden in andere publieke organisaties.

### 1.3. Probleemstelling

In het eerder genoemde O&F rapport is weergegeven dat het IAC zal worden uitgeplaatst vanuit de directie FEZ in de eindsituatie 1-1-2012. Op welke wijze deze uitplaatsing vorm zou kunnen krijgen zal in dit rapport worden onderzocht, de organisatie van het IAC zal in dit onderzoek centraal staan. In deze paragraaf zal er stil worden gestaan bij de doelstelling en de centrale vraag van dit onderzoek. Deze zijn met goedkeuring van de opdrachtgever geformuleerd.

#### 1.3.1. Doelstelling

In het kader van de Nota Vernieuwing Rijksdienst, en specifiek het O&F rapport, zijn veranderingen geïnitieerd van toepassing zijn en hun uitwerking hebben op de organisatie van het IAC.

*Het doel van dit onderzoek is een bijdrage te leveren aan de 'eventuele' nieuwe inrichting van het IAC binnen of eventueel buiten het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties.*

Uiteindelijk zal dit rapport resulteren in bruikbare aanbevelingen en een overzicht van mogelijke verandescenario's voor het IAC, binnen de richtlijnen die door de Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering (DCB) zijn aangegeven. Hierbij zal er ook rekening worden gehouden met de wensen en eisen van de stakeholders van het IAC.

#### 1.3.2. De centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag is een nauwkeurig geformuleerde vraag waarop de onderzoeker antwoord dient te geven. Deze vraag geeft richting aan het onderzoek dat wordt uitgevoerd. De centrale onderzoeksvraag die bij dit onderzoek is geformuleerd, luidt als volgt:

*Wat zijn de wensen/eisen van de stakeholders van het IAC ten aanzien van de voorgenomen veranderingen en welke (verander)vorm(en) kunnen hieruit worden geformuleerd binnen de richtlijnen die door het Organisatie & Formatierapport (2008) zijn opgesteld?*

#### 1.3.3. Deelvragen en sub-deelvragen

De centrale onderzoeksvraag zal worden opgedeeld in verschillende deelvragen, deze deelvragen worden in twee aparte segmenten opgedeeld. Het ene segment met sub-deelvragen zal vanuit de Marked based benadering vanuit het trechtermodel van Jonker & De Witte (2005) worden uitgewerkt, namelijk van boven naar beneden. Vanuit deze benadering wordt er van buiten de organisatie naar binnen gekeken, hierbij richt men zich specifiek op de aspecten van structuur en de techniek. Het andere segment van de sub-deelvragen zal vanuit de Resource based benadering (Jonker & De Witte, 2005) worden uitgewerkt. Deze benadering kijkt van beneden naar boven, vanuit

de bestaande organisatie met haar mensen, cultuur en ontwikkeling wordt gewerkt naar een mogelijke positionering (veranderscenario's).

De deel- en sub-deelvragen zijn hieronder uitgewerkt:

#### **Deelvraag 5.1. Hoe ziet de omgeving van het IAC eruit? (Diagnose)**

##### *Resource Based*

- 5.1.1. Welke veranderkleur heeft de organisatie van het IAC en wat betekent dit?
- 5.1.2. In hoeverre zijn de medewerkers van het IAC veranderbereidheid?

##### *Market Based*

- 5.1.3. Hoe beoordeelt de omgeving het IAC?
- 5.1.4. Wat zijn de wensen vanuit de omgeving aan de nieuwe inrichting van het IAC?

#### **Deelvraag 5.2. Voor welke veranderstrategie is er gekozen en waarom?**

- 5.2.1. Welke veranderstrategie vanuit de literatuur staat er binnen dit onderzoek centraal?
- 5.2.2. Wat zijn de hoofdlijnen en kaders in de veranderstrategie?
- 5.2.3. Wat is de (basis)kleur van de veranderstrategie?

#### **Deelvraag 5.3. Welke kaders vanuit de omgeving en de positionering van het IAC kan men stellen aan de nieuwe inrichting van het IAC?**

- 5.3.1. Welke kaders komen naar voren vanuit de Market based benadering (S&T)?
- 5.3.2. Welke kaders komen naar voren vanuit de Resource based benadering (C&M)?

#### **Deelvraag 5.4. Welke mogelijke andersscenario's zijn er te onderscheiden?**

- 5.4.1. Welke veranderstrategie is toepasbaar op de andersscenario's?

### **1.4. Opbouw onderzoeksrapport**

Het conceptueel model zal als rode draad fungeren in de opbouw van het onderzoeksrapport. Hoofdstuk één, het inleidende hoofdstuk omvat de aanleiding, relevantie en doel- en probleemstelling van het onderzoek. In hoofdstuk twee zal een beschrijving van de organisatie centraal staan. De casus en de context waarbinnen het onderzoek zich afspeelt zal in dit hoofdstuk worden verduidelijkt. In hoofdstuk drie zal het theoretisch kader van het onderzoek aan bod komen, hierin zullen de centrale begrippen worden uitgelegd en zal uiteindelijk het conceptueel model worden toegelicht. Het onderzoeksrapport zal hierna verder gaan in hoofdstuk vier waarin de methodologie verantwoordt zal worden. In dit hoofdstuk zullen de afhankelijke en onafhankelijke variabelen die in het conceptueel model aan elkaar verbonden zijn worden toegelicht en geoperationaliseerd. In hoofdstuk vijf zullen de onderzoeksresultaten worden weergegeven waaruit een antwoord zal worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek. De aanbevelingen zullen hoofdstuk zes vormen.

## 1.5. Conceptueel model

Om tot een gedegen antwoord op de centrale onderzoeksvraag te komen is het van belang te kijken naar beproefde wetenschappelijke theorieën, deze dienen met elkaar verbonden te worden op basis van afhankelijkheid. Uiteindelijk zullen deze aan elkaar gekoppelde theorieën leiden tot het conceptueel model.

Als eerste stap in de constructie van het conceptueel model vangen we het doel van het onderzoek in een korte omschrijving. Dit doel is in het geval van dit onderzoek een omschrijving van mogelijke verandescenario's die ten eerste mogelijk zijn en die ten tweede gewenst zijn. Deze omschrijving komt als visualisatie terug in het model als zijnde de afhankelijke variabele "Verandescenario's". Maar wat is er nu nodig om te komen tot deze scenario's?

### *Resource based & Market based*

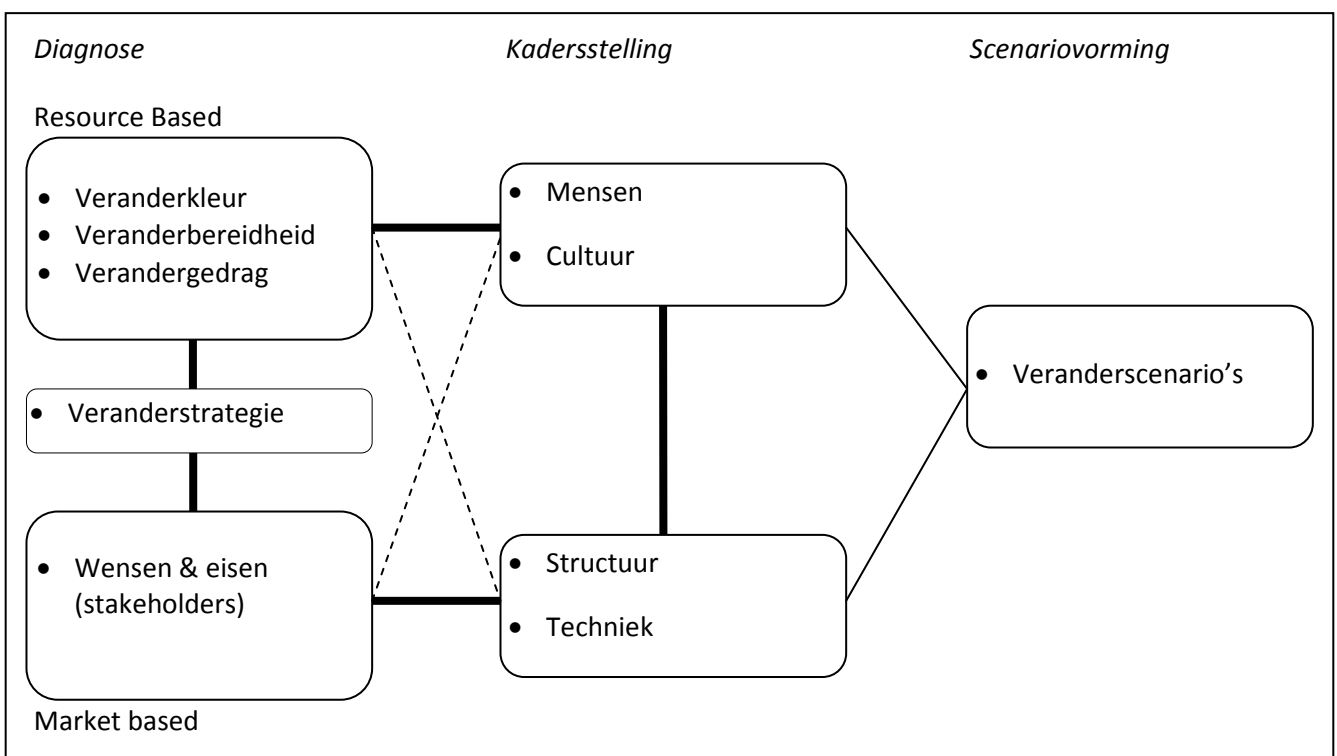
Allereerst zal er een omgevingsanalyse (diagnose) worden uitgevoerd, hierbij zal er specifiek worden gekeken naar de organisatie van het IAC en de betrokken partijen (stakeholders) bij een eventuele verandering. Er zal hierbij gebruik worden gemaakt van twee benaderingen, namelijk de Resource based en de Market based benadering. Elk van deze benaderingen richt zich op specifieke aspecten uit de omgeving van het IAC. Door middel van de Resource based benadering zal er onderzoek worden gedaan van "beneden naar boven", dit houdt in dat men vanuit de bestaande organisatie, interne ontwikkelingen en de aanwezige competenties gaat vertalen. In deze fase van het onderzoek zal er specifiek onderzoek worden gedaan naar de veranderbereidheid en het –gedrag van de medewerkers en de veranderkleur van de organisatie en de 'gekozen' strategie. De vraag is of de kleur van de organisatie en die van de strategie contingent zijn aan elkaar.

In de Market based benadering zal er van "boven naar beneden" worden gekeken. Dit houdt in dat hierbij vooral van buiten de organisatie naar binnen zal worden gekeken. In deze fase zal er voornamelijk onderzoek worden gedaan naar de wensen en de eisen van de stakeholders. Dit zijn de mensen die belanghebbend zijn bij de organisatie van het IAC en wellicht naast eventuele wensen en eisen, suggesties en ideeën hebben voor de vernieuwde organisatie van het IAC. Daarnaast zal er gekeken worden naar de veranderstrategie vanuit het literatuuronderzoek ( O&F rapport, 2008) en zal de strategie wellicht door de interviews met de stakeholders verder verduidelijkt worden. Het gebruik van de Resource en de Market based benadering zal leiden tot een gedegen beeld van de omgeving. Dit beeld zal worden weergegeven in de kaderstelling.

In de kaderstelling zal gebruik worden gemaakt van de kaders vanuit het trechtermodel (Jonker & De Witte, 2005). Vanuit de Resource based benadering zullen vooral de kaders 'Mensen' en 'Cultuur' naar voren komen. De cultuurkaders zullen in het teken staan van de veranderbereidheid en het –gedrag van de medewerkers van het IAC. Onder de menskaders zal er specifiek gekeken worden naar de veranderkleur van de medewerkers en die van de strategie. Door middel van de Market based benadering zullen de kaders 'Structuur' en 'Techniek' inzichtelijk worden gemaakt.

Op deze wijze worden ontwikkelingen, competenties, wensen en eisen vanuit de organisatie, maar ook van buiten de organisatie, inzichtelijk gemaakt. De Kadersstelling zal uiteindelijk een duidelijk beeld geven van de kaders die naar voren komen uit het onderzoek ter beantwoording van de deelvragen en zal dienen tot de basis van de mogelijke verandescenario's. Bij het opstellen van de verandescenario's staan dus de volgende kaders centraal, namelijk Structuur, Techniek, Mensen en Cultuur.

Om tot een antwoord op de centrale onderzoeksvraag te komen is het volgende conceptueel model ontwikkeld. Dit model geeft een fasering weer van het onderzoeksproces.



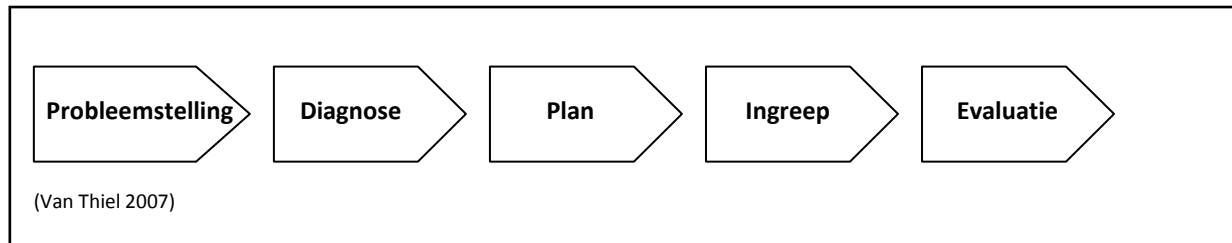
Figuur 1: Conceptueel Model

### 1.6. Regulatieve cyclus

In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van de regulatieve cyclus (Van Strien 1986). Deze regulatieve cyclus is de tegenhanger van de empirische cyclus en wordt vaak gebruikt in praktijkonderzoek. Het bestuurskundig onderzoek is veelal een toegepast onderzoek en richt zich vooral op het vinden van oplossingen voor een specifiek knelpunt, het toetsen of maken van algemeen geldende modellen heeft minder prioriteit. Dit is ook bij dit onderzoek het geval, het IAC zal 'moeten' veranderen, maar op welke wijze en naar welke positie? Dit uiteindelijke doel komt in de veranderstrategie niet duidelijk naar voren.



De regulatieve cyclus bestaat uit een aantal fasen, waarbij men zich vooral richt op het diagnosticeren, ontwerpen en evalueren. Deze fasen zijn:



Figuur 2: Regulatieve cyclus

In mijn onderzoek zal ik mij vooral bezig houden met de eerste twee fasen en zo handvatten aandragen voor het plan, de ingreep- en uiteindelijk de evaluatiefase.

In dit ontwikkelproces wordt er gekeken naar drie dimensies van strategische verandering (Pettigrew en Whipp, 1991), deze staan in dit onderzoek centraal. De drie dimensies van strategische verandering zijn:

1. *Inhoud (Wat)*
2. *Proces (Hoe)*
3. *Context (Waar)*

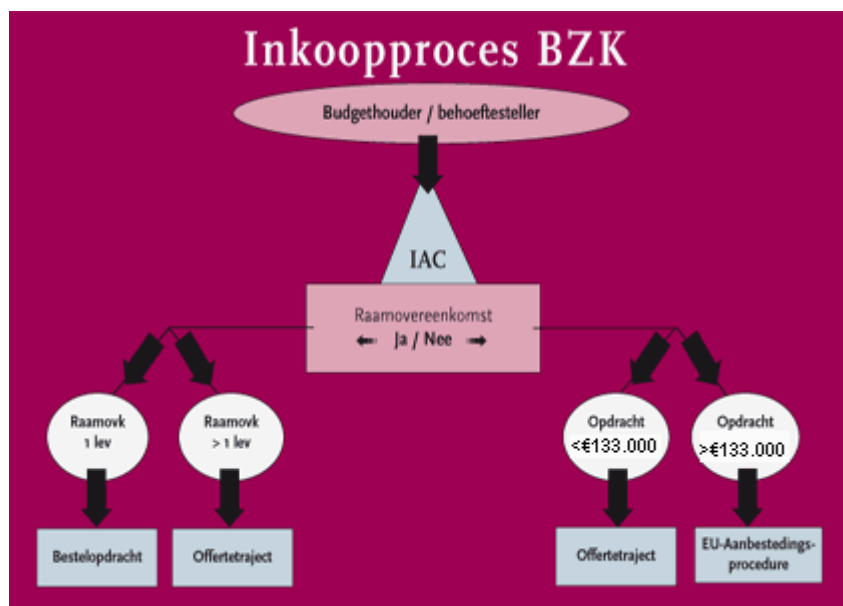
Pettigrew en Whipp leggen in hun boek 'Managing Change for Competitive Success' de nadruk op de ononderbroken interactie tussen deze dimensies. De inhoud, het proces en de context en de hieraan gerelateerde vragen (Wat, Hoe en Waar) hebben in het gehele veranderproces invloed op, en binding met elkaar.

## Hoofdstuk 2: Achtergrond

In dit hoofdstuk wordt er stilgestaan bij de huidige structuur, positionering en dienstverlening van het IAC. Wat voor betekenis heeft het IAC op dit moment binnen de organisatie (BZK) en welke aspecten van het IAC worden tot haar kernfuncties gerekend.

### 2.1. Het Inkoop- Aanbestedingscentrum (IAC)

Om te kunnen functioneren, moet een organisatie middelen tot haar beschikking hebben. Van communicatiemiddelen als een computer of telefoon tot aan een potlood op het bureau, alles heeft een functie. Om aan deze middelen te komen werkt de overheid met inkooptrajecten. De inkoopfunctie binnen de verschillende departementen werkt door middel van het zogeheten plusmodel. Dit houdt in dat de inkoop decentraal geregeld is, met een centrale ondersteuning. Deze centrale ondersteunings- en adviseringstaak wordt verzorgd door het IAC. De organisatie waar dit onderzoek op van toepassing is.



Figuur 3: Het inkoopproces  
Bron: Website BZK

Een directie die dient in te kopen, geeft hiervoor opdracht aan het IAC. Een bestelopdracht kan gedaan worden als men een levering dient te bestellen, of bij een of meerdere leveranciers die een bestaande overeenkomst hebben. Als men meerdere leveringen nodig heeft, volgt een offerte traject. Bij het ontbreken van een raamovereenkomst, en wanneer een opdracht een totale waarde tot €133.000 heeft, volgt een offertetraject. Bij een opdracht die een waarde van €133.000 overstijgt volgt een Europese aanbestedingsprocedure. Het is verplicht om alle Europese aanbestedingen via het IAC te laten uitvoeren.

Het IAC heeft bij het begeleiden van de inkoop de volgende inkoopdoelstellingen, afgeleid van de organisatie doelstellingen. Men wil de integrale inkoopkosten verlagen, de toeleveringsrisico's

verminderen, de product- en leverancierskwaliteit verhogen en de inkoopfunctie verder professionaliseren. Het ministerie van BZK heeft specifieke inkoopdoelstellingen op de volgende gebieden, namelijk: Goede kwaliteit tegen een economisch meest voordelige prijs, het stimuleren van duurzaamheid; duurzaam inkopen is het hanteren van milieu - en sociale criteria in alle fasen van het inkoopproces (het ministerie streeft naar 100% duurzaamheid voor inkopen en aanbesteden in 2010) en het betrekken van het Midden- en Klein Bedrijf bij overheidsopdrachten. (inkoopplein 2009).

### **2.1.1. De historie**

In deze paragraaf zal niet uitgebreid worden stilgestaan bij het ontstaan van het IAC. Wel zal er een omschrijving worden gegeven van het IAC kijkend naar de twee voorgaande jaren. In deze jaren heeft het IAC namelijk een aantal grote veranderingen doorgemaakt. Zo is begin 2008 het IAC vanuit de directie Facilitaire Zaken (FAZ) geplaatst (gedetacheerd) onder de directie FEZ. Deze reorganisatie moest ervoor zorg dragen dat men de toen spelende ontwikkelingen het hoofd kon bieden. Taken moesten slimmer worden uitgevoerd en men moest de voordelen van samenwerking beter benutten met behoud van gestelde beleidsdoelen (notitie BZK, 27 juni 2007). Daarnaast had de inkoop een stevigere sturing nodig en die kon niet worden gegeven door de veranderende flexibele dienstverleningsmissie van een dienst als Facilitaire Zaken, die ook te maken had met de ontwikkelingen van Fasam, zo beschrijft de notitie.

Wat men verder met deze reorganisatie wilde bewerkstelligen is dat men de veronderstelde kracht van het IAC wilde optimaliseren. Men vond dat het IAC en de inkoopfunctie onder FAZ niet goed tot hun recht kwamen. Door het IAC te plaatsen onder de directie FEZ hoopte men dat het IAC meer 'aanzien' zou krijgen en dat de inkooptaak serieuzer zou worden genomen. In mijn kwalitatieve onderzoek zal ik onderzoeken of de stakeholders deze doelstellingen als behaald beschouwen.

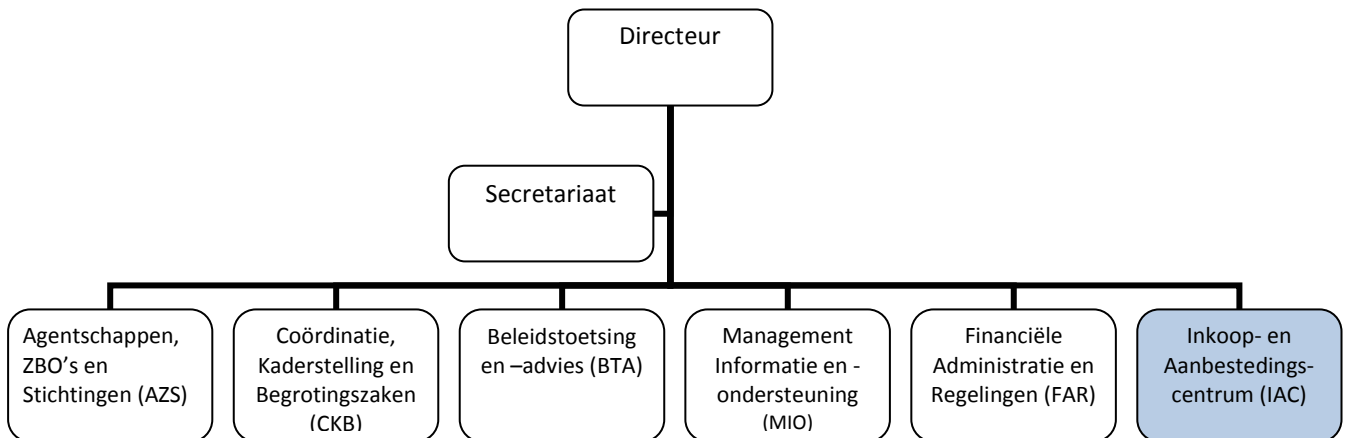
Zoals al wel duidelijk naar voren komt in de tekst is het IAC en haar omgeving steeds in beweging. Zij is nog geen twee jaar in haar huidige positionering werkzaam of de volgende organisatieverandering, namelijk de eventuele uitplaatsing van het IAC in 2012, staat reeds gepland.

### **2.1.2. De klanten van het IAC**

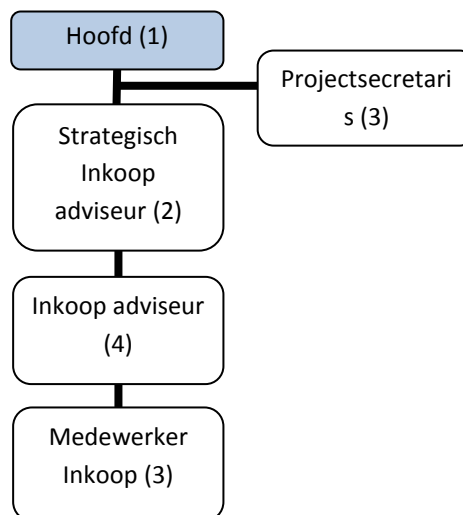
De klantenkring van het IAC bestaat op dit moment vooral uit directies van de verschillende Directoraten-Generaal (DG's) van het ministerie van BZK. Daarnaast maken ook een aantal overheidsinstanties van buiten het ministerie van BZK gebruik van de diensten van het IAC, bijvoorbeeld de Raad van State. Vanuit iedere DG zijn er in het onderzoek ieder geval twee mensen geïnterviewd. Vanuit sommige directies onder de DG's is er met meerdere mensen gesproken, bijvoorbeeld de Directie Faciliteiten, Huisvesting en Inkoop Rijk (FHIR), Directie Informatiseringbeleid Rijk (IBR), Directie Bedrijfsvoering (ICT, Facilitair en Huisvesting). Deze directies zijn dan ook belangrijke spelers op het gebied van de Rijksinkoop. Naast de interne directies, zijn er ook interviews met klanten van buiten het ministerie van BZK gehouden.

### 2.1.3. De huidige organisatie van het IAC

Zoals eerder genoemd maakt het IAC op dit moment deel uit van het ministerie van BZK. Zij is geplaatst onder de Directie Financieel Economische Zaken (FEZ). De centrale directie FEZ van BZK maakt onderdeel uit van de Dienst concernstaf en Bedrijfsvoering (DCB) en bestaat uit zes afdelingen en een secretariaat, zoals wordt weergegeven in onderstaand organogram.



Figuur 4: Organogram FEZ, 2008 (Intranet BZK, 2009)



Figuur 5: Organogram IAC, aantal medewerkers

In het bovenstaande organogram (figuur 5) is de huidige verdeling in functies binnen het IAC te zien. Deze dertien personen, waaruit het personeel van het IAC bestaat, hebben geparticipeerd in het onderzoek naar mogelijke verandescenario's van het IAC. Zo hebben zij allen een vragenlijst ingevuld naar veranderbereidheid, -gedrag en -kleur. En is er met een aantal van hen een interview gehouden. Hierbij heeft de onderzoeker getracht vanuit elke functie iemand te spreken.

### **2.1.3. De Missie van FEZ/IAC**

Zoals onder andere in het organogram (figuur 4) naar voren kwam maakt het IAC op dit moment deel uit van de Directie FEZ. De missie van het IAC is op dit moment verweven met die van de directie FEZ, namelijk; De directie FEZ is voor de BZK-organisatie een gezaghebbende partner die professioneel en met verstand van zaken op het gebied van financiën en inkoop hoogwaardige control, advies en ondersteuning biedt. De directie FEZ draagt eraan bij dat 'BZK werkt' langs de lijnen van concernsturing, dienstverlening aan het primaire proces van de Directoraten-generaal en directies en bedrijfsvoering.

### **2.1.4. Dienstverlening van het IAC**

Het IAC adviseert en ondersteunt en faciliteert bij inkopen en het uitvoeren van (Europese) aanbestedingen, daarbij kijkt het IAC naar alle commerciële aspecten tijdens het inkoopproces en werkt zij conform de daarvoor geldende regels. Het IAC zegt hierover op het inkoopplein dat zij de maximale ruimte tussen de regels hierbij benut.

### **2.1.5. Het inkoopplein**

Het IAC is binnen het ministerie van BZK onder andere te vinden via het inkoopplein. Het inkoopplein is een digitale advies- en informatie omgeving van het IAC en is te vinden op het BZK intranet. Op het inkoopplein kunnen de klant en geïnteresseerde zien welke stappen er gemaakt dienen te worden bij het inkopen of aanbesteden van producten of diensten en welke regels hieraan zijn gesteld. Het inkoopplein is een soort voorpoortaal van het IAC waar geïnteresseerden op kunnen kijken voordat, maar ook tijdens zij contact hebben met het IAC.

- Bij de inkoop binnen BZK spelen steeds meer zaken en voorschriften een rol waar men rekening mee moet houden. Het IAC zal zich dan ook voornamelijk richten op goed meetbare waardes. Het objectief beoordelen van de inhoudelijke aspecten wordt wel begeleid door het IAC maar het beoordelen wordt overgelaten aan de inhoudelijk deskundige(n);
- Het IAC adviseert en faciliteert bij het proces van aanbesteden, hierbij zal wel altijd conform de daarvoor geldende regels gewerkt worden. De maximale ruimte die er is zal daarbij benut worden;
- Het IAC adviseert bij het opstellen van behoeftes. Het opstellen van de behoefte is een taak van de opdrachtgever. Het IAC kan immers niet bepalen wat mensen op allerlei plekken nodig hebben. Door de decentralisatie van middelen en bevoegdheden bepaalt de opdrachtgever zelf wat hij/zij nodig heeft. Het IAC kan wel faciliteren en gelijkvormige inkoopbehoeften bij verschillende Directoraten-generaal en Directies bundelen;
- Bij het IAC is niet zozeer inhoudelijke kennis aanwezig van de in te kopen goederen of diensten. Dat is ook niet de taak van het IAC, daar zijn immers allerlei deskundigen voor. Het IAC zorgt wel voor bundeling van alle aspecten, waar de inhoudelijke kennis één aspect van is en kennis van het (Europese) aanbestedingsrecht een tweede. (Inkoopplein 2009)

### 2.1.6. Externe inhuur

Op het gebied van externe inhuur speelt het IAC ook een rol. Wat houdt externe inhuur in? De gehanteerde definitie van externe inhuur binnen het ministerie van BZK is:

*'Het uitvoeren van werkzaamheden door een private organisatie met winstoogmerk, in opdracht van een bij de rijksoverheid in dienst zijnde opdrachtgever, middels het tegen betaling inzetten van personele capaciteit en deskundigheid, waarop door de opdrachtgever mede gestuurd wordt'.*

Het kenmerkende verschil tussen uitbesteding en externe inhuur, is dat bij uitbesteding een product wordt geleverd. Een voorbeeld van externe inhuur is het inhuren van expertise vanuit een overheidsgefinancierde organisatie, zoals de Erasmus Universiteit.

### 2.1.7. De CDI functie

Naast het IAC is ook de Coördinerend Directeur Inkopen (CDI) onder de directie FEZ gepositioneerd. Volgens de Regeling Contractbeheer uit 1996 dient ieder ministerie vast te leggen op welke wijze zij omgaat met contracten. Men moet hierbij denken aan de wijze waarop een contract wordt samengesteld, hoe men omgaat met relevante ontwikkelingen en op welke wijze de evaluatie van contracten geschiedt. Dit beleid rond het beheer van contracten wordt het "Strategisch Contractbeheer" genoemd.

De CDI richt zich naast deze taak op het inkoopmanagement. Hierbij wordt gekeken naar de doelmatigheid van uitgaven. De uitgaven worden onder de loep genomen zodoende er wordt gekeken op welke wijze er mogelijk (schaal)voordeel kan worden gerealiseerd.

De CDI functie is in het leven geroepen om het inkoopproces te kunnen beheersen, hij/zij richt zich in de kern op het professionaliseren en gemeenschappelijk maken van inkoopstrategie en –doelstellingen, planning en control (niet controle) (Inkoopplein 2009). Voor het onderzoek is er met drie CDI's van verschillende ministeries contact geweest om zo een benchmark te kunnen maken met de CDI en het beleid van BZK.

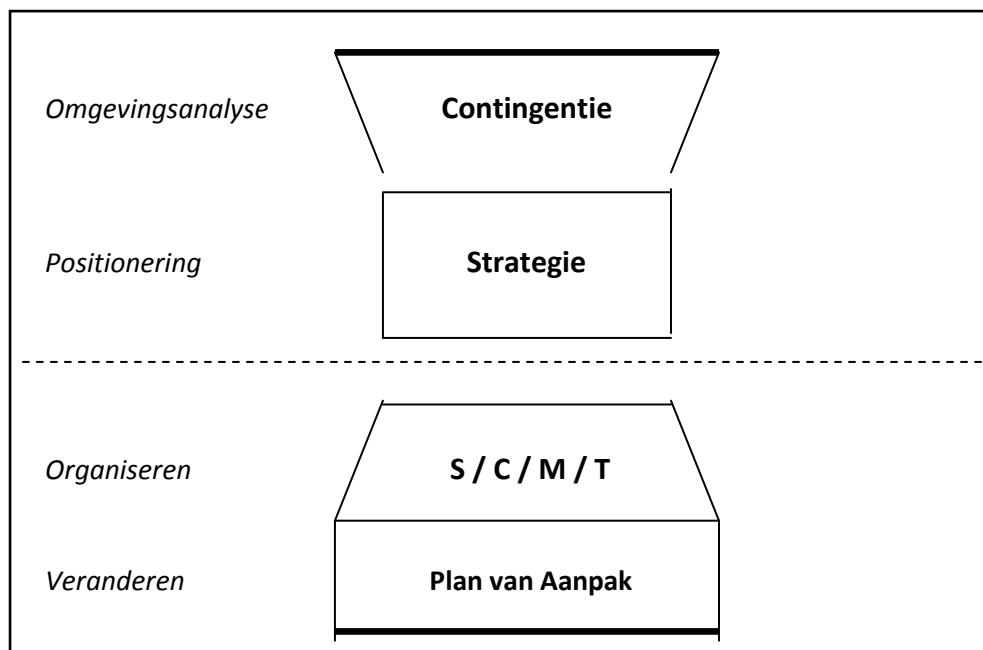
## Hoofdstuk 3: Theoretisch kader

### 3.1. Inleiding

Voordat men daadwerkelijk met een onderzoek aan de slag kan gaan, is inzicht in de centrale begrippen vereist. Het theoretisch kader dient ertoe om deze centrale begrippen te verduidelijken, alvorens men aan het daadwerkelijke onderzoek kan gaan beginnen. Dit onderzoeksrapport staat in het teken van mogelijke veranderingen voor het IAC. Deze verandering komt duidelijk naar voren in de probleemstelling, welke gebruikt zal worden als rode draad in het schrijven van het theoretisch kader.

### 3.2. Het trechtermodel

Om structuur aan het onderzoek te geven zal gebruik worden gemaakt van het trechtermodel van Jonker & De Witte (2005:6). In dit model komen alle actoren en factoren naar voren die van belang zijn in het veranderproces wat in dit onderzoek zal worden beschreven. In grote lijnen is het conceptueel model, omschreven op pagina 9, waaruit dit onderzoek is uitgewerkt dan ook gebaseerd op het trechtermodel van Jonker & De Witte (2005).



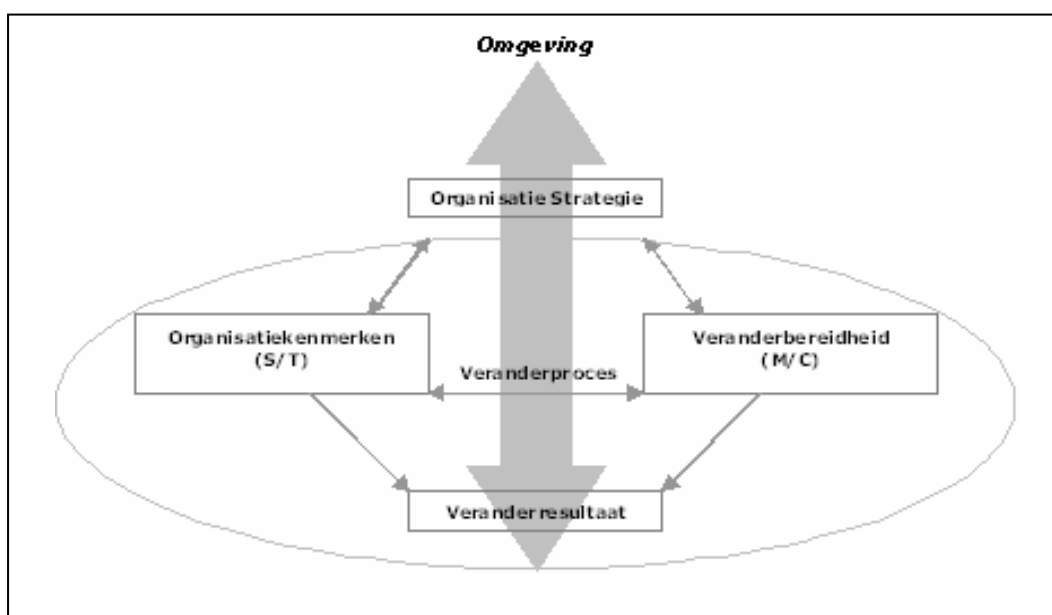
Figuur 6: Trechtermodel Jonker & de Witte (2005)

### 3.2.1. De omgeving (Arena)

Jonker en De Witte (2005) geven aan dat alvorens er verandering kan komen er een analyse moet worden gemaakt van de omgeving, de organisatiestrategie en de huidige organisatie- en personeelskenmerken. In hun boek spreken ze hierbij over de term “as is”. Deze analyse moet leiden tot een visie op de organisatie in toekomstig perspectief, die zij als “to be” omschrijven. Dit toekomstig perspectief dient men te gebruiken als uitgangspunt bij een verandering.

Om de actoren vanuit de omgeving weer te geven wordt er gebruik worden gemaakt van het Arena model (Straathof 2003). Allereerst is het belangrijk te weten wat het Arena-model inhoudt. Het model bestaat uit drie niveaus, namelijk gedragspatronen (buitenkant), de groepsarena (binnenkant) en de mindset (kern). Organisaties vormen een sociale gemeenschap waarbinnen gedrag betekenis krijgt. Verandering binnen het gedrag heeft gevolgen voor de bestaande verhoudingen in de groepsarena. De gedragspatronen beïnvloeden de groepsarena en deze beïnvloed uiteindelijk de mindset. Deze beïnvloeding kan echter ook andersom plaatsvinden. Bij de gedragspatronen kan men bijvoorbeeld denken aan het specifieke gedrag van een groep. De mindset geeft de waarden en overtuiging binnen de organisatie weer, die gelden voor haar leden. De groepsarena geeft de onderlinge verhoudingen, de interne relaties en de ongeschreven regels en mogelijkheden binnen de organisatie weer. Het Arenamodel zal in het onderzoek worden gebruikt om de arena van het veranderingsproces van de organisatie van het IAC weer te geven. Welke actoren horen bij de omgeving en welke invloed hebben zij? Hierbij wordt het model gebruikt naast de Market- en Resource based benadering van Jonker & De Witte (2005).

Als men vanuit de analyse een duidelijk beeld heeft gekregen over de huidige positie van de organisatie en de te veranderen aspecten van deze, kan men deze organiseren door middel van vier aspecten, namelijk; Structuur, Techniek, Mensen en Cultuur. Deze organisatieaspecten zijn de speerpunten in het toekomstig perspectief van de organisatie en zijn in onderstaand model weergegeven (Jonker & De Witte, 2005). Om een positief veranderresultaat te kunnen realiseren dient men deze organisatieaspecten op elkaar af te stemmen.



Figuur 7: Organisatieaspecten en hun samenhang



Deze organisatieaspecten komen ook terug in het conceptueel model van dit onderzoek en zullen gebruikt worden om de omgeving en haar toekomstperspectief aan te geven en te verduidelijken. Met verduidelijken wordt bedoeld dat de organisatiestructuur en ontwikkeling zal worden weergegeven door middel van deze vier organisatieaspecten (kaders). Om te komen tot deze kaders zal in dit onderzoek gebruik worden gemaakt van twee benaderingen, namelijk; de Market- en Resource based benadering.

### **Market based en Resource based benadering**

Het trechtermodel kan op twee verschillende wijze doorlopen worden, namelijk van boven naar beneden en vice versa. Bij de zienswijze van boven naar beneden wordt de 'Market based' benadering gevolgd. Hierbij wordt van buiten de organisatie naar binnen gekeken. Bij deze benadering staan de structuur en de techniek binnen en eventueel buiten de organisatie centraal. Van beneden naar boven kan echter ook, de zogenoemde 'resource based benadering'. Dit houdt in dat men vanuit de bestaande organisatie, interne ontwikkelingen (veranderingen) en de aanwezige competenties gaat vertalen naar een 'mogelijke' positionering (scenario's). Hierbij let men specifiek op de mensen en de cultuur binnen de organisatie. In dit onderzoek is geen keuze gemaakt voor één specifieke benadering, vanuit beide perspectieven zal er worden gekeken naar de verandering. Zo wordt er in de deelvragen scheiding gemaakt tussen Market based en Resource based sub-deelvragen. Deze tezamen leiden uiteindelijk tot een zo volledig mogelijk beeld van de organisatie van het IAC en haar omgeving.

Ook De Caluwé & Vermaak (2006) zien organisaties als een samenvoeging van vele losgekoppelde systemen van netwerken met autonome kernen, die tot en met het individuele medewerkerniveau gaan. Volgens hen is er sprake van een oerconflict: bureaucraten proberen te heersen en te sturen, terwijl medewerkers dat juist proberen te vermijden. Zij geven dan ook aan dat het diagnosticeren van probleem en oplossing voor (verander) managers en veranderprogramma's van groot belang zijn om in het bijzonder de drijvende krachten en patronen op het gebied van macht en politiek te herkennen.

In dit onderzoek zal de omgeving vanuit een aantal dimensies belicht worden, namelijk vanuit de huidige organisatie van het IAC, de opdrachtgever van het onderzoek, belanghebbenden (bijvoorbeeld andere afdelingen van de directie FEZ, de klant en de medewerkers).

### 3.3. Resource Based benadering

#### 3.3.1 “Verandering is nooit zwart-wit”

De Caluwé & Vermaak (2006) onderscheiden vijf kleuren en vijf aan deze kleuren gerelateerde veranderstrategieën. Elk van deze kleuren heeft een sterke veronderstelling en denkwijze ten aanzien van het hoe en waarom mensen veranderen. Mensen in een organisatie die aan verandering onderhevig is kunnen, volgens de Caluwé & Vermaak (2006), op verschillende wijze tegen verandering aankijken. Deze zienswijze is afhankelijk van de kleur die men aan de verandering geeft, deze geeft de verandering een bepaalde betekenis en duiding. Onderstaand schema geeft de verschillende kleuren met de daarbij behorende gedachtegang weer.

Kleur	Beeld	Mensen veranderen...	Tafel	Typering	Valkuil
<b>Geel</b>	Zon, Vuur	als er vooraf een duidelijk gespecificeerd resultaat vastligt	Ronde tafel	Politiek, macht, win-win situaties, onderhandelen, mee eens worden	Gezamenlijk belang is er niet altijd, loose-loose situaties, luchtfietserij
<b>Blauw</b>	Blauwdruk	als er rekening wordt gehouden met hun belang	Meerdere tafels	Regelen, plannen, beheersen, duidelijke resultaten	Geen aandacht voor irrationele aspecten, haast, ongeduld
<b>Rood</b>	Bloed, Mens	Door ze te prikkelen, door inzet zo aantrekkelijk mogelijk te maken	Gemakkelijke tafel	Motiveren, betrokkenheid, wij-gevoel, prikkelen, straffen en belonen, jij-voor-mij, ik-voor-jou	Gebrek aan harde uitkomsten
<b>Groen</b>	Groeien, Natuur	Door ze te motiveren om te leren, door ze bewust onbekwaam te maken	Interactieve tafelopstelling + flipover e.d.	Bewustwording, leren, uitwisselen, betekenis van elkaar leren kennen	Mensen willen/kunnen in sommige situaties niet leren, overmaat aan reflecties, geen harde uitkomsten
<b>Wit</b>	Alle kleuren samen, alles stroomt	Alles verandert vanzelf en verandering is een permanent proces, alles stroomt	Tafel op de kop	Evolutie vanuit chaos, natuurlijke weg, eigen energie, dynamiek, complexiteit, conflicten, optimaliseren, symbolen en rituelen, creativiteit	Ideologiseren, zelfsturing, chaos, niet analyseren, betekenisloos gezwets

Figuur 8: Veranderkleuren De Caluwé & Vermaak (2006)

Boonstra (2000) heeft eveneens een modelmatige benadering opgesteld en deze aan kleuren gelinked. Deze benadering is gebaseerd op de kleurentheorie van De Caluwé & Vermaak en sluit aan bij drie veranderkleuren, namelijk: blauw, groen en wit. Boonstra (2000) stelt verder dat de gele

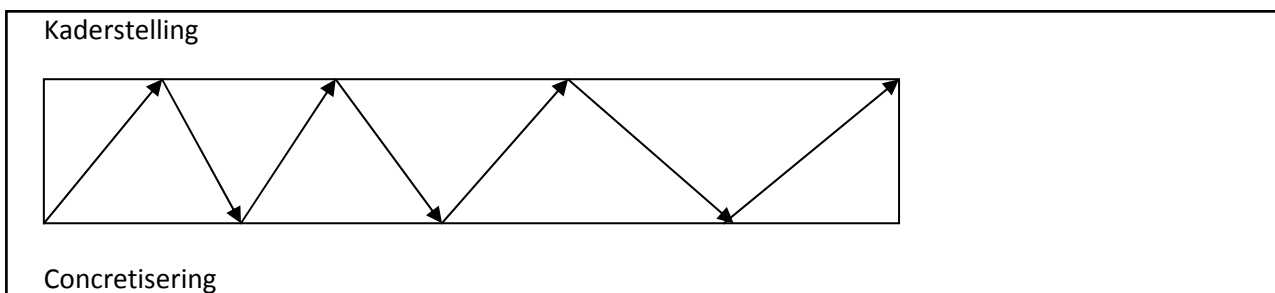
aanpak (commitment en besluitvorming) en de rode aanpak (optimale combinatie tussen mens en organisatie) op elk verandertraject van toepassing zijn. Boonstra (2000) geeft hiermee tevens aan dat de mens in de organisatie een zeer belangrijke actor is en bij een verandertraject waardevol is. In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de vijf veranderkleuren van De Caluwé & Vermaak (2006).

In de tekst hierboven hebben we gezien dat een verandering ingekleurd kan worden. Maar er is nog een andere mogelijkheid om een veranderproces te omschrijven, namelijk door een drietal veranderingsbenaderingen. Om te beginnen kan men bijvoorbeeld een voorgestructureerd verandertraject onderscheiden. In dit traject richt men zich meer op de structuur dan op het gedrag van mensen. Jonker & De Witte (2005:15) associëren deze aanpak als “reizen”. De bestemming van de verandering is bekend en er wordt niets aan het toeval overgelaten om op deze bestemming te belanden. Deze zienswijze wordt ook wel de tayloristische wijze van organiseren genoemd, deze wijze wordt gekenmerkt door analyse en beschrijving.

Daarnaast omschrijven zij ook een minder geplande aanpak, die van de “trekkers”. Waar reizigers op tijd op hun bestemming willen arriveren, komen de trekkers nooit aan. Voor hen is de reis zelf het doel. De bestemming van de reis is bij trekkers niet bekend en de vertreksituatie is niet aan duidelijke kaders gebonden. Jonker & De Witte (2005:17) spreken hierbij over ‘cocreatie’, waarbij men de focus meer heeft bij het permanent ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers, dan op de uiteindelijke verandering. Het planmatige en gefaseerde karakter maakt plaats voor een dynamisch incrementeel zoek- en keuzeprocess dat steeds opnieuw aangepast wordt (Jonker & De Witte 2005:18).

### “De gulden middenweg”

Als derde veranderingsbenadering omschrijven Jonker & De Witte (2005:19) het zogenoemde “pendelen”; het vinden van balans, een hybride tussen “reizen” en “trekken”. Pendelen zorgt ervoor dat het management binnen een organisatie een voortrekkersrol heeft en dat de medewerkers bij het beleid betrokken worden, “De gulden middenweg”. Door de medewerkers erbij te betrekken wordt het veranderingsvermogen van de organisatie vergroot (Boonstra, 2008). Figuur 9 laat deze pendelbeweging zien. In het onderzoek zal gekeken worden naar de gekozen veranderstrategie, hierbij zal gekeken worden welke veranderbenadering van Jonker & De Witte hierop van toepassing is, reizen, trekken of pendelen? (zie paragraaf 3.3.1. De kleur van de veranderstrategie)



Figuur 9: Pendelen

### 3.3.2. Veranderbereidheid

In een veranderproces is niet alleen de opdrachtgever van belang. De medewerkers vormen ook een zeer belangrijke schakel in het veranderproces. De mate waarin zij bereid zijn om te veranderen zal grotendeels samenhangen met het slagen of falen van de mogelijke verandering.

Allereerst wat is nu precies de veranderbereidheid en op welke wijze kan deze waarde gemeten worden? Metselaar (2005) geeft de volgende definitie van veranderbereidheid:

*“A positive behavioural intention towards the implementation of modifications in an organization’s structure, or work and administrative processes, resulting in efforts from the organization member’s side to support or enhance the change process” (Metselaar 2005:32-35)*

Oftewel, een positieve gedragsintentie van een medewerker ten aanzien van de invoering van een verandering in structuur, cultuur of werkwijze van een organisatie of afdeling, resulterend in een inspanning van de kant van de medewerker om het veranderingsproces te ondersteunen ofwel, te versnellen.

Metselaar & Cozijnsen (2005) hebben een model ontwikkeld die het mogelijk maakt de veranderbereidheid bij managers en medewerkers te meten en te verklaren, het zogenoemde DINAMO model; Diagnostics Inventory for the Assessment of the willingness to change among Management in Organizations (2005). Het DINAMO model is gebaseerd op het onderzoek naar gedrag van Ajzen (Metselaar & Cozijnsen, 2005:33). Ajzen (1988) deed onderzoek naar het menselijke gedrag bij veranderingen en kwam daarbij tot de volgende constatering: “Menselijke acties worden door drie soorten van overwegingen geleid, namelijk de attitude, de waargenomen subjectieve norm en de controle. Dit zijn de zogeheten motivationele krachten”. Deze drie krachten beschrijft Ajzen in zijn ‘theory of planned behaviour’, welke ook dienen tot basis van het DINAMO model.

Zoals eerder gezegd is het in een veranderingsproces van belang te kijken naar de medewerkers. Vanuit het DINAMO model zullen twee aspecten worden gebruikt in het onderzoek naar de mogelijke verandervormen van het IAC, namelijk de veranderbereidheid en het verandergedrag.

Metselaar & Cozijnsen (2005) hebben deze motivationele krachten van Ajzen werkzaam gemaakt door hieraan een koppeling te maken. Zo heeft men het over het willen veranderen (attitude), het moeten veranderen (subjectieve norm) en het kunnen veranderen (gedragscontrole). Het willen veranderen kenmerkt drie onderdelen die van invloed zijn op de veranderbereidheid, namelijk; de gevolgen voor het ‘individuele’ werk van de medewerker bij verandering, de gevolgen voor de organisatie waar de werknemer werkzaam is en als laatste de emoties die de verandering bij de medewerker teweeg brengt. De subjectieve norm (het moeten veranderen) kenmerkt één onderdeel, namelijk de houding van de collega’s. De collega’s (leidinggevend, gelijk of ondergeschikt) bepalen in grote mate, door onder andere de druk die zij uitoefenen, de mate van veranderbereidheid van de medewerker. Als laatste kracht geven zij het kunnen veranderen aan, de

zogenoemde gedragscontrole. Deze kracht kenmerkt vier onderdelen, namelijk; ervaring, middelen, aansturing en complexiteit.

Metselaar & Cozijnsen (2005) maken verder onderscheid tussen twee controlefactoren, de zelf - controlefactoren en de externe controlefactoren. De zelf- controlefactoren kenmerken de individuele waarden van de medewerker, zoals kennis en ervaring. De externe controlefactoren hebben betrekking op het aansturen van het algemene veranderproces. Deze controlefactoren vertegenwoordigen drempels die ondanks een hoge veranderbereidheid het geplande gedrag kunnen tegenwerken. Dit kan zelfs leiden tot het geheel ontbreken van het geplande gedrag. Deze drempels vormen dus mogelijk een wig tussen het verandergedrag en de veranderbereidheid.

### **3.3.3 Werkdruk/Werkstress**

Vanuit de organisatie van het IAC zal er ook gekeken worden naar de werkstress en de werkdruk van de medewerkers. Wat houden de begrippen werkstress en werkdruk nu eigenlijk in? Stress wordt wel omschreven als een toestand van overbelasting of uitputting als gevolg van een langdurige of acute verstoring van de balans tussen “belasting” en belastbaarheid” ( Kaaij & Kruif, 1998). De Wereld Gezondheidsorganisatie (WHO) omschrijft het begrip “werkstress” als volgt: ‘Werkstress is een als negatief ervaren toestand die het gevolg is van het feit, dat iemand niet in staat is of zich niet in staat acht om aan de eisen en verwachtingen die hem of haar vanuit de werksituatie gesteld worden te voldoen, en die gepaard gaan met klachten of disfunctioneren in lichamelijk, psychisch en/of sociaal opzicht’. Veelal is stress het gevolg van een langdurige stressvolle situatie. Een situatie waarbij de persoon onder veel spanning staat en daarbij weinig of geen ontspanning of herstelmogelijkheden heeft ( Kaaij & Kruif, 1998).

#### **Werkdruk**

Het begrip werkdruk heeft als voordeel dat het een psychologisch minder belastende term is. Hierbij is het grote nadeel dat het begrip verwarring oproept en dus niet eenduidig gebruikt wordt. Zo kan het gebruikt worden als een objectieve omschrijving van een bepaalde situatie, een ander manier is waarop het begrip werkdruk gebruikt kan worden is als synoniem voor werkstress, ‘het psychisch zwaar belast zijn. De verwarring omtrent het begrip ‘werkdruk’ heeft een taalkundige oorsprong. Het woord ‘druk’ heeft namelijk twee betekenissen. De eerste ‘druk’ is in de zin van veel te doen hebben: “Ik heb het vandaag druk” en de tweede ‘druk’ is druk in de zin van spanning “Ik wordt onderdruk gezet”( Kaaij & Kruif, 1998).

Werkstress en werkdruk hebben dus hun invloed op de gemoedstoestand van het IAC. Door toenemende wensen en eisen van de overheid kunnen de werkstress en –druk onder de medewerkers vergroot worden. In dit onderzoek zal er ook gekeken worden naar de werkstress en de werkdruk van de medewerkers van het IAC. Dit is namelijk van invloed op de cultuur maar ook de dienstverlening van het IAC.

### 3.4. Market Based benadering

Zoals al eerder in het theoretisch kader naar voren kwam richt de Market based benadering zich vooral op de structuur en de techniek van de organisatie. Er wordt bij deze benadering van buiten de organisatie naar de organisatie gekeken. In dit onderzoek staan hierbij twee aspecten centraal, namelijk de veranderstrategie; Deze is door de directie FEZ (O&F rapport 2008) op hoofdlijnen uitgewerkt, en het tweede aspect; De wensen en eisen van de stakeholders vanuit de omgeving.

#### 3.4.1. Veranderstrategieën

In dit onderzoek zal ook de veranderstrategie, die in dit veranderproces gekozen is, nader onderzocht worden. De meest bekende strategieën zijn die van Bennis, Benne en Chin (1979/1985). Zij onderscheiden drie hoofdstrategieën, namelijk:

- *Machtsdwang*

Waarbij vanuit een machtspositie een bepaalde verandering wordt doorgedrukt. Hier wordt topdown gewerkt en macht is nodig, veronderstelt men, om gewenst gedrag af te dwingen.

- *Rationeel-empirisch*

Waarbij men ervan uitgaat dat medewerkers rationeel denkende wezens zijn die zich laten leiden door rationele eigen belangen.

- *Normatief-reëducatief*

Wil mensen tot veranderingen aanzetten, via zelfgegenereerde verbeteringsvoorstellen. Is bottom-up. Het mensbeeld is dat de mens (ook) van nature actief is, naar zingeving zoekt en bereid is te leren.

Later wordt hier nog een vierde strategie aan toegevoegd, namelijk de:

- *Ruil-beloning*

Mensen maken zelf een kosten-baten-analyse en gaan na wat de verandering voor hen oplevert in positieve of negatieve zin. (MensCentraal 2009)

In de beantwoording van deelvraag 5.2 zal er gekeken worden van welk van de bovenstaande veranderstrategieën er in deze casus sprake is.

#### 3.4.2. Kleur van de veranderstrategie

De drie veranderbenaderingen die Jonker & De Witte (2005) laten zien hebben een aantal overeenkomsten met de veranderkleuren van De Caluwé & Vermaak (2006). Zo hebben de blauwe veranderkleur en de reizende veranderbenadering veel overeenkomsten. Beide regelen, plannen en beheersen. De witte veranderkleur vertoont daarentegen veel overeenkomsten met de trekkende veranderbenadering. Zo staan zij beide onder andere voor een open benadering, energie en samenwerking. Verder zien we dat de groene veranderkleur veel gelijkenis kent met de pendelende veranderbenadering. Bij beide staat bewustwording, leren en uitwisselen centraal. De veranderstrategie die in dit onderzoeksrapport centraal staat zal aan de hand van deze bovenstaande theorieën van Jonker & De Witte en De Caluwé & Vermaak worden ingekleurd. Men zal eerst één van

de drie veranderbenaderingen van Jonker & De Witte koppelen aan de veranderstrategie en van daaruit zal de veranderkleur worden toegekend.

### **3.4.3. Stakeholders (theorie)**

Eén van de stappen in de Market based fase is het betrekken van eventuele stakeholders oftewel belanghebbenden bij het onderzoek. Dit kan om verschillende redenen voor het onderzoek van belang zijn. De stakeholders zijn de mensen van buiten, maar ook van binnen, de organisatie die een bepaalde kijk hebben op de organisatie van het IAC. Het zijn de mensen die in hun werkzaamheden te maken hebben met het IAC en haar werkterrein. Daarnaast kunnen onder de stakeholders de mensen worden geschaard die nodig zijn om het veranderproces te doen laten slagen, hun advies en medewerking zijn daarbij van groot belang. Het betrekken van stakeholders in het onderzoeksproces naar mogelijke verandescenario's van het IAC heeft twee redenen, namelijk praktische- en legitimiteitsredenen. Samen met, en door middel van de stakeholders wordt het uiteindelijke doel van het onderzoek bereikt, namelijk het omschrijven van mogelijke verandescenario's voor het IAC.

De Stakeholdertheorie zegt in praktische zin dat organisaties de wensen, eisen en invloed van belanghebbenden van hun werkzaamheden en beleid in het oog moet houden. .

## **Hoofdstuk 4: Methodologische verantwoording**

### **4.1. Inleiding**

Om tot een gedegen beantwoording van de centrale onderzoeksvraag te komen en de doelstelling van het onderzoek te behalen is het van belang dat de verschillende theorieën die in hoofdstuk drie aan bod kwamen geoperationaliseerd worden. Dit houdt in dat deze meetbaar worden gemaakt zodat de data vanuit het onderzoek kan worden “gelezen” en geïnterpreteerd (Van Thiel, 2007: 50). Daarnaast zal in dit hoofdstuk de wijze van dataverzameling en analyse worden uitgelegd.

### **4.2. Methodologie**

De methodologische karakteristieken van een onderzoek worden vaak beschreven aan de hand van een onderzoeksplan. Tot het onderzoeksplan behoort ook het nadenken over het *type* onderzoek, de onderzoeksmethode (design) en de onderzoeksinstrumenten (technieken). De strategie die in dit onderzoek wordt toegepast is te duiden als zijnde een casestudy. Van Thiel (2007) geeft aan dat er bij een casestudy sprake is van een onderzoek naar een bepaald aspect, onderdeel of verschijnsel aan de hand van een casus. Over deze casus verzamelt de onderzoeker gedurende een bepaalde periode data door bijvoorbeeld interviews af te nemen of te observeren. Het onderzoek dat in dit rapport wordt beschreven richt zich specifiek op de afdeling IAC, welke op het moment geplaatst is onder de directie FEZ die op haar beurt weer valt onder de Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering (DCB) van het ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties. Het IAC zal vanaf 2012 vanuit de directie FEZ worden uitgeplaatst en in dit onderzoeksrapport zullen uiteindelijk mogelijke verandescenario's voor het IAC worden weergegeven.

Het empirisch onderzoek naar de toekomstscenario's van het IAC kenmerken zowel een kwantitatief als een kwalitatief karakter. Om de wensen en eisen van de opdrachtgever van het onderzoek, belanghebbenden, klanten en medewerkers inzichtelijk te maken zal gebruik worden gemaakt van kwalitatieve dataverzameling, in de vorm van semi-gestructureerde interviews, klankbordsessies (visie op inkoop) en observatie. De data die vanuit de interviews naar voren komt is moeizaam om te zetten in (ken)getallen en zodoende ook niet statistisch te benaderen. Bij deze data gaat het vooral om het “verstaan” van de inhoud en niet om generaliseerbaarheid van de gegevens. Getracht is om een zo'n breed en betrouwbaar mogelijk beeld te schetsen met de interviews. Hiervoor is er zorgvuldig gekeken naar de omgeving en een goede screening gemaakt in de te interviewen personen. Zo is er bij het opstellen van interviewlijst onder klantprospects getracht om vanuit elk Directoraat Generaal of afdeling een persoon te spreken. Op deze wijze is er vanuit allerlei uithoeken van de klantomgeving input geweest in het onderzoek.

Bij het onderzoeken van de veranderbereidheid is er wel gekozen voor kwantitatief onderzoek. Via een vragenlijst is de data die hiervoor nodig is om conclusies te trekken eenvoudig om te zetten in kwantitatieve gegevens. Het voordeel van kwantitatief onderzoek is dat het efficiënt is en omdat ik het in deze case niet op een grote groep van toepassing is (12fte's), is de response beter te controleren. De beperkingen die normaal voor kwantitatief onderzoek kenmerkend zijn, zijn in dit



geval dus minder van toepassing. Daarentegen is de externe validiteit wel lager bij een kleinere onderzoeksgroep dan bij een grote.

### 4.3. Dataverzameling

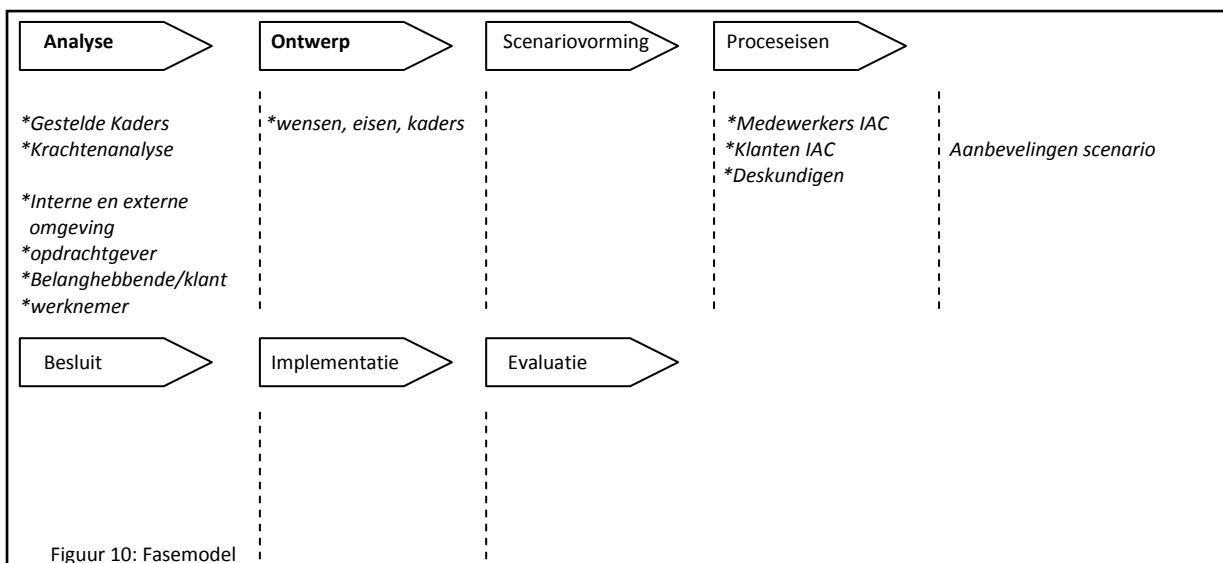
Om te komen tot de nodige data om de centrale onderzoeksvraag te kunnen beantwoorden wordt in dit onderzoek op verschillende wijze aan dataverzameling gedaan. Zo zal een deel van de data gehaald worden uit literatuuronderzoek, hierbij moet men denken aan rapportages (NVR, O&F) en wetenschappelijke literatuur aangaande de te onderzoeken onderwerpen. Daarnaast zal zoals eerder verteld door middel van semi- gestructureerde interviews, klankbordsessies en observatie de nodige kwalitatieve gegevens worden verzameld. De semi-gestructureerde interviews worden waarheidsgetrouw uitgeschreven en door middel van een member-check geverifieerd. Een vragenlijst naar verandergedrag en veranderbereidheid zal leiden tot de verzameling van kwantitatieve data.

### 4.4. Data analyse

Om de kwalitatieve data (semi-gestructureerde interviews) te kunnen analyseren zal gebruik worden gemaakt van de “Immersion Approach”. Deze interpretatieve aanpak zoekt naar patronen in de data, dit kan zijn op gebruikte woorden, zinnen of scenario’s. Als men uit bijvoorbeeld de verschillende interviews patronen herkent kan men overgaan tot het generaliseren van de data. Hierbij vormen de terugkerende patronen de basis voor de te formuleren conclusies (Robson, 2002). Bij dit alles speelt de operationalisatie een grote rol, hierin komt namelijk aan bod op welke wijze begrippen meetbaar gemaakt worden om zo data te kunnen verzamelen en analyseren. De kwantitatieve data uit de vragenlijst naar veranderbereidheid en –gedrag zal middels SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) worden geanalyseerd. SPSS is een analytische software speciaal ontwikkeld voor onder andere data analyse.

### 4.5. Fasemodel

In het onderstaande fasemodel is te zien in welke fasen het onderzoek is opgedeeld en wat er in elke fase centraal zal staan.



## 4.6. Operationalisering

In deze paragraaf zal het meetbaar maken van de begrippen uit het conceptueel model centraal staan. Per begrip zal worden uitgelegd op welke wijze er data zal worden verkregen en waar deze data toe zou 'moeten' leiden.

### 4.6.1. Operationalisering van het begrip "omgeving"

Met het begrip "omgeving" wordt de arena bedoeld waarin het veranderproces plaatsvindt. De actoren en factoren die hun invloed hebben op het proces. Hierbij valt onder andere te denken aan de huidige organisatie van het IAC en ontwikkelingen op het gebied van de (Rijks)inkoop.

Paragraaf 4.3 laat ook zien dat er in dit onderzoek op verschillende wijze informatie verzameld wordt aangaande de omgeving.

#### Market based fase

In de Market based fase wordt door middel van kwalitatief onderzoek de wensen en eisen van de stakeholders met betrekking tot de voorgenomen verandering van het IAC in kaart gebracht. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van het onderzoeksinstrument; interview, specifiek semi-structureerde interviews en zal een selectie worden gemaakt in stakeholders, om een zo volledig en betrouwbaar mogelijk beeld te krijgen. Hierbij zal de onderzoeker de hulp van de medewerkers van het IAC vragen. Zij zullen vanuit hun klantenaccount personen vanuit verschillende functies en directies aandragen om te interviewen voor het onderzoek. Uit deze interviews moeten op het gebied van Structuur en Techniek duidelijke kaders naar voren komen. Daarnaast zal in deze fase gekeken worden naar de veranderstrategie die is opgesteld. Vanuit het O&F rapport (2008) en de theorieën van Jonker & De Witte (2005) en De Caluwé & Vermaak (2008) zal de veranderstrategie worden toegelicht en zal er een veranderbenadering en -kleur aan de strategie worden gekoppeld.

#### Resource based fase

In deze fase van diagnose zal op een kwantitatieve wijze onderzoek worden gedaan naar de veranderkleur, -bereidheid en -gedrag. Om achter deze data te komen zal er gebruik worden gemaakt van een vragenlijst (De Caluwé), deze lijst zal door middel van SPSS worden geanalyseerd om zo de data bruikbaar en inzichtelijk te maken.

In de onderstaande tekst zijn de Resource- en Market based fasen uitgewerkt. Hierin worden de begrippen die bij deze verschillende fasen horen geoperationaliseerd.

## 4.7. Resource based

### 4.7.1. Operationalisering van het begrip "veranderkleur"

In dit onderzoek zal gebruik worden gemaakt van de veranderkleuren uit het model van De Caluwé & Vermaak (2006). Door middel van deze veranderkleuren zullen de medewerkers van het IAC worden

‘ingekleurd’. Welke veranderkleur hoort bij de medewerkers, individueel, en welke veranderkleur is binnen het IAC dominant. Voor geïnteresseerden is het hierbij mogelijk een eigen kleurenprofiel aan te vragen. De veranderkleuren van De Caluwé & Vermaak staan in figuur 8, paragraaf 3.3 weergegeven. De wijze waarop de veranderkleur van de medewerkers kan worden achterhaald is door middel van de vragenlijst van de Caluwé, deze is digitaal terug te vinden op de internetsite van Twynstra en Gudde (2009). De vragenlijst werkt als volgt; De medewerker krijgt twaalf items die elk zijn onderverdeeld in vijf stellingen. Per item dient de medewerker acht punten te verdelen over de vijf stellingen. Deze vijf stellingen staan voor de vijf veranderkleuren en zijn per item in een andere volgorde gezet. Door deze vragenlijst te volgen kan er een goed beeld van de desbetreffende persoon worden opgesteld en uiteindelijk ook van het gehele IAC. De vragenlijst naar veranderkleuren (deel I, item 1 t/m 12) kunt u vinden in bijlage 1.

#### **4.7.2. Operationalisering van het begrip “veranderbereidheid”**

In paragraaf 3.5 van het theoretisch kader komt naar voren dat de veranderbereidheid van de medewerkers een belangrijk aspect is binnen een veranderingsproces, namelijk dat de mate waarin zij bereid zijn om te veranderen grotendeels zal samenhangen met het slagen of falen van de mogelijke verandering.

Door de veranderbereidheid van de medewerkers van het IAC te meten kan hun gedrag tijdens het veranderingsproces worden verklaard. De veranderbereidheid van de medewerkers van het IAC zal door middel van vier stellingen vanuit de vragenlijst worden gemeten. Deze stellingen zijn een afgeleide van de DINAMO vragenlijst van Metselaar & Cozijnsen (2005). Aan deze vier stellingen is een Likert schaal gekoppeld van vijf punten. Kenmerkend aan een vijf punts Likertschaal is dat men keuze heeft uit een oneven aantal antwoordmogelijkheden. In het midden van deze antwoordmogelijkheden bevindt zich een neutrale optie. De antwoordmogelijkheden op de stellingen variëren van ‘helemaal oneens’ tot ‘helemaal eens’. In bijlage 1 treft u de vragenlijst aan, Deel II, stelling 1 t/m 4 betreft de stellingen naar veranderbereidheid.

#### **4.7.3. Operationalisering van het begrip “Verandergedrag”**

Zoals beschreven in het theoretisch kader kan de veranderbereidheid van medewerkers afwijken van het verandergedrag. Om deze reden zal ook het verandergedrag van de medewerkers van IAC in kaart worden gebracht. Het gedrag van de medewerkers ten opzichte van het veranderingsproces kan positief zijn, medewerkers doen en denken actief mee in het proces. Daarnaast kan het gedrag van de medewerkers een neutrale vorm hebben, hierbij zijn medewerkers stil en afwachtend. En als laatste kan er ook een negatief gedrag waarneembaar zijn, dit gedrag kenmerkt zich door negativiteit ten aanzien van het veranderingsproces.

In dit onderzoek wordt hierbij gebruik gemaakt van het onderzoek van Roovers (2008) die de stellingen van Metselaar (1997) heeft omgezet naar het Nederlands. Deze stellingen zullen net als de stellingen naar veranderbereidheid op basis van dezelfde vijf punts Likert schaal worden uitgezet. In bijlage 1 treft u de vragenlijst aan, Deel II, stelling 5 t/m 10 betreft de stellingen naar verandergedrag. Deze vragenlijst zal onder alle medewerkers van het IAC worden verspreidt.

### **Operationalisering van de begrippen “Werkstress en Werkdruk”**

Zoals uit het theoretisch kader naar voren kwam zijn werkstress en werkdruk van invloed op de gemoedstoestand van de medewerkers en dus op de kwaliteit van de dienstverlening en de cultuur binnen de organisatie. Het is van belang om de werkstress en de werkdruk binnen de organisatie te meten en te kijken of er overeenkomsten zijn tussen deze begrippen binnen het IAC en de kijk van de stakeholders hierop. Bij het onderzoeken van deze begrippen zal gebruik worden gemaakt van het werknemersonderzoek 2009 van het ministerie van BZK. Om de werkstress van de medewerkers van het IAC te meten is hen gevraagd om twee stellingen te reageren. Voor de werkstress en de werkdruk konden de medewerkers kiezen uit vijf antwoordmogelijkheden, die in een vijf punts Likert schaal zijn uitgezet. Deze mogelijkheden waren: Zeer ontevreden, tamelijk ontevreden, noch tevreden noch ontevreden, tamelijk tevreden en zeer tevreden.

De uitkomsten vanuit de vragenlijsten, op de bovenstaande begrippen uit de Resource based fase, zullen met behulp van het data analyse programma SPSS worden vertaald in bruikbare gegevens.

## **4.8. Market based**

### **4.8.1. Operationalisering van het begrip “veranderstrategie”**

In dit onderzoek zal er ook nader gekeken worden naar de gekozen veranderstrategie. In het theoretisch kader, paragraaf 3.4 wordt er stil gestaan bij de theorie van Jonker & De Witte (2005). In deze theorie geven zij aan dat je een voorgestructureerd verandertraject kan onderscheiden. Zij geven hierbij drie onderscheidingsvormen aan, namelijk “Reizen”, “Trekken” en “Pendelen”. Aan de hand van deze drie vormen zal de veranderstrategie die in dit onderzoek centraal staat worden verklaard. Hierbij zal ook een koppeling worden gemaakt naar de veranderkleuren van De Caluwé & Vermaak (2006). Welke beweging maakt de gekozen strategie en welke kleur kan hieraan worden gehangen? Het meetbaar maken van de strategie zal aan de hand van deze theorieën geschieden, hierbij zal gebruik worden gemaakt van literatuuronderzoek (O&F rapport 2008), maar ook van kwalitatieve gesprekken en observaties.

Om de veranderstrategie goed te kunnen weergeven zal de basis vragenlijst van De Caluwé, Kor & Wijnen (2002) als leidraad worden gebruikt. In deze vragenlijst komen alle facetten van de veranderstrategie naar voren.

De zes basisvragen zijn:

- Wat moet de uitkomst zijn van de verandering?
- Hoe ziet het er nu uit? Een karakterisering van de huidige situatie.
- Hoe ingrijpend is het verschil tussen wat er nu is en wat er moet komen?
- Een verbetering of een vernieuwing. Een complete transformatie of een opleiding?
- Zijn er blokkades en weerstanden tegen de verandering? Hoeveel? Bij velen? Of is er juist veel energie en zijn er positieve krachten? Hoeveel? Bij velen?

- Willen de betrokken veranderaars de verandering en kunnen zij die effectueren (in termen van competenties)? Veranderaars zullen binnen de organisatie zijn, maar er kunnen ook mensen van buiten bij betrokken zijn.
- Kan het eigenlijk wel? Is het haalbaar? Is de verandering te realiseren?

In hun vragenlijst gaan De Caluwé, Kor & Wijnen (2002) ervan uit dat elke veranderstrategie één dominante leidende kleur heeft, de basiskleur. Deze komt overeen met de kleuren vanuit het “kleurdenken” van De Caluwé & Vermaak (2006).

#### **4.8.2. Operationalisatie van het begrip “Stakeholders”**

Onder stakeholders wordt in deze opdracht verstaan; de medewerkers van het IAC, de klanten, andere belanghebbende afdelingen binnen de directie FEZ, CDI’s van andere ministeries (Benchmark), de opdrachtgever van deze onderzoeksopdracht en de initiatiefnemer van dit veranderproces. De stakeholders zullen in deze paragraaf stuk voor stuk worden toegelicht.

##### **4.8.2.1. Medewerkers van het IAC**

Het IAC bestaat op dit moment uit dertien personen die allen benaderd zullen worden om mee te werken aan het onderzoek. Zoals in de operationalisatie van de omgeving al reeds naar voren kwam zal dit door middel van twee benaderingen gebeuren, namelijk de Resource- en de Market based benadering. In de Resource based fase zal aan de medewerkers worden gevraagd om een vragenlijst naar veranderbereidheid, -gedrag en -kleur in te vullen. In de Market based fase zal er door de onderzoeker met een aantal van hen een semi- gestructureerd interview plaatsvinden. Hierbij zal de onderzoeker vanuit elke functie in ieder geval één persoon spreken, om op deze wijze een zo volledig mogelijk beeld te kunnen schetsen.

##### **4.8.2.2. CDI’s van het ministerie van BZK en andere ministeries**

In het onderzoek zal in de Market based fase ook contact worden gezocht met de CDI’s van het ministerie van BZK en een aantal andere ministeries. Op deze wijze zal er worden getracht een benchmark te leggen tussen BZK en deze andere ministeries. De onderzoeker wil naast de CDI van het ministerie van BZK in ieder geval nog drie andere CDI’s van ministeries spreken. Dit om een breed en volledig mogelijk beeld te krijgen waar de ministeries in het inkoopveranderingsproces staan en op welke wijze zij dit vormgeven.

##### **4.8.2.3. Klanten van het IAC**

Zoals al eerder in het rapport naar voren kwam (paragraaf 2.1.2. De klanten van het IAC) bestaat de klantenkring van het IAC vooral uit de directies onder de verschillende Directoraten-generaal van het ministerie van BZK. Daarnaast maken ook een aantal publieke instanties van buiten het ministerie van BZK gebruik van de dienstverlening van het IAC, zoals de Raad van State. In de Market based fase zullen de interviews met deze klanten centraal staan. Getracht zal worden om vanuit de Directoraten-generaal; dit zijn, Bestuur en Koninkrijksrelaties, Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, Veiligheid, Bureau Algemene Bestuursdienst, Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering, in ieder geval twee mensen te spreken. Om in contact te komen met deze personen zal de onderzoeker aan de medewerkers van het IAC vragen, personen vanuit verschillende functies en directies uit hun klantenaccount aan te dragen. Deze personen staan in hun werkzaamheden in contact met het IAC en hebben hierdoor een goed beeld van het huidige IAC en haar dienstverlening. In het onderzoek

wordt geprobeerd personen uit zoveel mogelijk verschillende klantorganisaties te interviewen aangaande de veranderingen die het IAC te wachten staan, met uiteindelijk een goed resultaat (zie paragraaf 4.8 Respons op kwalitatief en Kwantitatief onderzoek).

#### **4.8.2.4. Directie FEZ**

De Directie FEZ is de directie waarbinnen het IAC op dit moment is gepositioneerd. Door deze positionering heeft het IAC steeds meer banden gekregen met deze directie. In het begin van het onderzoek zal contact worden gezocht met de directeur van de Directie FEZ om er achter te komen wat zijn verwachtingen en wensen zijn ten aanzien van het onderzoek naar mogelijke verandescenario's voor het IAC. Ook zal er met de opdrachtgever van het onderzoek; het hoofd van de organisatie IAC, gesproken worden over wensen en verwachtingen van het onderzoek. Daarnaast zijn er binnen de Directie FEZ een aantal afdelingen die door hun werkzaamheden te maken hebben met het IAC. Zo zal er bijvoorbeeld gesproken worden met de afdeling Coördinatie, Kaderstelling en Begrotingszaken (CKB) die bijvoorbeeld ook de kaders van de inkoop en aanbestedingen formuleert en met de afdeling Agentschappen, ZBO's en Stichtingen (AZS) die wellicht een nieuwe kijk kan geven op bijvoorbeeld de mogelijke overgang van het kasstelsel naar een baten en lasten stelsel.

Al deze bovenstaande personen zijn belanghebbend bij een goede vernieuwde positionering van het IAC. Om deze reden is er in dit onderzoek met al deze stakeholders contact geweest en heeft men input kunnen geven aan het onderzoek.

## **4.9. Kaderstelling**

### **4.9.1. Operationalisering van het begrip "kaders"**

Dit onderzoek werkt, zoals gebruikelijk is in wetenschappelijk onderzoek, met een conceptueel model. In dit model zijn de stappen aangegeven om uiteindelijk te komen tot de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Een van deze stappen is het in kaart brengen van de kaders. Hiermee wordt bedoeld aan welke regels en richtlijnen een eventuele verandering van het IAC zal moeten voldoen. Bij het beschrijven van deze kaders zal een bepaalde structuur worden aangehouden, deze structuur wordt ook in het theoretisch kader besproken en komt vanuit het trechtermodel van Jonker en de Witte (2005). In het trechtermodel wordt onderscheidt gemaakt tussen de volgende aspecten, namelijk Structuur, Techniek, Mensen en Cultuur. Deze horen respectievelijk bij de Market based en de Resource based benadering. Per aspect zullen de kaders die gesteld zijn en de richtlijnen vanuit de omgeving worden beschreven. De kaders Structuur en Techniek zullen inzichtelijk worden gemaakt door onderzoek naar de veranderstrategie en door de stakeholders van het IAC te interviewen, hierbij zullen er vragen gesteld worden omtrent de wensen die men heeft aangaande het IAC op het gebied van structuur en techniek.

**Structuur;** Hoe beoordeelt men de huidige beschikbaarheid van het IAC?, Hoe beoordeelt men de kwaliteit van werken van het IAC?, Een sterk punt en een verbeterpunt van het IAC? Waar hoort de inkoopfunctie thuis?, Wat moet de CDI functie inhouden?, Waar ziet men het IAC in toekomstig

perspectief gepositioneerd? Door plaatsing van het IAC onder de Directie FEZ heeft men haar veronderstelde kracht willen optimaliseren, is dit gelukt?, Welke wensen heeft u aangaande het IAC?

**Techniek;** Hoe ziet men de verdere digitalisering (efficiency) van het IAC? Hoe denkt men over categoriemanagement? Wat zijn de wensen van de stakeholders op het gebied van digitalisering?

De kaders Mensen en Cultuur zullen worden ingevuld door onderzoek onder de medewerkers van het IAC naar veranderbereidheid, -gedrag en -kleur. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van een vragenlijst op basis van die door Roovers (2008). Dit zal uiteindelijk leiden tot een stevige basis waarop mogelijk verandescenario's kunnen worden gegrond.

## 4.10. Scenariovorming

### 4.10.1. Operationalisering van het begrip "Scenario's"

Het uiteindelijke doel van het onderzoek is te komen tot een aantal mogelijke verandescenario's. Deze scenario's zullen worden opgesteld op grond van de kaders die in de vorige alinea werden behandeld en de wensen en eisen van de stakeholders. De selectie van mogelijke verandescenario's zal verder berusten op ontwerpen die geïnterviewden hebben aangedragen. Deze scenario's zullen op de wijze van "Immersion Approach" (Robson 2002) worden geanalyseerd. Er zal gekeken worden naar patronen in antwoorden en naar de hoeveelheid van mogelijk genoemde verandescenario's in de interviews.

## 4.11. Controlevariabelen

In het kwantitatieve onderzoek worden naast de hierboven staande begrippen ook een aantal controlevariabelen meegenomen. Deze controlevariabelen omvatten specifieke vragen aangaande de respondent, bijvoorbeeld over geslacht, leeftijd, opleiding etc. Deze controlevariabelen kunnen mogelijk van invloed zijn op de gegeven antwoorden van de respondent en zo hun uitwerking hebben op de relatie tussen de afhankelijk en onafhankelijke variabelen. Door deze variabelen mee te nemen in de analyse kunnen verstoringen zichtbaar worden gemaakt en kan men controle uitvoeren (Van Thiel, 2007). In bijlage 2 treft u de vragenlijst aan, in het algemene deel van de vragenlijst (vraag 1 t/m 6) treft u de controlevariabelen aan.

In de tabel op de volgende pagina's is een weergave gegeven van de verdeling van de controlevariabelen over het aantal respondenten van de vragenlijst naar veranderkleur, -bereidheid en -gedrag.

Kenmerken	Omschrijving	Aantal	Percentage%
	Respons mannen	4	30,8%

<b>Geslacht</b>	Respons vrouwen	9	69,2%
<b>Leeftijdscategorie</b>			
	20-30 jaar	6	46,2 %
	31-40 jaar	2	15,4 %
	41-50 jaar	4	30,8 %
	51-60 jaar	1	7,7 %
<b>Opleiding</b>			
	Voortgezet Onderwijs	3	23,1%
	Middelbaar Beroeps Onderwijs	0	0%
	Hoger Beroeps Onderwijs	8	61,5%
	Wetenschappelijk Onderwijs	2	15,4%
<b>Functie</b>			
	Hoofd	1	7,7%
	Strategisch Inkoopadviseur	2	15,4%
	Inkoopadviseur	4	30,8%
	Medewerker Inkoop	3	23,1%
	Projectsecretaris	3	23,1%

Figuur 11: Tabel controlevariabelen IAC 2009

De onderstaande tabel behoort ook bij figuur 11, zij is echter vanuit een ander perspectief belicht om op deze wijze een duidelijk overzicht te verschaffen. Bij de vragen naar de overheidsjaren en IAC jaren van de medewerkers heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van het gemiddelde en minimale en maximale werkzame jaren van de medewerkers.

Variabelen	Resp.	Min. Jaren	Max. Jaren	Gemiddelde	Deviatie
<b>Overheidsjaren</b>	13	,20	37,00	12,9538	11,98142
<b>IAC jaren</b>	13	,20	10,00	3,3231	3,57472

Figuur 12: Tabel controlevariabelen IAC 2009

In de eerste rij van de bovenstaande tabel (figuur 12) is te zien dat vier mannen en negen vrouwen de vragenlijst de lijst hebben ingevuld. Dit totale aantal van respondenten, namelijk dertien, staat



gelijk aan het aantal medewerkers van het IAC. Dit houdt in dat de respons op de vragenlijst 100% is. Deze verdeling man/vrouw is de overheid vanwege haar diversiteitbeleid niet vreemd. Als we kijken naar de tweede rij van de tabel "Leeftijd" zien we dat bijna de helft van de medewerkers (46,2%) zich in de leeftijdscategorie 20-30 jaar bevindt. De leeftijdscategorie 41- 50 jaar is na deze het sterkst vertegenwoordigd, namelijk door 30,8 %.

De derde rij in de bovenstaande tabel (figuur 12) heeft onderzocht welk opleidingsniveau de medewerkers van het IAC hebben. Meer dan de helft van de medewerkers (61,5%) heeft een HBO diploma, 23,1% heeft Voortgezet Onderwijs gedaan en 15,4% heeft Wetenschappelijk Onderwijs gevolgd. De volgende vraag in de vragenlijst vroeg de respondent wat hun functie binnen de organisatie van het IAC was. Het antwoord op deze vraag is in de kolom functie weergegeven.

De laatste twee rijen in de bovenstaande tabel geven weer hoeveel jaren de medewerkers van het IAC, respectievelijk in de organisatie van het IAC en binnen het geheel van de overheid werkzaam zijn geweest. De kolom resp. geeft hierbij het aantal respondenten weer, namelijk de dertien medewerkers van het IAC. Verder bleek uit de vragen dat een percentage van 46,2% gaf aan tussen nul en vijf jaar bij de overheid te werken. Hierbij was 0,2 jaar de laagste werkzame tijd, en 37 jaar de hoogste werkzame tijd binnen de overheid. Als gemiddelde kwam uit de vragenlijst een gemiddelde van 12,59 werkzame overheidsjaren naar voren. In de volgende vraag werden de arbeidsjaren verder gespecificeerd, hierin werd namelijk gevraagd hoeveel jaren de respondenten werkzaam waren bij het IAC. Een percentage van 46,2 gaf aan dat zij tussen nul en 1 jaar werkzaam waren bij het IAC. Een werkzame tijd van 0,2 jaar was bij deze vraag eveneens de laagste score, de hoogste werkzame tijd binnen het IAC bedraagt 10 jaar. Het gemiddelde aan arbeidsjaren onder de huidige medewerkers bedraagt 3,32 jaar. De laatste kolom, de deviatie, geeft weer hoe dicht de antwoorden van de respondenten bij elkaar liggen. Des te hoger de score op de deviatie des te groter de rek die er zit tussen de antwoorden van de respondenten.

#### **4.11.1. Samenvatting controlevariabelen**

Het IAC is zeker vanuit overheidsperspectief gezien een tamelijk jonge organisatie. Ongeveer de helft van de medewerkers van het IAC (46,2%) bevindt zich in de leeftijdscategorie 20-30 jaar. Ongeveer 70% van de organisatie bestaat uit vrouwen, dit geeft weer dat het differentiatiebeleid waar het ministerie van BZK voor staat effect heeft, in ieder geval binnen de organisatie van het IAC. Verder blijkt vanuit de controlevariabelen dat een percentage van 61,5% van de medewerkers binnen het IAC een HBO opleiding heeft gedaan, 23,1% van het IAC heeft het Voortgezet Onderwijs gedaan.

## **4.12. Respons op kwantitatief en kwalitatief onderzoek**

Het IAC bestaat op het moment van onderzoek uit dertien medewerkers, waaronder het hoofd. Omdat dit een selecte groep is, is er gestreefd naar een zo hoog mogelijke respons, namelijk 100%. Om dit te bewerkstelligen is er allereerst een inleidende e-mail uitgegaan om de medewerker te informeren aangaande de vragenlijst. Verder werd er in deze e-mail verteld wat er met de data uit het onderzoek verder zou gebeuren.

Na deze inleidende e-mail is de vragenlijst persoonlijk bij de medewerkers langs gebracht. Zodoende konden eventuele onduidelijkheden of vragen vanuit de medewerker worden opgehelderd en beantwoord. Bij het rondbrengen van de vragenlijst werd door de onderzoeker eveneens een deadline aangegeven. Dit vanuit de gedachte om de response in eerste instantie te verhogen en te versnellen. Uiteindelijk zijn alle dertien vragenlijsten (100% respons) in goede orde ontvangen en kon er een begin worden gemaakt met de analyse.

De respons in het kwalitatieve gedeelte van het onderzoek was ook goed. Voor de interviews heeft de onderzoeker vroegtijdig afspraken gemaakt. Dit met het oog op de vakantie en de drukke agenda's van de te interviewen personen. Allereerst werden er interviews gehouden met de opdrachtgever van dit onderzoek; het hoofd van het IAC, de initiatiefnemer van de verandering; de directeur FEZ en een aantal stakeholders binnen en buiten de directie FEZ. Na deze heeft de onderzoeker interviews gehouden met de CDI's van de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en sport (VWS), Landbouw, Natuur en Voedsel (LNV) en Justitie en BZK zelf, ter benchmark.

Hierop volgend zijn er interviews gehouden met de klanten van het IAC. De onderzoeker heeft de medewerkers van het IAC gevraagd om hem namen van klanten, vanuit de directies en onderdelen, uit hun account te geven. Op deze wijze is het gelukt om van elk Directoraat –Generaal (Bestuur en Koninkrijksrelaties, Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, Veiligheid, Bureau Algemene Bestuursdienst, Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering) in ieder geval twee personen te spreken. Sommige Directoraten-generaal hebben directies onder zich die zich specifiek richten op het veranderproces wat in dit onderzoeksrapport centraal staat. Zo zijn er meerdere interviews binnen het Directoraat Generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, en wel met de Directie Organisatie- en Personeelsbeleid Rijk, Directie Informatiseringbeleid, Directie Faciliteiten, Huisvesting en Inkoop Rijk, P-direct en het Centrale Archief Selectiedienst. Binnen het Directoraat Generaal Concernstaf en bedrijfsvoering zijn er met de Directies Bedrijfsvoering (ICT, Facilitair en Huisvesting), Directie FEZ, Directie Bestuursondersteuning, Directie Personeel en Organisatie, Directie Constitutionele Zaken en Wetgeving en de Directie Communicatie en Informatie interviews geweest. Ook zijn er met klantorganisatie van buiten het ministerie van BZK interviews gehouden, zoals met De Werkmaatschappij en de Raad van State. In totaal zijn er voor dit onderzoek in totaal vijftwintig interviews gehouden met mensen vanuit verschillende functies binnen de klantorganisaties. De functies van de geïnterviewden varieerden van beleidsmedewerkers, seniors en hoofden tot aan portfoliomanagers en directeuren.

#### **4.13. Validiteit en betrouwbaarheid**

Elke onderzoeker streeft naar valide en betrouwbare uitkomsten van het onderzoek. Validiteit zegt iets over de inhoud van het onderzoek. Is datgene wat je meet, de verkregen data, wel juist om te komen tot het doel van je onderzoek? De betrouwbaarheid van het onderzoek heeft te maken met de stabiliteit van het onderzoeksresultaat. Leiden de gebruikte meetinstrumenten tot consistente resultaten?

Voor elke onderzoeksstap vanuit het conceptueel model is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van triangulatie. Dit houdt in dat door middel van meerdere onderzoeksinstrumenten data wordt verzameld om te komen tot het uiteindelijke onderzoeksresultaat. Zoals in hoofdstuk drie, de methodologische verantwoording, reeds naar voren kwam is er in dit onderzoek gebruik gemaakt van de volgende meetinstrumenten; Literatuuronderzoek, semi-gestructureerde interviews, observaties en een vragenlijst. Het literatuuronderzoek werd door triangulatie aangevuld en gecontroleerd door de gegevens uit de interviews en observaties. Ook werd de vragenlijst voordat hij verstuurd werd door middel van een pilot gecontroleerd op eventuele onduidelijkheden of fouten.

Om de validiteit en de betrouwbaarheid van de semi-gestructureerde interviews te waarborgen is er in dit onderzoek gewerkt met een member check. De onderzoeker schreef het gehele interview zo volledig en objectief mogelijk uit en stuurde deze, voordat het als onderzoeksdata verwerkt werd, op naar de geïnterviewde die het nakeek op waarheid en betrouwbaarheid. Op deze wijze werd de betrouwbaarheid en de validiteit van de interviews gewaarborgd.

#### 4.13.1 Analyse op betrouwbaarheid

In de vragenlijst naar veranderkleur, -bereidheid en -gedrag worden in de vraagstelling schalen gebruikt om te komen tot onderzoeksdata. Om deze schalen te meten op interne consistentie (betrouwbaarheid) wordt de Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) berekend. Deze som gaat na in welke mate de schalen waaruit de stelling is opgebouwd met elkaar samenhangen. De antwoorden die de respondent op de stellingen geeft moet consistent zijn, met consistentie wordt in dit geval bedoeld in welke mate hetzelfde concept wordt gemeten. De Cronbach's alpha is onder de 0,6 inconsistent (onbetrouwbaar), dit is dan ook de ondergrens die minimaal wordt aangehouden. In onderstaande tabel (figuur 13) zijn de Cronbach's Alpha te zien van de veranderbereidheid en het -gedrag. Het aantal stellingen (N) staat voor het aantal stellingen waaruit de respondent kan kiezen.

Schaal	Aantal stellingen(N)	Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )
Veranderbereidheid	5	0,834
Verandergedrag	5	0,606

Figuur 13: Cronbach's Alpha van de veranderbereidheid en het -gedrag

Uit de bovenstaande tabel is af te lezen dat beide schalen; veranderbereidheid en -gedrag, intern consistent, dus betrouwbaar zijn. Hierbij moet wel gezegd worden dat de schaal van verandergedrag zich op het randje bevindt. Om deze reden is de mogelijkheid bekeken om een stelling naar verandergedrag te verwijderen om zo de Cronbach's Alpha, dus de betrouwbaarheid te kunnen verhogen. Hiervoor zijn twee mogelijkheden bekeken. Allereerst vielen de negende en de tiende stelling op, deze correspondeerden niet helemaal met stelling zes, zeven en acht. Met het verwijderen van de negende en tiende stelling werd de Cronbach's Alpha verhoogd naar 0,744. Echter de correlatie tussen de stellingen werd hierdoor slechter. Met het verwijderen van alleen de negende stelling steeg de Cronbach's Alpha naar 0,669. Ook deze tamelijk kleine stijging van de betrouwbaarheid heeft tot gevolg dat de correlatie tussen de stellingen minder wordt, namelijk van 0,414 naar 0,20. Om deze reden heeft de onderzoeker besloten om alle vijf stellingen in het onderzoek te gebruiken met een Cronbach's Alpha van 0,606.

## Hoofdstuk 5: Onderzoeksresultaten

### **Deelvraag 5.1. Hoe ziet de omgeving van het IAC eruit? (Diagnose)**

#### *Resource Based*

- 5.1.1. Welke veranderkleur heeft de organisatie van het IAC en wat betekent dit?
- 5.1.2. In hoeverre zijn de medewerkers van het IAC veranderbereidheid?

#### *Market Based*

- 5.1.3. Hoe beoordeelt de omgeving het IAC?
- 5.1.4. Wat zijn de wensen vanuit de omgeving aan de nieuwe inrichting van het IAC?

### **Deelvraag 5.2. Voor welke veranderstrategie is er gekozen en waarom?**

- 5.2.1. Welke veranderstrategie vanuit de literatuur staat er binnen dit onderzoek centraal?
- 5.2.2. Wat zijn de hoofdlijnen en kaders in de veranderstrategie?
- 5.2.3. Wat is de (basis)kleur van de veranderstrategie?

### **Deelvraag 5.3. Welke kaders vanuit de omgeving en de positionering van het IAC kan men stellen aan de nieuwe inrichting van het IAC?**

- 5.3.1. Welke kaders komen naar voren vanuit de Resource based benadering (M&C)?
- 5.3.2. Welke kaders komen naar voren vanuit de Market based benadering (S&T)?

### **Deelvraag 5.4. Welke mogelijke veranderscenario's zijn er te onderscheiden?**

- 5.4.1. Welke veranderstrategie is toepasbaar op de veranderscenario's?

## **Deelvraag 5.1. Hoe ziet de omgeving van het IAC eruit?**

### **Resource based**

#### **5.1.1. Welke veranderkleur heeft de organisatie van het IAC en wat betekent dit?**

Om de veranderkleur van het IAC te achterhalen is er zoals al eerder in de operationalisatie werd beschreven gebruik gemaakt van een vragenlijst. Deze vragenlijst is onder de medewerkers van het IAC uitgedeeld om zo te kijken welke dominante veranderkleur zij als afdeling hebben.

##### **5.1.1.1 Uitkomsten van het onderzoek naar de veranderkleur(en) binnen het IAC**

In onderstaande tabel (figuur 14) zijn de uitkomsten vanuit het onderzoek naar de veranderkleuren weer gegeven. Op de Y-as zijn de veranderkleuren onder elkaar opgesteld. De X-as laat achtereenvolgens de schaal per stelling zien; deze schaal van 1-8 houdt in dat de ondervraagde per stelling 1-8 punten kon geven. Items. geeft aan hoeveel stellingen per item werden gegeven, namelijk vijf. Wel moet hierbij gezegd worden dat in het geheel van de vijf stellingen, niet meer dan acht punten mochten worden verdeeld.

Resp. staat voor het aantal respondenten dit zijn de dertien medewerkers van het IAC. Hierop volgt de Min. Score. Deze kolom geeft aan wat de minimale score is van de veranderkleur, de Max. Score geeft hierbij natuurlijk aan wat de maximale score per veranderkleur was. De kolom Gemiddelde

geeft aan welke gemiddelde score een veranderkleur heeft behaald op het geheel van de medewerkers van het IAC. De laatste kolom, de deviatie, geeft weer hoe dicht de antwoorden van de respondenten bij elkaar liggen. Des te hoger de score op de deviatie des te groter de rek die er zit tussen de antwoorden van de respondenten.

Veranderkleur	Items	Schaal per stelling	Resp.	Min. score	Max. Score	Gemiddelde	Deviatie
Geel	5	1-8	13	12	27	16,38	16.090
Blauw	5	1-8	13	10	51	24,31	96,397
Rood	5	1-8	13	16	27	20,31	8,231
Groen	5	1-8	13	5	23	13,85	22,808
Wit	5	1-8	13	9	31	21,15	41,641

Figuur 14: Tabel Veranderkleuren binnen IAC 2009

In de onderstaande tabel (Figuur 15) zijn de gemiddelde waarden van de veranderkleuren van het IAC afgebeeld. Daarnaast laat de tabel zien welke veranderkleur de dertien medewerkers van het IAC specifiek hebben. De veranderkleuren met de grootste afwijkingen zullen in deze paragraaf worden behandeld, de andere veranderkleuren kunt u terugvinden in figuur 8 welke zich bevindt in het theoretisch kader. De onderste rij in de tabel geeft aan welke veranderkleuren het sterkst bij de medewerkers van het IAC naar voren kwamen. Hierbij valt op dat zes medewerkers de hoogste score op de blauwe veranderkleur hadden en eveneens zes medewerkers de hoogste score op de witte veranderkleur hadden. De halve punten staan voor medewerkers die dezelfde (hoogste) score hadden op twee verschillende veranderkleuren.

	Geel	Blauw	Rood	Groen	Wit
Gemiddelde IAC	16,38	24,31	20,31	13,85	21,15
Aantal IAC'ers Per veranderkleur	0,5	6		0,5	6

Figuur 15: Tabel Gemiddelde Veranderkleuren +/- afwijking IAC 2009

### Blauwdrukdenken

Als we kijken naar de kolom "gemiddelde IAC" in de bovenstaande tabel, zien we dat de veranderkleur met het hoogste gemiddelde binnen het IAC blauw is, namelijk met 24,31. Dit is voor een overheidsorganisatie niet vreemd, de (Rijks)overheid werkt namelijk vaak aan projecten waar vooraf de uitkomst vast staat. De blauwdruk staat voor het van tevoren gemaakte ontwerp, die vervolgens wordt gerealiseerd/geïmplementeerd. Deze blauwdruk wordt door de veranderaar op

basis van rationele argumenten en kerngetallen gepland. De belangrijkste instrumenten daarbij zijn; een goed ontwerp, een stappenplan en monitoring.

De blauwe veranderaar plant en organiseert veranderingen veelal vooraf. Hij/zij houdt nauwkeurig het doel dat vooraf gesteld is in de gaten en laat zich niet snel afleiden door individuele voorkeuren of opvattingen. Een blauwe veranderaar beschouwt de complexiteit van de verandering en onzekerheid als de natuurlijke vijand (De Caluwé & Vermaak, 2006).

### **Witdrukdenken**

Als tweede dominante kleur zien we wit met een gemiddelde van 21,15. De Witte veranderaar gaat uit van de zelforganiserende vermogens van de mens en van organisaties en richt zich in het veranderproces op het herkennen van mogelijke patronen en het wegnemen van blokkades. Het doel waarnaar de witte veranderaar op weg is wordt stap voor stap benaderd. Hierbij is de voorspelbaarheid van de verandering beperkt.

Witte veranderaars kijkt goed naar de organisatie en hoe zij zich in de omgeving 'als vanzelf' beweegt en verandert. Daarbij tracht hij eventuele blokkades op te heffen om zo de ontwikkelingen te dynamiseren. De witte veranderaar stelt de wil en de wens van de mens in de organisatie centraal. Hierbij geeft hij energie van de mensen binnen de organisatie de ruimte. De witte veranderaar schrikt niet van een dynamische en complexe omgeving en beschouwt crisis als zijnde een kans voor ontwikkeling. De veranderaar maakt hierbij graag gebruik van rituelen en symbolen die binnen de organisatie bekend zijn.

De witte veranderaar tracht de verandering te faciliteren, hierbij ziet hij instrumenten als planning, voorspelbaarheid en sturing als irrelevant. Weerstand ziet de witte veranderaar ook niet als een onontkoombare blokkade.

Het witte veranderdenken is gebaseerd op de chaostheorie van Newton, in deze theorie ook wel de complexiteitstheorie genoemd, staan beperkt voorspelbare complexe zelforganiserende systemen en het evolutiedenken centraal (De Caluwé & Vermaak, 2006).

### **Groendrukdenken**

Met een gemiddelde van 13,85 is groen de kleur die het minst sterk naar voren kwam bij de medewerkers van het IAC. De groene veranderaar is geneigd het veranderingstraject als zijnde een leerproces te zien. Het verandertraject is er vooral om mensen te motiveren om van elkaar te willen leren (lerende groepen), dit zorgt er ook voor dat veranderingen daadwerkelijk tot stand komen. De groene veranderaar richt zich vooral op het managen van de verandering, met als kerntaken het faciliteren van leermomenten en feedback. De mens moet bewust worden gemaakt van nieuwe zienswijze en men moet gewezen worden op de eigen tekortkomingen. De groene veranderaar motiveert, geeft feedback en experimenteert met nieuw gedragingen en opvattingen. Het "leren" staat hierbij centraal, het doen en denken worden aan elkaar gekoppeld.

Een van de redenen dat de groene veranderkleur het minst dominant is binnen het IAC is wellicht dat een groen verandertraject veel tijd kost. Het proces van aanleren en afleren is er een van vallen en opstaan. Tussen de veranderaar en de medewerkers is er sprake van een voortdurende interactie en

hierbij wordt er nog weleens van rol gewisseld. Verder is het groene verandertraject moeizaam te managen (De Caluwé & Vermaak, 2006).

Het groendrukdenken is gebaseerd op de zogenoemde "Action-learningtheorieën". In deze theorieën zijn leren en veranderen sterk met elkaar verbonden. Ondanks dat de groene veranderkleur niet sterk vertegenwoordigd is, is het een kleur die van degelijk belang is bij veranderingen in een organisatie. Veranderingen in organisaties zijn vaak pas effectief als er een proces plaatsvindt waarbij mensen kennis verwerven, delen en toepassen vanuit het perspectief van organisatiegericht leren (Action-learning academy, 2009).

*"Als er al een les getrokken kan worden uit de ervaringen met reorganisaties dan is het dat ondernemingen niet zijn gebaat bij structuurwijzigingen als niet tegelijk door Action Learning een andere manier van werken wordt geïntroduceerd en de rol van de manager wordt aangepast"*

Prof. Dr. Annemiek Roobeek, hoogleraar Strategy en Transformationmanagement, Universiteit Nyenrode.

#### **5.1.1.2. Samenvatting**

De veranderkleuren die als meest dominant in het onderzoek onder de medewerkers van het IAC naar voren kwamen waren in volgorde van dominantie, Blauw en Wit. De blauwe veranderkleur staat voor een blauwdruk van de verandering. Alles wordt nauwkeurig gepland en het einddoel is duidelijk. Door middel van een stappenplan en rationele beslissingen wordt de voortgang van de verandering gecontroleerd. De blauwe veranderaar beschouwt complexiteit en onzekerheid als grootste natuurlijke vijand. De blauwe veranderkleur past goed bij een overheidsorganisatie als het IAC. De organisatie is resultaatgericht en wil graag weten waar zij aan toe is. Als tweede meest dominante kleur kwam wit naar voren. De Witte veranderaar gaat uit van de zelforganiserende vermogens van de mens en van organisaties en richt zich in het veranderproces op het herkennen van mogelijke patronen en het wegnemen van blokkades. De witte veranderaar stelt de wil en de wens van de mens in de organisatie centraal. Hierbij geeft hij energie van de mensen binnen de organisatie de ruimte. De witte veranderaar schrikt niet van een dynamische en complexe omgeving en beschouwt crisis als zijnde een kans voor ontwikkeling. De omgeving van het IAC is complex en men moet rekening houden met de belangen van veel actoren. Dit heeft zijn uitwerking op de wijze waarop de medewerkers van het IAC tegen veranderingen aankijken. Naast de dominante blauwe kleur van structuur, planning en control zien we dat ook de witte veranderkleur naar voren komt die meer naar de omgeving van het proces kijkt.

#### **5.1.2 In hoeverre zijn de medewerkers van het IAC veranderbereidheid?**

Om deze deelvraag te kunnen beantwoorden is er gebruik gemaakt van de theorie van Metselaar & Cozijnsen (2005). Door het gebruik van de vragenlijst naar veranderbereidheid en –gedrag (Bijlage 2) onder de medewerkers van het IAC zijn deze onderzoekswaarden in kaart gebracht. Hierbij is er gebruik gemaakt van het analyse programma SPSS. De vraag is nu of de veranderbereidheid en het –gedrag met elkaar samenhangen en hoe de verhouding hiertussen is.

### 5.1.2.1. Uitkomsten Veranderbereidheid en Verandergedrag

In de onderstaande tabel (Figuur 16) staan de metingen van de veranderbereidheid en het -gedrag van de IAC medewerkers weergegeven. De tabel is als volgt ingedeeld; Allereerst is er een kolom Items weergegeven. Deze kolom geeft weer uit hoeveel items de vraagstelling bestaat. In de kolom schaal is te zien hoeveel antwoordmogelijkheden de respondent kan kiezen, namelijk vijf. Deze vijf variëren van "helemaal oneens" (optie 1) tot "helemaal eens" (optie 5), daar tussen zit nog een neutrale antwoordmogelijkheid en "eens" en "oneens". De kolom die daarna zijn de respondenten, dit zijn de 13 medewerkers van het IAC. De Min. score laat de minimale voorkomende score zien en de Max. Score, de maximaal voorkomende score. Hierop volgt de "Gemiddelde" kolom, gevolgd door de deviatie.

Variabele	Items	Schaal	Resp.	Min. score	Max. Score	Gemiddelde	Deviatie
Veranderbereidheid	5	1-5	13	2,80	5,00	3,98	0,31
Verandergedrag	5	1-5	13	2,80	4,60	3,23	0,26

Figuur 16: Uitkomsten Veranderbereidheid en Verandergedrag IAC 2009

Kijkend naar de bovenstaande tabel en wel de kolom gemiddelde, kunnen we stellen dat de veranderbereidheid van de medewerkers (3,98) van het IAC positief is. Het neutrale punt in de beantwoording ligt bij 3 en het hoogst haalbare antwoord is 5. Gesteld kan worden dat het IAC bereid is om te veranderen. Hieraan ten grondslag kunnen mogelijk twee aspecten liggen, namelijk dat de organisatie van het IAC jong is en dat een groot percentage van de medewerkers nog niet zo lang in dienst is bij het IAC. Een percentage van 46,2% is namelijk tussen nul en één jaar werkzaam bij het IAC, met een gemiddelde van 3,32 werkzame jaren. (zie Figuur 12: Tabel controlevariabelen IAC 2009).

Het verandergedrag van de medewerkers van het IAC is met een gemiddelde van 3,23 als tamelijk positief te beoordelen. De medewerkers vertonen tamelijk neutraal gedrag met een kleine buiging naar het positieve. Men werkt en praat dus lichtelijk positief over de verandering. Uit de interviews en de observaties die in het onderzoek zijn gehouden is opgevallen dat er een mate van onzekerheid is voor mensen in dit veranderproces. Men weet niet precies wat hen te wachten staat en dit kan gezien worden als de mogelijke oorzaak van dit lichtelijk positieve verandergedrag onder de medewerkers van het IAC.

### 5.1.2.2. De correlatieanalyse

De correlatieanalyse is ontwikkeld om de correlatie (samenhang ) tussen de variabelen, in dit geval de veranderbereidheid, -gedrag, -kleur en de controlevariabelen in kaart te brengen. Door deze analyse is het mogelijk om de nauwkeurigheid van de meetresultaten af te lezen en kan men nagaan of de steekproef geldig is. Hier kan men achter komen door de statistische significantie (correlatiecoëfficiënt) te berekenen. Een significantie van 5% wordt in de wetenschap vaak als grens aangehouden, bij een significantie van <0,05 berust de samenhang (causaal verband) voor 95% niet op toeval. In dit onderzoek zal er wel gekeken worden naar de verbanden vanuit de correlatieanalyse, er zal echter niet gekeken worden naar de significantie. De reden hiervan is dat er



in dit onderzoek alleen uitspraken worden gedaan over de verbanden tussen de controlevariabelen van de organisatie van het IAC (populatie N=13).

Door middel van de correlatieanalyse wordt er onderzocht of er een mogelijk verband bestaat tussen de variabelen die in het conceptueel model centraal staan. De correlatiecoëfficiënt varieert tussen de 0, +1 of -1. De 0 staat hierbij voor geen verband, de +1 voor een positief verband en de -1 voor een negatief verband (de Vocht, 2007).

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
<b>A.</b> Veranderbereidheid	1												
<b>B.</b> Verandergedrag	,414	1											
<b>C.</b> Geslacht	,19	,246	1										
<b>D.</b> Leeftijd	,250	,61	,161	1									
<b>E.</b> Opleiding	,67	,393	,375	,598	1								
<b>F.</b> Overheidsjaren	,69	,344	,179	,847	,355	1							
<b>G.</b> IAC jaren	,39	,405	,112	,654	,224	,857	1						
<b>H.</b> Functie	,585	,105	,349	,61	,158	,179	,053	1					
<b>I.</b> Geel	,348	,133	,150	,442	,534	,399	,512	,018	1				
<b>J.</b> Blauw	,383	,229	,49	,299	,237	,311	,348	,111	,069	1			
<b>K.</b> Rood	,379	,84	,409	,27	,006	,123	,221	,035	,308	,616	1		
<b>L.</b> Groen	,545	,139	,123	,307	,007	,270	,214	,003	,314	,552	,083	1	
<b>M.</b> Wit	,275	,176	,258	,418	,020	,414	,294	,115	,331	,843	,596	,247	1

Figuur 17: Correlatieanalyse controlevariabelen IAC 2009

Uit de bovenstaande tabel (figuur 17) is af te leiden dat de veranderbereidheid en het verandergedrag zich tot elkaar verhouden (0.414). De veranderbereidheid is dus tamelijk van invloed op het verandergedrag binnen het IAC. Verder zien we een aantal andere opvallende resultaten. Zo is de correlatie tussen de veranderbereidheid en de functie van de medewerkers binnen het IAC 0,585, dit houdt in er matig verband te zien is tussen deze twee variabelen. Verder zien we een sterke correlatie tussen het aantal overheidsjaren en de leeftijd van de medewerkers van het IAC. In de tabel is te zien dat de correlatie 0,847 bedraagt. Het verband tussen deze twee is tamelijk duidelijk, des te ouder de medewerker, des te meer overheidsjaren de persoon veelal gewerkt heeft. Wat verder ook opvallend is, is dat de veranderkleuren blauw en wit een samenhang aangeven. Er is

namelijk een correlatie van 0,843 waar te nemen in de bovenstaande tabel. Men ziet dus dat de medewerkers sterk neigen naar deze twee veranderkleuren en dan specifiek naar de samenhang daartussen.

### De multiple regressieanalyse

Door middel van de multiple regressieanalyse is het mogelijk te onderzoeken wat de invloed (relatief) van de veranderbereidheid op het -gedrag is. In deze analyse worden de volgende controle variabelen opgenomen, namelijk; Geslacht, leeftijd, opleiding, werkzame overheidsjaren en werkzame IAC jaren. Daarna wordt de onafhankelijke variabele in de analyse toegevoegd, in de onderstaande tabel is dit de veranderbereidheid. Vanuit de onderstaande tabel kan worden opgemaakt dat de veranderbereidheid met 61,9% de variantie van het verandergedrag verklaard.

Afhankelijke variabele: Verandergedrag

Onafhankelijke variabele	Beta 1	Beta 2
Geslacht	,131	,104
Leeftijd	,494	,402
Opleiding	,088	,118
Overheidsjaren	,051	,043
IAC jaren	,031	,018
Veranderbereidheid		,102
	R <sub>2</sub> = ,613	R <sub>2</sub> = ,619

Figuur 18: Multi regressieanalyse Verandergedrag - Veranderbereidheid

Het bovenstaande model (Figuur 18) geeft aan dat de veranderbereidheid geen invloed heeft op het verandergedrag. De Beta (uit kolom Beta 2) van 0,102 toont aan dat er een zeer klein verband bestaat tussen de bereidheid om te veranderen en het verandergedrag van de medewerkers.

Naast deze regressieanalyse die onderzoekt wat de relatieve invloed van de veranderbereidheid op het verandergedrag is, zal er ook een analyse worden gemaakt naar de relatieve invloed van de veranderkleuren op de veranderbereidheid en de relatieve invloed van dezelfde veranderkleuren op het verandergedrag. In de multiple regressie analyse naar de mogelijke invloed van de veranderkleuren op de veranderbereidheid worden de volgende controlevariabelen opgenomen, namelijk: Geslacht, leeftijd, opleiding, werkzame overheidsjaren en werkzame IAC jaren. Daarna wordt de onafhankelijke variabele in de analyse toegevoegd, in de onderstaande tabel zijn dit de veranderkleuren geel, blauw, rood, groen en wit. Uit deze analyse blijkt dat de veranderkleuren met 99,4% zekerheid de variantie van de veranderbereidheid verklaren.

Afhankelijke variabele: Veranderbereidheid

Onafhankelijke variabele	Beta 1	Beta 2
Geslacht	,060	,426
Leeftijd	,519	,217
Opleiding	,087	,801
Overheidsjaren	,057	,116
IAC jaren	,003	,257
Geel		,237
Blauw		,444
Rood		,421
Groen		,410
Wit		,475
	R <sub>2</sub> = ,571	R <sub>2</sub> = ,994

Figuur 19: Multi regressieanalyse Veranderbereidheid - veranderkleuren

De bovenstaande tabel (Figuur 19) geeft aan dat de veranderkleuren invloed hebben op de veranderbereidheid van de IAC medewerkers. De Beta's (uit kolom Beta 2) variëren van 0,237 tot 0,475 deze tonen aan dat er een tamelijk positief verband bestaat tussen de specifieke veranderkleuren en de veranderbereidheid van de medewerkers. De uitkomsten zijn echter niet significant betrouwbaar.

De laatste regressieanalyse onderzoekt de relatieve invloed van de veranderkleuren op het verandergedrag. In de onderstaande analyse zijn de volgende controlevariabelen opgenomen, namelijk: Geslacht, leeftijd, opleiding, werkzame overheidsjaren en de werkzame IAC jaren. Hierbij worden de onafhankelijke variabelen in de vorm van de veranderkleuren in de analyse toegevoegd. Uit deze analyse blijkt dat de veranderkleuren met 100% zekerheid de variantie van het verandergedrag bepalen.

Afhankelijke variabele: Verandergedrag

Onafhankelijke variabele	Beta 1	Beta 2
Geslacht	,379	2,611
Leeftijd	,654	2,666
Opleiding	,234	1,616
Overheidsjaren	,043	,21
IAC jaren	,012	,556
Geel		,161
Blauw		,431
Rood		,556
Groen		,142
Wit		,822
	R <sub>2</sub> = ,625	R <sub>2</sub> = 1,000

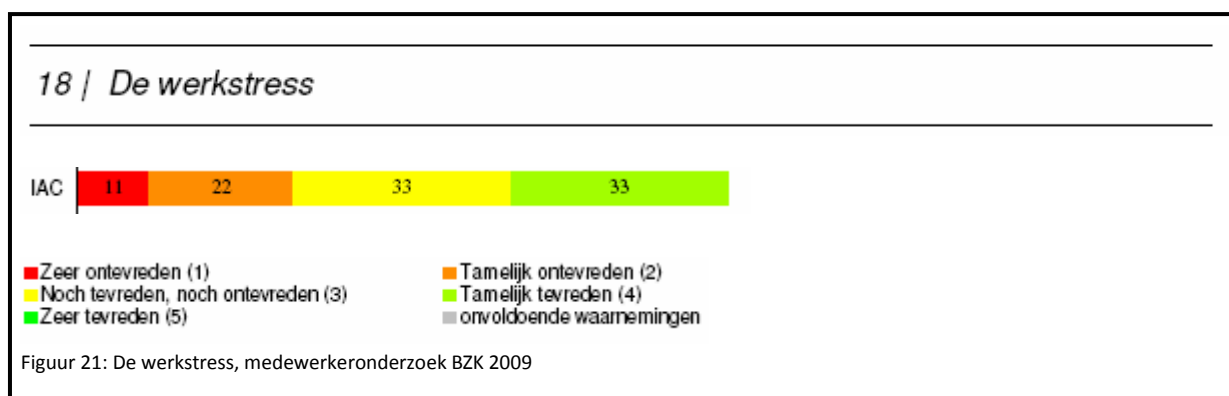
Figuur 20: Multi regressieanalyse Verandergedrag - Veranderkleuren

De Beta's (uit kolom Beta 2) variëren van 0,142 tot 0,822. Deze tonen aan dat er een positief verband bestaat tussen een aantal specifieke veranderkleuren ( blauw, rood en wit) en de veranderbereidheid van de medewerkers. Hierbij is de correlatie tussen de witte veranderkleur en het verandergedrag significant te noemen.

### Werkstress en Werkdruk binnen het IAC

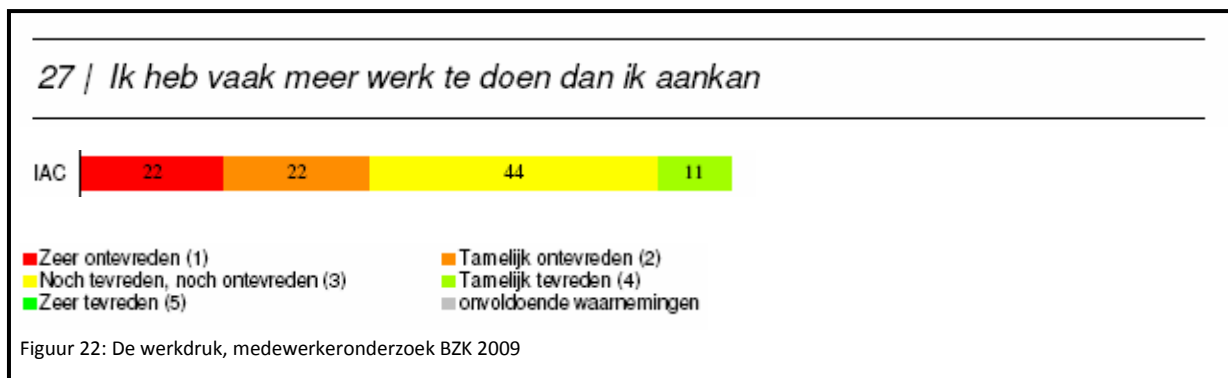
Verder is er vanuit de organisatie van het IAC in dit onderzoek gekeken naar de werkstress en werkdruk binnen het IAC.

In onderstaand figuur 21 is te zien hoe de medewerkers van het IAC tegen de werkstress aankijken.



In de bovenstaande figuur zien we dat 11% van de medewerkers van het IAC zeer ontevreden is met de stress. Een percentage van 22% is tamelijk ontevreden, 33% is neutraal en 33% is tamelijk tevreden.

Figuur 22 laat zien hoe de medewerkers van het IAC tegen de werkdruk aankijken.



In bovenstaand figuur is te zien dat 22% van de medewerkers van het IAC zeer ontevreden is met de werkdruk. Een percentage van 22% is tamelijk ontevreden, 44% is neutraal en 11% is tamelijk tevreden.

Uit de bovenstaande stellingen kan worden opgemaakt dat er in het veranderproces aandacht moet worden gegeven aan deze twee begrippen en dat er een goede balans tussen werk en capaciteit zal moeten worden gezocht. Dit zal uiteindelijk leiden tot een optimalisatie van de dienstverlening en een professionalisering van de organisatie van het IAC.

### 5.1.2.2. Samenvatting

In het onderzoek naar veranderbereidheid en verandergedrag is te stellen dat het met de veranderbereidheid van de medewerkers van het IAC positief gesteld is. De neutrale score bedraagt 3 en de hoogst mogelijke score bedraagt 5, met een score van 3,98 zit de score ertussenin en dit laat een goede veranderbereidheid zien. De redenen die hieraan ten grondslag kunnen liggen zijn; A. dat het IAC een jonge organisatie is, zeker als overheidsorganisatie. Een percentage van 46,2 % van het aantal werknemers zit in de leeftijdscategorie 21 – 30 jaar (Figuur 16: Tabel controlevariabelen IAC 2009). Mensen zijn flexibel in te zetten en te plaatsen. En B; Een percentage van 46,2% van het aantal werknemers van het IAC is tussen nul en één jaar werkzaam bij het IAC. Deze mensen moeten nog wennen in de functie en voelen wellicht nog geen vaste structuur. Wat betreft het verandergedrag, de medewerkers van het IAC zijn tamelijk neutraal en lichtelijk positief over de verandering. Dit ziet men ook terug in de hun werkwijze en in de manier waarop men over de verandering praat. De reden van dit neutrale, lichtelijk positieve gedrag is wellicht dat de medewerkers niet echt weten wat hen te wachten staan. Er heerst onduidelijkheid over de te komen veranderingen. Dit onderzoeksrapport zal hierover duidelijkheid verschaffen om deze onzekerheid tegen te gaan.

Om de samenhang tussen de controlevariabelen en de veranderbereidheid, het –gedrag en de -kleur inzichtelijk te maken en te controleren op betrouwbaarheid is er in het onderzoek gebruik gemaakt van een correlatieanalyse. Uit deze analyse kwam naar voren dat onder andere de veranderbereidheid en het –gedrag zich ten opzichte van elkaar verhouden. De meetgegevens geven een goed beeld weer van de veranderbereidheid en het –gedrag van de organisatie van het IAC.

Vanuit de regressieanalyses is er gekeken wat de relatieve invloed van de veranderbereidheid op het –gedrag is en verder is er gekeken naar wat de relatieve invloed van de veranderkleuren op de veranderbereidheid en het –gedrag zijn. Uit deze analyses kwam naar voren dat de veranderbereidheid met 61,9% de variantie verklaard van het verandergedrag.

De regressieanalyses naar de relatieve invloed van de veranderkleuren op de veranderbereidheid en het –gedrag hadden de volgende uitkomsten. Allereerst kwam er uit de analyses naar voren de veranderkleuren voor 99,4% de variantie verklaren van de veranderbereidheid en voor 100% de variantie van het verandergedrag. Daarbij kwam verder naar voren dat de veranderkleuren een tamelijk positief verband hebben, kijkend naar de significantie, met de veranderbereidheid. Het verband tussen de veranderkleuren en het verandergedrag was voor een paar veranderkleuren positief, namelijk voor de kleuren blauw, rood en wit.

Uit het onderzoek naar werkstress en werkdruk onder de medewerkers van het IAC kan worden opgemaakt dat deze twee begrippen aandacht dienen te krijgen in het veranderingsproces. Er is een verbetering nodig en er zal een beter balans moeten worden gezocht tussen de werkzaamheden en de capaciteit van het IAC.

## Market based

### 5.1.3. Hoe beoordeelt de omgeving het IAC?

De sub-deelvraag die in deze paragraaf centraal staat zal aan de hand van de uitgewerkte en gecontroleerde interviews beantwoord worden. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van de aandachtspunten vanuit de Market based benadering die in het interview naar voren kwamen, namelijk de beschikbaarheid van het IAC, de kwaliteit van werken van het IAC, sterke en zwakke punten van het IAC en de huidige positionering van het IAC onder de directie FEZ.

#### 5.1.3.1. Huidige beschikbaarheid van het IAC.

Uit de interviews die gehouden zijn met een aantal medewerkers van het IAC kan het volgende beeld geschetst worden aangaande de huidige beschikbaarheid van het IAC. De bereikbaarheid van het IAC per telefoon en e-mail wordt als goed ervaren. Vragen aangaande inkoop en aanbesteding worden zo goed mogelijk beantwoord, maar het is voor de medewerkers van het IAC vaak onmogelijk om gelijk iets te kunnen doen. De reden die zij hiervoor geven is dat het IAC te maken heeft met een capaciteitsprobleem, er zijn te weinig mensen voor de hoeveelheid werk. Het IAC is nog niet op volle sterkte, dus niet optimaal beschikbaar, zo stelde een van de geïnterviewde medewerkers. Er moet een beter match komen tussen de capaciteit, het werkaanbod en de prioriteiten.

Het beeld dat door de medewerkers van IAC wordt geschetst aangaande de beschikbaarheid van het IAC (medewerkeronderzoek 2009) wordt door de klanten en andere belanghebbenden van het IAC deels bevestigd. Uit deze interviews is ook gebleken dat veel klanten bemerken dat het IAC te kampen heeft met een capaciteitsprobleem, bijvoorbeeld doordat hun vragen behandeld wordt door een externe adviseur en doordat de doorlooptijd van projecten lang is. Als minpunt kwam verder naar voren dat de communicatie bij projecten soms stopt. Het beeld dat de geïnterviewden schetsten is dat het IAC haar uiterste best doet om beschikbaar te zijn voor haar klanten en andere belanghebbenden met de middelen die voor het IAC voor handen zijn.

#### 5.1.3.2. Kwaliteit van werken van het IAC

In de interviews die met een aantal medewerkers van het IAC gehouden zijn kwam naar voren dat zij de kwaliteit van het werk en de advisering als goed beoordelen. Binnen de gegeven kaders levert het IAC voldoende kwaliteit, een van de geïnterviewde stelde hierbij; "Wat we doen, dat doen we goed." Wel zou het wellicht beter zijn als er meer ruimte zou zijn voor ongevraagd advies, fragmentarisch advies. Op het moment wordt er in de advisering onvoldoende gekeken naar het totaalplaatje. Daarnaast werd er aangegeven dat er ook nog wel wat te winnen is, door bijvoorbeeld de kwaliteit van de standaard documenten te verbeteren, meer gebruikt te maken van elektronische hulpmiddelen (beoordelingsmodule/planningssysteem) en zodoende het IAC wat steviger neer te zetten. De medewerkers weten hoe het werkt en op die wijze wordt het gedaan, hierbij laten we ons niet overrompelen door klanten, aldus een medewerker van het IAC.

Uit de interviews die gehouden zijn met de klanten en andere belanghebbenden van het IAC komt naar voren dat het IAC meer moet meedenken met de klant. Men moet een professionelere werkwijze gaan aanhangen. Niet alleen kijken naar de vraag, maar ook naar wat er achter de vraag schuilgaat. Het algemene beeld aangaande de kwaliteit van werken van het IAC is dat het IAC in vergelijking tot andere departementen haar werk goed op orde heeft. De vakinhoudelijke kennis, en

ook procesmatig is de kwaliteit goed. Men is klantgericht en geeft goed advies. Een minpunt die verder vanuit de interviews naar voren kwam aangaande de kwaliteit van het IAC is, dat sommigen vinden dat er teveel fouten in de conceptbrieven zitten.

### **5.1.3.3. Sterk en zwak punt van het IAC**

Aan de geïnterviewde is gevraagd om een sterk- en een zwak (verbeter) punt van het IAC te noemen. Allereerst zullen we kijken welke punten er onder de medewerkers van het IAC werden opgesomd.

#### **Sterke punten**

Als sterk punt werd door de medewerkers genoemd dat het IAC veel kennis en ervaring heeft op het gebied van inkoop. Dat de medewerkers een prettige en klantgerichte houding hebben. Het IAC is proactief, resultaatgericht en denkt mee met de klant. Uit de tevredenheidsonderzoeken scoort het IAC meestal een acht, zo stelde een van de medewerkers van het IAC.

Het beeld dat de klanten en andere belanghebbende hebben aangaande de sterke punten van het IAC komen tamelijk goed overeen. Men vult daarbij aan dat hun professionaliteit zowel adviserend, als uitvoerend prima is. Dat men bereidwillig is binnen het voor hun mogelijke en dat men zorgvuldig is.

#### **De Zwakke (Verbeter)punten**

Over de zwakke punten van het IAC zeggen de medewerkers het volgende; Er moet meer duidelijkheid komen over de functies en planning van het IAC. Deze duidelijkheid moet worden gegeven op de gebieden van beleid, regie, advisering en ondersteuning. Verder staan door het capaciteitsprobleem van het IAC de medewerkers onder teveel druk en dit heeft een negatief effect. De houding van het IAC moet ook verbeterd worden, deze moet standvastiger worden. We laten ons vaak leiden door de waan van de dag, aldus een medewerker van het IAC. Verder moet het accountmanagement verbeterd worden, er is geen inzichtelijkheid in toekomstige projecten en werk is nauwelijks te plannen.

Als zwakke punten werden door de geïnterviewde klanten en belanghebbende aangegeven, dat het IAC te weinig durf toont in het ter discussie stellen van regels omtrent inkoop en aanbesteding, men kijkt alleen naar de basis. Verder is een zwak punt dat het IAC steeds vaker werkt met externe inhuur de professionaliteit loopt hierdoor gevaar. De zichtbaarheid van het IAC werd ook vaak genoemd als zwak/verbeterpunt. De klanten en belanghebbenden vinden het IAC vaak onzichtbaar, dit ligt volgens hen ook aan de communicatie van het IAC binnen BZK (inkoopplein). Daarnaast werd genoemd dat men zich in plaats van op vraaggestuurd onderzoek moet richten op aanbodgestuurd onderzoek en dat de doorlooptijd van projecten beter moet. Verder stelde een geïnterviewde de vraag of hij/zij nu gezien moest worden als interne opdrachtgever of klant?

### **5.1.3.4. Positionering van het IAC onder de directie FEZ**

In een gesprek met de directeur FEZ kwam naar voren dat hij graag wilde weten wat men binnen de organisatie van het IAC en daarbuiten vond van de positionering van het IAC vanuit de directie FAZ naar de directie FEZ. Met deze verschuiving heeft men getracht de veronderstelde kracht van het IAC te optimaliseren en haar taken te borgen en efficiënter te maken. In de interviews heb ik deze vraag dan ook aan de ondervraagde gesteld.



De medewerkers van het IAC die dagelijks het resultaat van deze reorganisatie kunnen bemerken zeiden hierover het volgende; De doelstelling van deze verschuiving is gelukt, deuren gaan meer open en het IAC zit dicht bij de kennisbron. De samenwerking binnen de directie FEZ verloopt goed, echter het financieel beheer kan beter. Bij wie liggen de verantwoordelijkheden hiervoor? In het werk van de dag merk je dat je binnen een directie gepositioneerd bent die op een hoger niveau staat dan FAZ en dat je dicht op het beleid zit, zo stelde een van de medewerkers van het IAC. Maar vanuit een ander interview met een medewerker werd juist aangegeven dat het IAC binnen de directie FEZ “als een vreemde eend in de bijt” voelt. Deze medewerker gaf aan dat ze niet zoveel merkt van de positionering onder FEZ. In het begin hadden wij het idee dat onze positie door de reorganisatie zou worden versterkt, het IAC had hiervoor een jaarplan opgesteld. De directie FEZ zag hier echter geen belang in en daarmee was het afgedaan, aldus de medewerker.

De klanten en belanghebbende van het IAC hadden over de positionering onder de directie FEZ het volgende beeld. Het maakt niet uit waaronder het IAC gepositioneerd is, als ik als klant maar zo goed mogelijk geholpen wordt. De structuur maakt niet uit, het zijn de mensen die het moeten doen. Vanuit een ander interview werd het volgende over de positionering gezegd; Ik vrees dat veel beleidsmakers het IAC nu niet als adviserende dienst beschouwen, maar meer als controleur. Vele klanten en belanghebbende gaven verder aan dat zij niks van de veranderde positionering gemerkt hebben.

#### **5.1.4. Wat zijn de wensen vanuit de omgeving aan de nieuwe inrichting van het IAC?**

In de interviews die zijn gehouden met de klanten, medewerkers en ander belanghebbende is er ook gesproken over de mogelijke wensen en eisen die deze personen stellen aan de eventuele nieuwe inrichting van het IAC binnen de overheid. In deze paragraaf zal bij de wensen en eisen die het duidelijkst naar voren kwamen worden stilgestaan. Zoals al eerder in dit rapport naar voren kwam is het van groot belang om de wensen van de medewerkers en de klanten van het IAC mee te nemen in het veranderproces. Dit vergroot mogelijk de veranderbereidheid en zorgt voor een positieve impuls in het verandergedrag.

In de onderstaande tekst zullen de belangrijkste eisen en wensen van de geïnterviewden worden weergegeven en kort worden samengevat.

##### **Bereikbaarheid van het IAC in de keten (Beschikbaarheid)**

Vanuit de interviews met de stakeholders van het IAC kwam naar voren dat velen graag het IAC dichtbij willen blijven houden. De korte (communicatie)lijntjes moeten behouden blijven, vervreemding van de organisatie BZK moet worden tegengegaan, dit ter veiligstelling van de advisering en aansluiting op de kennisgebieden van BZK. Deze wens kwam vooral naar voren vanuit de interviews die gehouden zijn met mensen die werkzaam zijn bij directies die ook onder het ministerie van BZK vallen.

##### **De zichtbaarheid van het IAC moet worden geoptimaliseerd**

Het IAC moet zichtbaarder worden binnen BZK. Het inkoopplein heeft een opfrisbeurt nodig en kan wellicht gebruikt gaan worden voor meerdere functies. Vanuit een aantal interviews kwam naar voren dat het IAC en de inkoop binnen het ministerie van BZK, maar ook daarbuiten tamelijk onzichtbaar zijn. Verder werd er aangegeven dat het inkoopplein al voor een lange tijd niet

vernieuwd is en dat men door een optimalisatie van het inkoopplein het IAC, de (Rijks)inkoop in het algemeen wellicht meer onder de aandacht kan krijgen.

#### **De inkoop- en aanbestedingsregels (kaderstelling) moeten nader bekeken worden**

Men is doorgeslagen in het aantal inkoop- en aanbestedingsregels (zie bijlage 2) en men wijkt niet af van de bestaande inkooppaden. Er is vraag naar meer ongevraagd advies, dit werd in de interviews als fragmentarisch advies geformuleerd. Dit fragmentarisch advies kwam in twee varianten vanuit de interviews naar voren namelijk, vanuit de klant en vanuit de medewerker van het IAC. De klant heeft met fragmentarisch advies voor ogen dat het IAC voor hen de aanbesteding regelt en daarbij doet en wat mogelijk is binnen de regelgeving en zodoende op maat advies geeft. De medewerker van het IAC wil van een meer operationele werkwijze naar meer strategische en tactisch werken. Op het moment wordt er in de advisering onvoldoende gekeken naar het totaalplaatje. Strategische advisering staat hierbij centraal.

#### **Het capaciteitsprobleem moet verholpen worden**

Vanuit de interviews kwam naar voren dat niet alleen de medewerkers zelf, maar ook de klanten van binnen en buiten het ministerie van BZK, bemerken dat het IAC te kampen heeft met een capaciteitsprobleem. Het IAC moet over meer mensen en deskundigheid beschikken, om de klant op een zo goed mogelijke wijze tot dienst te kunnen zijn. Dit is een wens die heel duidelijke uit de interviews naar voren kwam.

#### **Verdere professionalisering van het IAC.**

De vakinhoudelijke kennis moet geoptimaliseerd worden en daarnaast moet de doorlooptijd van projecten versneld worden en de kwaliteit van advies groeien. Ook deze wens kwam vanuit de klanten van binnen en buiten het ministerie van BZK naar voren. Daarbij moet gezegd worden dat het merendeel van de geïnterviewden al wel tevreden is over de professionaliteit van de organisatie van het IAC.

## **Deelvraag 5.2. Voor welke veranderstrategie is er gekozen en waarom?**

Om deze vraag te kunnen beantwoorden is in het onderzoek gebruik gemaakt van de volgende onderzoeksinstrumenten. Allereerst het literatuuronderzoek; de veranderingen die voor de directie FEZ en het IAC gepland zijn staan op hoofdlijnen uitgeschreven in onder andere het O&F rapport. Deze hoofdlijnen zullen bij beantwoording van deze vraag inzichtelijk worden gemaakt.

Daarnaast zal er gebruik worden gemaakt van de onderzoeksinstrumenten; interview en observatie. Deze instrumenten zullen leiden tot aanvulling en eventueel controle van het literatuuronderzoek.

Als laatste instrument zal gebruik worden gemaakt van twee theorieën, namelijk de theorie van Jonker & De Witte (2005) en die van De Caluwé & Vermaak (2006). Jonker & De Witte (2005) geven in hun theorie aan dat men een voorgestructureerd verandertraject kan onderscheiden aan de hand van drie vormen, namelijk "Reizen", "Trekken" en "Pendelen". De veranderstrategie die in dit onderzoek centraal staat zal door middel van deze drie vormen worden verklaard. Door middel van de theorie van De Caluwé & Vermaak (2006), naar veranderkleuren, zal aan de veranderstrategie van

de directie FEZ / IAC een veranderkleur worden toegekend. Uiteindelijk zal dit leiden tot de beantwoording van bovenstaande deelvraag.

Als leidraad in de beantwoording van deze deelvraag zal gebruik worden gemaakt van de basisvragenlijst van De Caluwé, Kor en Wijnen (2002).

### **5.2.1. Welke veranderstrategie vanuit de literatuur staat er binnen dit onderzoek centraal?**

Vanuit het theoretisch kader werden een aantal hoofdstrategieën (Bennis, Benne en Chin 1979/1985) onderscheiden. Allereerst machtsdwang; bij deze strategie wordt een bepaalde verandering op basis van macht doorgedrukt. Hierbij is er sprake van een topdown werking. Verder kwam ook de rationeel-empirische veranderstrategie naar voren, deze strategie gaat ervan dat medewerkers rationeel denkende wezens zijn die zich laten leiden door rationele eigen belangen. De derde strategie die aan bod kwam, was de normatief- reëducatieve. Binnen deze strategie staat het aanzetten van mensen tot veranderingen centraal. De werking hierbij is bottom-up, de mens zoekt naar zingeving en is bereid te leren. De vierde strategie is de zogeheten ruil-beloningstrategie. Mensen maken een kosten-baten analyse van de verandering, wat levert het hen op in positieve of negatieve zin.

De directie FEZ heeft middels het O&F rapport (2008) de verandering van het IAC geïnitieerd. Vanuit de interviews kwam hierbij naar voren dat de strategie vooral vanaf de top is besloten en opgesteld. De richtlijnen zijn hierbij vastgesteld, maar daarbij is er wel aan de afdelingen ruimte gegeven om bijvoorbeeld mogelijke verandescenario's te onderzoeken. De ruimte binnen de kaders is nog nader in te vullen, mede op basis van de uitkomsten van dit onderzoek.

Men kan dus stellen dat het initiëren van de verandering vooral topdown is geweest, dit toont overeenkomsten met de veranderstrategie 'machtsdwang'. Daarbij moet wel gesteld worden dat binnen de kaders bewegingsruimte is voor de betrokken afdelingen en medewerkers om zich in het veranderingsproces te mengen. Vanuit de interviews met de stakeholders kwam hierbij duidelijk naar voren dat men specifiek ook keek naar wat een mogelijke verandering voor hen zou betekenen en opleveren (ruil-beloning). Dus in de beginfase van dit veranderingsproces kan op basis van de interviews met de stakeholders van het IAC gesteld worden dat vooralsnog de veranderstrategie "machtsdwang" en "ruil-beloning" als sterkste veranderstrategie naar voren komen.

### **5.2.2. Wat zijn de hoofdlijnen en kaders in de veranderstrategie? (Market Based)**

#### **5.2.2.1. De Veranderstrategie opgesteld vanuit het Organisatie en Formatie rapport 2008**

Zoals in de inleiding van de deelvraag al naar voren kwam is de veranderstrategie in het O&F rapport in hoofdlijnen uitgeschreven. Deze hoofdlijnen zullen in deze paragraaf centraal staan.

De Financiële Administratie en het Inkoop- en Aanbestedingscentrum zullen worden uitgeplaatst, waardoor er per 1 januari 2012 één afdeling Regelingen ontstaat. Met het uitplaatsen van FA en IAC zal wel een achterblijvende "regiefunctie" moeten worden gerealiseerd. Deze regiefunctie zal één Fte bedragen die de koppeling zal zijn tussen het IAC in haar 'nieuwe' positionering en het ministerie van BZK. Stafbreed is afgesproken dat de uit te plaatsen onderdelen (IAC en FA) op directieniveau zullen worden geplaatst ( O&F rapport 2008). Dit is op het moment het niveau waaruit de beide afdelingen

opereren, de uitplaatsing betekent niet dat de werkzaamheden van de beide afdelingen minder belangrijk wordt.

In het O&F rapport zijn nog een tweetal aspecten weergegeven waaraan het IAC zal moeten voldoen om te kunnen veranderen. Deze zijn:

- Efficiency (elektronische hulpmiddelen)
- Interdepartementale samenwerking (categoriemanagement)

Deze twee aspecten zullen in paragraaf 5.3 naar de kaders verder worden behandeld.

In onderstaande tabel (figuur 23) is de mindering in Fulltime eenheden (Fte's) binnen het IAC te zien. Uit de omgevingsanalyse (zie paragraaf 5.3) kwam naar voren dat het IAC op dit moment te kampen heeft met een hoge werkdruk. Deze hoge werkdruk heeft het IAC met een medewerkaantal van dertien. In de onderstaande tabel wordt aangegeven dat het aantal Fte's verder zal dalen. Hiervoor is het voor het IAC mogelijk onontkoombaar om naar een ander positionering binnen of buiten het ministerie van BZK uit te kijken. Verder laat de tabel zien dat er één Fte in de functie Senior Inkoopadviseur komt te vervallen. Daarnaast zal ook één Fte van de functie Inkoopadviseur en één Fte in de functie Medewerker inkoop verdwijnen. In deze tabel komt de achterblijvende regiefunctie niet naar voren.

Afdeling IAC <sup>1</sup>	Fte's 2008	Fte's 2011	Functie
Afdelingshoofd	1	1	(Programma)management
Strategisch inkoopadviseur	1	1	Adviseur
Strategisch inkoopadviseur	1	1	Adviseur
Senior inkoopadviseur	2	1 <sup>2</sup>	Adviseur
Inkoopadviseur	2	1 <sup>3</sup>	Adviseur
Projectsecretaris	2	2	Adviseur
Medewerker inkoop	2	2	Administratie en beheer
Medewerker inkoop	1	0 <sup>4</sup>	Administratie en beheer

Figuur 23: Verandering in het aantal Fte's van het IAC (O&F rapport)

<sup>1</sup> De afdeling IAC zal uiterlijk in 2012 worden uitgeplaatst en in dat kader zal de plaatsing van dit cluster op directieniveau plaatsvinden. Ook zal een Fte voor de regiefunctie bij de afdeling/directie achterblijven.

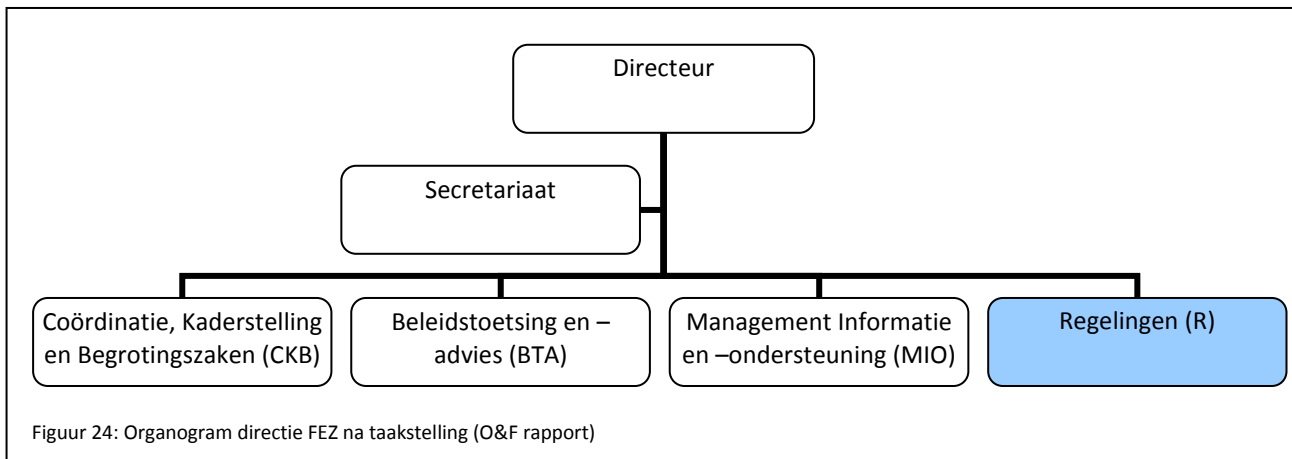
<sup>2</sup> 1 Fte wordt ingeleverd per 31-12-2011

<sup>3</sup> 1 Fte wordt ingeleverd per 31-12-2011

<sup>4</sup> 1 Fte wordt ingeleverd per 31-12-2011

### 5.2.2.2. De organisatie van directie FEZ na taakstelling en positionering IAC en FA

Na realisatie van de taakstelling bestaat de directie FEZ uit 97,9 Fte, waarvan 26,8 Fte, waaronder het IAC elders is ondergebracht. De structuur van de directie in de eindsituatie (1-1-2012) is grafisch als volgt weer te geven:



### 5.2.2.3 Het financieel- economisch perspectief van de verandering

In de aanleiding van het onderzoek kwam al naar voren wat de redenen zijn van deze organisatieverandering. Het doel van deze nota, waarin de veranderingen zijn geïnitieerd, is een kleinere, professionele en betrouwbare rijksoverheid met minderfuncties (NVR 2007:6). De overheid moet hierbij efficiënter met haar geld omgaan. In de onderstaande tabel (figuur 25) is te zien wat de veranderingen in taakstelling en positionering van het IAC uiteindelijk moeten gaan opleveren. Ten opzichte van de voorgaande jaren, zal het IAC in 2012, €167.591 minder kosten.

IAC	2008	2009	2010	2011	2012
Fte's in Euro's (€)	718.282	718.282	718.282	718.282	550.691

Figuur 25: Financieel – economisch perspectief van de verandering (O&F rapport)

### 5.2.2.4. Veranderprogramma's van ministerie BZK

In het kader van deze veranderingen heeft het Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk (DGOBR)\* van BZK een strategienota opgesteld. Deze strategienota omvat onder andere de volgende programma's, door welke de doelstelling om te komen tot een kleinere en betere rijksoverheid gerealiseerd dient te worden. Deze programma's liggen in het verlengde van deze onderzoeksopdracht en hier dient dan ook rekening mee te worden gehouden.

- Programma Verbetering bestuurbaarheid van de bedrijfsvoering
- Programma Diversiteit bij de Rijksoverheid
- Programma Flexibilisering

- Programma Categoriemanagement
- Programma Rijkswerkplek
- Programma Duurzame Bedrijfsvoering
- Programma Digitale Werkomgeving Rijk
- Programma Informatie op Orde

(Intranet BZK, 2009)

Al deze programma's spitsen zich op speciale doelen die behaald dienen te worden om te voldoen aan de doelstelling die in de NVR naar voren komt.

### **5.2.3. Wat is de (basis)kleur van de veranderstrategie? (Resource Based)**

Zoals in de operationalisatie (paragraaf 4.6.5) reeds naar voren kwam zal in deze paragraaf door middel van de theorie van Jonker & De Witte (2005) en de theorie van De Caluwé & Vermaak (2006) een veranderkleur aan de veranderingsstrategie van de directie FEZ / IAC worden gekoppeld. Deze kleur wordt inzichtelijk gemaakt door middel van de theorie van Jonker & De Witte (2005), naar drie onderscheidingsvormen aan, namelijk "Reizen", "Trekken" en "Pendelen".

#### **5.2.3.1 De onderscheidingsvormen van Jonker & De Witte (2005)**

Allereerst zal er gekeken met welke onderscheidingsvorm van Jonker & De Witte (2005) de strategie die in dit onderzoek naar voren komt het meeste raakvlak heeft. De veranderstrategie van dit onderzoek zouden we hiervoor in twee delen kunnen zien. Namelijk de veranderstrategie van de directie FEZ en de veranderstrategie van het IAC.

Als we kijken naar de veranderstrategie van de directie FEZ, zoals beschreven in het O&F rapport dan komt daarin een duidelijke bestemming naar voren. Deze bestemming is in een organogram en in een financieel- economische weergave te zien. De strategie is aan duidelijke kaders gebonden. Als er vanuit de gesprekken en de literatuur naar deze strategie gekeken wordt, kan men stellen dat er niets aan het toeval wordt overgelaten om deze bestemming van de directie FEZ te bereiken. Jonker & De witte associëren deze aanpak als "Reizen". Deze zienswijze wordt gekenmerkt door analyse en beschrijving (taylorisme).

Als we kijken naar het specifieke deel van de veranderstrategie die van toepassing is op het IAC kan gesteld worden dat de eindbestemming voor het IAC nauwelijks duidelijk is. Het is dan ook de taak van dit rapport om duidelijkheid te verschaffen in mogelijke verandescenario's voor het IAC. De strategie, specifiek gebaseerd op het IAC, neigt wat meer naar een trekkende beweging. Bij het IAC weet men op welk tijdstip men op de bestemming wil arriveren, namelijk in 2012 als men 'uitgeplaatst' zal worden vanuit de directie FEZ. Men weet ook aan welke kaders men daarbij is gebonden. Maar op welke plaats zij wil arriveren, daar bestaat nog geen eenduidigheid over. Jonker & De Witte spreken over con creatie, hierbij heeft men de focus vooral op het permanent ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers, dan op het uiteindelijke verandescenario. Dit is wat er op het moment speelt binnen de organisatie van het IAC.

### **5.2.3.2. De veranderkleur (De Caluwé & Vermaak, 2006) van de veranderstrategie**

Uit de bovenstaande tekst kwam naar voren dat de veranderstrategie van de directie FEZ veel overeenkomsten had met de reizende onderscheidingsvorm van Jonker & De Witte (2005). Men heeft een duidelijke eindbestemming voor ogen die door middel van kaders en richtlijnen is afgebakend. Daarbij maakt men gebruik van aspecten als regelen, plannen en beheersen. De reizende onderscheidingsvorm heeft veel overeenkomsten met de blauwe veranderkleur van De Caluwé & Vermaak (2006), en dus kunnen we stellen dat de veranderstrategie van de directie FEZ de blauwe basiskleur heeft.

Als we specifiek kijken naar de kenmerken van de strategie voor het IAC dan kunnen we stellen dat deze, naast de blauwe veranderkleur, ook overeenkomsten vertoont met de trekkende onderscheidingsvorm van Jonker & De Witte (2005). De eindbestemming van het IAC in dit veranderproces is nog niet duidelijk en het IAC heeft op het moment vooral de focus op het ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers. De blauwe kant van de veranderstrategie, specifiek gericht op het IAC, is dat er duidelijke kaders zijn aangegeven en dat men ook op de hoogte van het tijdstip van de eindbestemming is. De trekkende onderscheidingsvorm heeft veel overeenkomsten met de witte veranderkleur van De Caluwé & Vermaak (2006). Men is daarbij bereid om samen te werken en hebben energie.

### **5.2.3.3. Samenvatting**

Door middel van de theorie van Jonker & De Witte (2005) naar onderscheidingsvormen, en door deze te leggen naast de veranderstrategie van de directie FEZ en specifiek het IAC, kan men stellen dat de blauwe veranderkleur over het algemeen van toepassing is op de veranderstrategie van de directie FEZ. Kijkend naar de organisatie van het IAC specifiek, zien we dat er naast de blauwe veranderkleur ook witte plekken te signaleren zijn.

### **Deelvraag 5.3. Welke kaders vanuit de omgeving en de positionering van het IAC kan men stellen aan de nieuwe inrichting van het IAC?**

Deze deelvraag zal, zoals in de operationalisatie (paragraaf 4.6) naar voren kwam, door middel van de structuur vanuit het trechtermodel van Jonker & De Witte (2007) beantwoord worden. De structuur bestaat uit de volgende begrippen, namelijk Structuur, Techniek, Mensen en Cultuur. Per aspect zullen de kaders die gesteld zijn en de richtlijnen vanuit de omgeving worden beschreven. Deze kaders en richtlijnen zullen naar voren komen uit de beantwoording van de deelvragen en zullen in de kaderstelling in deze paragraaf verduidelijkt worden in hoofdlijnen. Uiteindelijk zal de beantwoording van de deelvraag leiden tot een stevige basis waarop mogelijk verandescenario's kunnen worden gegrond en getoetst.

In het O&F rapport (2008) zijn een tweetal (techniek)aspecten weergegeven waaraan het IAC zal moeten voldoen, voordat en om te kunnen veranderen. Deze zijn:

- Efficiency verhogen (elektronische hulpmiddelen)
- Interdepartementale samenwerking door middel van categoriemanagement

### **Market based benadering**

#### **Structuur**

In dit gedeelte zal alles wat te maken heeft met de structuurvraag van de organisatie van het IAC aan bod komen.

Vanuit de interviews is een aantal malen naar voren gekomen dat de huidige structuur niet geheel duidelijk is voor de klanten, maar ook voor de medewerkers van het IAC op het gebied van beleid, regie, advisering en ondersteuning weet men vaak niet wie hier specifiek de verantwoording en handelingsmacht in heeft. Dit is een belangrijk grijs gebied dat in een eventuele verandering moet worden opgehelderd en gestructureerd.

Verder is er duidelijkheid nodig op het gebied van de corebusiness van het IAC. Is haar belangrijkste taak nu het geven van strategische advisering of die van operationalisering van inkoop en aanbestedingen? Deze twee aandachtsgebieden moeten in het veranderingsproces centraal staan. Het IAC zal hierover met het Directoraat-generaal Organisatie en Bedrijfsvoering Rijk, specifiek de directie FHIR (Faciliteiten-, Huisvesting- en Inkoopbeleid Rijk) die belast is met het Rijksinkoopbeleid, in discussie moeten gaan.

#### **De Inkoopfunctie**

In de interviews is door de onderzoeker gevraagd waar de geïnterviewden de inkoopfunctie, die nu gepositioneerd is onder de directie FEZ, thuis vonden horen. Moet deze in de vernieuwde structuur op dezelfde plaats in de organisatie blijven of komt deze op een andere positionering beter tot zijn recht?



Allereerst kwam daaruit naar voren dat men de inkoopfunctie kan verdelen in een drietal aspecten, namelijk: de operationele inkoopfunctie, de tactische inkoopfunctie en de strategische inkoopfunctie. Uit de interviews kwamen een aantal beelden naar voren op welke wijze de inkoopfunctie zou kunnen worden ingevuld in dit veranderingsproces. Deze zijn:

- A. *Het strategische en tactische gedeelte van de inkoopfunctie blijft onder het kerndepartement BZK en het operationele (het bestellen e.d.) kan eventueel worden uitgeplaatst.*
- B. *De gehele inkoopfunctie wordt geschaard onder de vernieuwde organisatie van het IAC. Deze organisatie wordt een soort inkoopelitegroep voor advies en aanbesteding.(schaalvoordeel en bundeling van expertise)*
- C. *De inkoopfunctie kan zowel bij een facilitaire- als financiële organisatie worden geplaatst.*
- D. *De inkoopfunctie hoort bij bedrijfsvoering thuis*
- E. *De inkoopfunctie hoort boven de directies thuis, dit in het kader van prioriteitsstelling.*
- F. *De inkoopfunctie en verantwoording Inkoopverantwoording moet liggen bij degene die de inkoopproducten/diensten nodig heeft.*

Inkoop kent drie verschillende gebieden:

- Inkoop van spullen; tafels, stoelen, planten etc.
- Inhuur externen; vraag is wie en waarvoor?
- ICT, ondersteuning en advies.

#### **Van Kasstelsel naar Baten en Lasten stelsel**

Vanuit de interviews kwam naar voren dat een aantal geïnterviewden zouden willen zien dat het IAC wordt omgezet van Kasstelsel naar een Baten en Lastendienst. Door deze verandering zal het IAC financieel gezien “haar eigen broek op moeten houden” en dit zou kunnen zorgen voor een efficiencyslag.

Het Baten en Lasten stelsel is een stelsel waar de begroting mee wordt opgesteld. Hierbij worden kosten van producten en/of diensten die voor langere tijd meegaan uitgesmeerd over de begrotingen. Het baten en lasten stelsel ziet men veelal terug in het bedrijfsleven maar ook steeds vaker in de publieke sector, zoals bij lokale overheden en Zelfstandige Bestuursorganen.

#### **De CDI functie**

In hoofdstuk twee: de achtergrond, kwam de CDI functie binnen het departement eerder ter sprake. Deze functie is in het leven geroepen om het inkoopproces te kunnen beheersen, de CDI richt zich in de kern op het professionaliseren en gemeenschappelijk maken van inkoopstrategie en –doelstellingen, planning en control (niet controle) (Inkoopplein 2009). De controlefunctie bij samenwerking op het gebied van inkoop dient te worden aangescherpt en uitgebreid. Vanuit de interviews werd geopperd om wellicht naast de huidige CDI functie een Controlerend Directeur Inkopen te plaatsen.

## **Techniek**

Techniek heeft in het veranderingsproces een belangrijke rol. Door gebruik te maken van de technologie worden werkprocessen efficiënter en overzichtelijker gemaakt. Daarnaast leidt het gebruik van techniek vaak tot enkele tijd- en kostenbesparingen.

In het inleidende gedeelte van deze deelvraag werd er stilgestaan bij de twee aspecten waaraan het ministerie van BZK, specifiek het IAC, zal moeten voldoen, alvorens zij uitgeplaatst zal kunnen worden. Deze aspecten die vanuit het O&F rapport (2008) geïnitieerd zijn, zijn categoriemanagement en digitalisering, het verbeteren van de efficiency.

### **Categoriemanagement, wat is dat?**

Categoriemanagement is gericht op de inkoop van de gehele rijksoverheid. Het is een instrument om de inkoopactiviteiten van de rijksoverheid verder te professionaliseren. De verschillende ministeries gaan over tot taakstelling en specialisatie en doen dit op het gebied van specifieke product- en dienstcategorieën die door het Rijk worden ingekocht. Hierbij richt elk ministerie zich op een specifiek in te kopen product of dienst. In het kader van categoriemanagement worden strategieën opgezet voor de verwerving van goederen en diensten voor de gehele Rijksoverheid. Categoriemanagement richt zich hierbij op de hele inkoopketen, dus van behoefteformulering tot aan de evaluatie aan het einde.

Categoriemanagement wordt voor vele inkoopproducten en -diensten ingevoerd, zoals post, kantoormeubilair, kantoorartikelen, papier, drukwerk etc. zoals gezegd wordt per categorie één departement als trekker benoemd. In de categorie “uitzendkrachten” zal het ministerie van BZK de trekkersfunctie krijgen.

Op het moment is de Rijksoverheid druk bezig met het treffen van voorbereidingen om met categoriemanagement te gaan werken. Eerder in het rapport (paragraaf 4.8) werd aangegeven dat er in dit onderzoek een aantal interviews zijn gehouden met CDI's van de ministeries van Volksgezondheid, Welzijn en sport (VWS), Landbouw, Natuur en Voedsel (LNV) en Justitie en BZK ter benchmark en verduidelijking waar de Rijksoverheid nu eigenlijk staat in de voorbereidingen. In deze interviews kwam naar voren dat de besproken ministeries allen druk bezig zijn in de voorbereidingen en dat men hier positief tegenover staat.

### **Digitalisering, het maken van een efficiencyslag**

#### *Elektronisch Bestellen en Factureren (EBF)*

In de toekomst wordt een groot deel van het bestel- en facturatieproces van de rijksoverheid via een digitaal systeem uitgevoerd. Met dit systeem, Elektronisch Bestellen en Factureren (EBF), kunnen medewerkers van de ministeries via internet direct bij hun leveranciers artikelen bestellen (e-procurement). “Het gebruik van een systeem maakt het bestellen en factureren niet alleen inzichtelijker, maar ook veel sneller. Het ministerie van Defensie is de trekker van deze interdepartementale aanbesteding (Elektronische Overheid 2009).

Medewerkers van de ministeries hebben via het internet toegang tot het EBF. Uit elektronische catalogi, die door de gecontracteerde leveranciers worden aangeleverd, kunnen zij artikelen bestellen. Een medewerker die een bestelling wil plaatsen, kan zijn bestelorder direct via het internet aan een leverancier verzenden. Een leverancier kan de geplaatste orders elektronisch bevestigen en

een elektronische factuur verzenden. Voor een leverancier wordt het ook eenvoudiger. Geen uiteenlopende procedures en formulieren meer, maar een systeem voor de gehele rijksoverheid. Een systeem waarmee zoveel mogelijk verschillende producten en diensten kunnen worden besteld. De overheid zal bij aanbestedingen in de toekomst daarom steeds vaker als eis stellen dat een leverancier zijn producten en diensten via EBF kan aanbieden en leveren (Elektronische Overheid 2009).

#### *Interdepartementale samenwerking*

De invoering van het EBF is het resultaat van interdepartementale samenwerking. Alle ministeries hebben sinds 2003 samen nagedacht over het systeem en de krachten gebundeld. Zo is voorkomen dat ieder op het gebied van elektronisch bestellen en factureren een eigen wiel heeft uitgevonden. De kopgroep (de ministeries van Defensie, Onderwijs, Cultuur en Wetenschap, Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties, Verkeer en Waterstaat en Financiën/Belastingdienst) tekende eind december 2005 een driejarig contract met ICT-dienstverlener Logica CMG die het systeem bouwt. Andere ministeries stappen in op het moment dat de interne organisatie daar klaar voor is ( Elektronische overheid 2009).

De aanbesteding van EBF is in volle gang, dit bleek uit de wandelgangen van het IAC. Ook de andere ministeries zijn volop bezig met de voorbereidingen. Vanuit het interview met de CDI van het ministerie van VWS blijkt dat zij al deels met het systeem werken. Het ministerie van LNV werkt met een ander systeem, namelijk het E&F systeem. Dit systeem is erop gericht dat de inkoop- en financiële functie qua processen niet alleen te professionaliseren, maar ook te integreren is.

#### *Tendernet*

Tendernet is ook een van de technologieën waarvan in het kader van digitalisering gebruik van wordt gemaakt. Het een webapplicatie die in het leven is geroepen om opdrachtgevers en opdrachtnemers te ondersteunen bij het aanbestedingstraject. Hoe het ervoor staat met de voorbereidingen van deze webapplicatie, daar heeft de onderzoeker geen inzage in.

## **Resource based benadering**

### **Cultuur**

In deze paragraaf zal beknopt stil worden gestaan bij de cultuur van het IAC. Er bestaan vele definities aangaande de bedrijfscultuur. Vaak komen hierin de volgende gemeenschappelijke kenmerken naar voren.

- *Cultuur is niet onmiddellijk zichtbaar, noch direct beïnvloedbaar*
- *Cultuur heeft een duurzaam, stabiel en moeilijk te beïnvloeden karakter*
- *Cultuur is aangeleerd*
- *Cultuur wordt gedragen door mensen*
- *Cultuur is iets dat door mensen wordt gedeeld*

Als deze kenmerken worden samengevoegd, is de bedrijfscultuur als volgt te formuleren:

*“De gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiend gedrag”*

*Nieuwenhuis (2006)*

Vanuit de interviews met de medewerkers en de klanten van het IAC komt naar voren dat het IAC een fijne organisatie is. Collega's zijn over het algemeen vriendelijk tegen elkaar en tegen de klant en hebben het beste met elkaar voor. Dit blijkt onder andere uit de resultaten uit het medewerkeronderzoek 2009 van het ministerie van BZK.

Ikzelf als stagiair/onderzoeker heb dit ook zo mogen ervaren. Binnen het IAC is er aandacht voor persoonlijke aspecten en wensen van de medewerker. Zo wordt er bijvoorbeeld stilgestaan bij leuke gebeurtenissen als verjaardagen, maar ook bij emotionele zaken als ziekte en overlijden. Verder zijn er tal van uitstapjes en zien een aantal collega's elkaar ook naast het werk. Het persoonlijke aspect dat door het IAC wordt uitgedragen is er één die bewaard moet blijven. Niet alleen de medewerkers zelf, maar ook de klanten hechten hier vaak waarden aan.

Vanuit het Arenamodel van Straathof (2003) wordt gedrag en gedrag patronen als belangrijk onderdeel gezien van de cultuur van een organisatie. Om deze reden zal in deze paragraaf gekeken worden naar de veranderbereidheid en het daaruit voortvloeiende verandergedrag van de medewerkers van het IAC.

#### *Kaders veranderbereidheid IAC*

Kijkend naar de uitkomsten vanuit het onderzoek naar de veranderbereidheid van de medewerkers van het IAC (zie figuur 16: Uitkomsten Veranderbereidheid en Verandergedrag IAC 2009) kunnen we stellen dat de veranderbereidheid van de medewerkers van het IAC positief is. Het IAC is over het algemeen bereid om te veranderen. Vanuit het onderzoek werden hiervoor een aantal aspecten genoemd die hieraan ten grondslag zouden kunnen liggen, namelijk dat de gemiddelde leeftijd van medewerkers in de organisatie van het IAC tamelijk jong is en dat een groot percentage van de medewerkers nog niet zo lang in dienst is bij het IAC (zie Figuur 16: Tabel controlevariabelen IAC 2009).

#### *Kader Verandergedrag IAC*

Het verandergedrag van de medewerkers van het IAC is als tamelijk positief te beoordelen (zie figuur 16: Uitkomsten Veranderbereidheid en Verandergedrag IAC 2009). De medewerkers vertonen tamelijk neutraal gedrag met een kleine buiging naar het positieve. Men werkt en praat dus lichtelijk positief over de verandering. Uit interviews met de medewerkers is dan ook gebleken dat men veelal niet weet wat hen te wachten staat in het veranderingsproces. Het is dan ook zaak de medewerkers steeds te blijven betrekken bij veranderingen, dus ook in dit veranderingsproces van het IAC.

Uit de correlatieanalyse (figuur 17) is af te leiden dat de veranderbereidheid en het verandergedrag zich tot elkaar verhouden. Verder zien we vanuit de correlatieanalyse een aantal andere opvallende resultaten. Zo is er een verband te constateren tussen de blauwe en de witte veranderkleur. Men ziet hierdoor dat de medewerkers van het IAC bij een verandering sterk neigen naar deze twee veranderkleuren en dan specifiek naar de samenhang daartussen.

Met behulp van multiple regressieanalyses is er gekeken wat de relatieve invloed van de veranderbereidheid op het –gedrag is en verder is er gekeken naar wat de relatieve invloed van de

veranderkleuren op de veranderbereidheid en het –gedrag zijn. Uit deze analyses kwam naar voren dat de veranderbereidheid deels de variantie verklaard van het verandergedrag binnen het IAC.

De regressieanalyses naar de relatieve invloed van de veranderkleuren op de veranderbereidheid en het –gedrag gaven de volgende uitkomsten weer. De veranderkleuren verklaren voor 99,4% de variantie van de veranderbereidheid en voor 100% de variantie van het verandergedrag. Daarbij kwam verder naar voren dat de veranderkleuren een tamelijk positief verband hebben met de veranderbereidheid. Het verband tussen de veranderkleuren en het verandergedrag was voor een paar veranderkleuren tamelijk positief, namelijk voor de kleuren blauw, rood en wit (zie figuur 8: Veranderkleuren De Caluwé & Vermaak (2006)).

### **Mensen**

De mensen binnen de organisatie van het IAC hebben, zoals uit de interviews naar voren kwam, een goede vakinhoudelijke kennis en zijn klantgericht. Dit beeld werd wel door andere geïnterviewden aangevuld met het punt dat zij hierin nog verder moeten groeien.

De leeftijdsopbouw van de mensen binnen de organisatie IAC laat zien dat het een tamelijk jonge organisatie is met mensen die veelal voor een korte periode binnen hun functie werkzaam zijn (Figuur 16: Tabel controlevariabelen IAC 2009).

#### *Veranderkleuren*

Verder is er in dit rapport onderzoek gedaan naar de veranderkleuren van de medewerkers van het IAC. De hoofdlijnen vanuit dit onderzoek zullen eveneens in deze paragraaf beschreven worden. Daarbij zal er een link worden gelegd naar de veranderkleur van de strategie die in dit veranderproces centraal staat. Hierbij is een contingentie waar te nemen tussen de veranderkleur van het IAC en die van de strategie. De veranderkleuren die als meest dominant in het onderzoek onder de medewerkers van het IAC naar voren kwamen waren in volgorde van dominantie, blauw en wit. Vanuit het kader “cultuur” kwam naar voren dat deze veranderkleuren blauw en wit, vanuit de correlatieanalyse een duidelijk samenhangend verband lieten zien (0,843). Men ziet dus in deze analyse dat de medewerkers van het IAC bij een verandering sterk neigen naar deze twee veranderkleuren en dan specifiek naar de samenhang daartussen.

De veranderstrategie die in dit onderzoek centraal staat is door middel van onderzoek ook ingekleurd. Er is hierbij onderscheid gemaakt tussen de veranderstrategie vanuit de directie FEZ en vanuit het IAC. Hierbij is er gebruik gemaakt van de onderscheidingsvormen vanuit de theorie van Jonker & De Witte (2005). Uit het onderzoek naar de veranderstrategie van de directie FEZ kwam naar voren dat deze veel overeenkomsten liet zien met de reizende onderscheidingsvorm. Men heeft een duidelijke eindbestemming voor ogen die door middel van kaders en richtlijnen is afgebakend. Daarbij maakt men gebruik van aspecten als regelen, plannen en beheersen. Deze reizende onderscheidingsvorm heeft veel overeenkomsten met de blauwe veranderkleur van De Caluwé & Vermaak (2006), en dus kunnen we stellen dat de veranderstrategie van de directie FEZ grotendeels de blauwe basiskleur heeft.

Als we kijken naar de veranderstrategie van het IAC op dit moment dan kan men stellen dat deze naast de blauwe veranderkleur, ook overeenkomsten vertoont met de trekkende

onderscheidingsvorm van Jonker & De Witte (2005). De eindbestemming van het IAC in dit veranderproces is nog niet duidelijk en het IAC richt zich op dit moment vooral op het verder ontwikkelen van de organisatie en haar medewerkers om zo een goede dienstverlening te kunnen geven aan de klanten. De trekkende onderscheidingsvorm heeft veel overeenkomsten met de witte veranderkleur van De Caluwé & Vermaak (2006). Men is daarbij bereid om samen te werken en hebben energie.

Als we kijken naar de uitkomsten vanuit het onderzoek naar de veranderkleur van het IAC en de kleur van de strategie kan gesteld worden dat er tussen deze twee variabele een contingentie te zien is. Vanuit beide onderzoeken komen vooral de blauwe en witte veranderkleur (Jonker & De Witte 2005) naar voren.

#### *Verdere uitkomsten*

Wat verder overduidelijk uit het onderzoek naar voren komt is dat het IAC te maken heeft met een capaciteitsprobleem. De organisatie heeft voor haar huidige werkzaamheden meer medewerkers nodig. Dit blijkt onder andere uit de interviews met medewerkers van het IAC en de uitkomsten naar werkstress en –druk vanuit het medewerkeronderzoek 2009 van het ministerie van BZK. Het onderzoek naar werkstress liet zien dat 11% van de medewerkers zeer ontevreden is met de mate van werkstress binnen het IAC. Een percentage van 22% is tamelijk ontevreden. De uitkomsten van het onderzoek naar de werkdruk binnen het IAC geven ongeveer hetzelfde beeld weer. Een percentage van 22% gaf het antwoord zeer ontevreden op de stelling “Ik heb vaak meer werk te doen dan ik aankan” en nog eens 22% gaf aan tamelijk ontevreden te zijn. Dit is een belangrijk punt waar men binnen het veranderingsproces rekening mee moet houden. Verder dient men bij het verloop van het veranderingsproces de medewerkers goed te betrekken, en op de hoogte te houden.

## Deelvraag 5.4. Welke mogelijke veranderscenario's zijn er te onderscheiden?

Vanuit het literatuuronderzoek, de interviews met de medewerkers en de omgeving van het IAC zijn er een aantal veranderscenario's duidelijk naar voren gekomen en deze zullen in de beantwoording van deze deelvraag worden uitgewerkt. Hierbij zal bij elk scenario worden ingegaan op de eventuele voor- en nadelen gebaseerd op de kaders vanuit de kaderstelling (Deelvraag 5.3).

In totaal zijn er in dit onderzoek vijftientig interviews gehouden, waarvan achttien geïnterviewde in het algemeen een duidelijk toekomstperspectief voor het IAC en de inkoop voor ogen hebben. Een aantal van drie geïnterviewden ziet in de toekomst graag een interdepartementaal Rijksinkoopbureau, die verder geen banden meer heeft met het ministerie van BZK. Twee van de achttien geïnterviewde, met een duidelijk veranderscenario voor ogen, gaf aan de inkoop en de inkoopfunctie liever departementaal te houden. Het overgrote deel, namelijk dertien van de achttien geïnterviewde is voor een veranderscenario waarbij het IAC wordt uitgeplaatst maar toch nog wel een koppeling houdt met het departement, een interdepartementale- departementale positionering.

Departementaal	Interdepartementaal	Outsourcing	Verdamping
Directie FEZ	De Werkmaatschappij		
Directie Bedrijfsvoering	FaSam		
	4FM		
Departementale/interdepartementale samenwerking			

Figuur 26: Overzicht veranderscenario's IAC 2009

### 5.4.1. Welke veranderstrategie is toepasbaar op de veranderscenario's?

Zoals reeds naar voren kwam vanuit de onderzoeken naar de veranderkleur van de medewerkers en de kleur van de strategie welke in dit onderzoek centraal staat is te stellen dat de medewerkers vooral blauw/wit zijn in hun veranderkijk. Opvallend daarbij is dat de strategie die door de directie FEZ geïnitieerd vooral overeenkomsten laat zien met de blauwe veranderkleur. De witte veranderkleur komt vanuit de organisatie van het IAC zelf naar voren. Er heerst onzekerheid aangaande de vernieuwde positionering van het IAC.

De blauwe veranderkleur, het reizen staat, voor het doelgericht werken door middel van planning, proces en controle. Om het einddoel te behalen zijn kaders en richtlijnen aangegeven. De directie FEZ heeft deze kaders en richtlijnen aangegeven in het O&F rapport (2008). Omdat vanuit het onderzoek onder de medewerkers van het IAC ook een duidelijke blauwe kleur te herkennen is, is het zaak dat voor de strategie specifiek voor het IAC ook dergelijke richtlijnen en kaders worden opgesteld. Als we kijken naar de witte veranderkleur in deze, dan is het vooral ook zaak om de medewerkers (mens) in de strategie centraal te zetten. De witte veranderkleur stelt de wil en de

wens van de mens in de organisatie centraal. Hierbij geeft de witte veranderkleur energie van de mensen binnen de organisatie de ruimte. Deze veranderkleur komt sterk overeen met de trekkende onderscheidingsvorm van Jonker & De Witte (2005). Bij het IAC weet men op welk tijdstip men op de bestemming wil arriveren, namelijk in 2012 als men 'uitgeplaatst' zal worden vanuit de directie FEZ. Men weet ook aan welke kaders men daarbij is gebonden, althans kijkend naar de strategie vanuit de directie FEZ. Maar op welke plaats het IAC wil arriveren, daar bestaat nog geen eenduidigheid over. Vanuit de interviews met de medewerkers kwam duidelijk naar voren dat men niet weet wat ze te wachten staat door en in het veranderingsproces. Het is dus van het grootste belang de medewerkers bij de reizende en trekkende veranderstrategie van het IAC te betrekken en hierbij duidelijke kaders en richtlijnen te formuleren. Dit onderzoeksrapport zal ter ondersteuning dienen in dit veranderingsproces.

### **I. Interdepartementale verandescenario's**

Door het introduceren van categoriemanagement zal het ministerie van BZK zich specifiek gaan richten op de inkoop en aanbestedingen van uitzendkrachten. Daarnaast kan het IAC zich met het oog op interdepartementale samenwerking gaan richten op een functie als of binnen een interdepartementaal inkoopcentrum, oftewel een Shared Service Centre. Zij zal hiervoor toenadering moeten zoeken met de andere ministeries en moeten trachten samen te gaan werken met deze ministeries. Daarbij is het van belang om bij het zoeken naar samenwerking te kijken naar de werkwijze aangaande inkoop die in deze ministeries gelden. Wil men wel samenwerken en is dit op de korte termijn wel mogelijk. In dit onderzoek kan doormiddel van de benchmark interviews met de CDI's van de verschillende ministeries hiervan een inzicht worden gegeven. Over het algemeen is te stellen dat de werkwijze op het gebied van inkoop aardig overeenkomt. Alleen het ministerie van Justitie heeft een complexe inkoop en dit kan wellicht zorgen voor problemen bij een samenwerking die snel moet plaatsvinden (2012). Echter vanuit de interviews met de CDI's werd mij wel duidelijk dat de ministeries die bij elkaar in het pand komen ook op het gebied van inkoop wellicht met elkaar zullen gaan samenwerken. Als men overgaat tot een verdergaande vorm van samenwerking zullen er ook nieuwe dienstcatalogi moeten worden opgesteld en zal men van een kasstelsel over moeten gaan naar een baten en lastenstelsel.

Bij een eventuele uitplaatsing van het IAC kan er gekozen worden om een koppeling te houden met het ministerie van BZK (regiefunctie) of zich te ontkoppelen. Allereerst zullen de mogelijke verandescenario's worden weergegeven die voor een interdepartementale samenwerkingsvorm tussen ministeries mogelijk is, daarbij wordt gekeken naar de data vanuit de vragenlijst naar veranderbereidheid,-gedrag en -kleur, het literatuuronderzoek en de interviews met stakeholders.



## De werkmaatschappij

De Werkmaatschappij is een Shared Service Center voor bedrijfsvoering binnen de Rijksoverheid en is actief sinds 1 januari 2006.

### **Missie**

De Werkmaatschappij faciliteert interdepartementale samenwerkingsverbanden binnen de Rijksoverheid op het terrein van hun bedrijfsvoering en begeleidt deze naar een optimale dienstverlening en een zo groot mogelijke zelfstandigheid. Inzet, inzicht en ondervinding vormen daarbij de belangrijkste toegevoegde waarde. De mensen van De Werkmaatschappij hebben de meest voorkomende systemen, structuren en processen geëvalueerd en weten de best toepasbare daarvan optimaal in te zetten. Ze kennen de haken, ogen en valkuilen op de weg naar zelfstandigheid, hoe daarop te reageren en wie of wat daarbij kan helpen.

De Werkmaatschappij stimuleert ondernemerschap en creëert een omgeving waarbinnen initiatieven tot uiting kunnen komen. De Werkmaatschappij biedt focus, schaalgrootte en gebundelde inkoopkracht en opereert daarmee sneller, goedkoper en efficiënter dan de organisaties waaruit de aangesloten bedrijfseenheden afkomstig zijn dat kunnen. Dankzij de ondersteuning van de Werkmaatschappij kunnen zij een hogere kwaliteit van producten en diensten realiseren tegen een vergelijkbare of lagere prijs. (Intranet BZK 2009)

Met het oog op interdepartementale samenwerking is het verandescenario van De Werkmaatschappij zeer interessant. Om hierbij aansluiting te kunnen krijgen zal het IAC namelijk eerst moeten gaan samenwerken met een tweetal andere ministeries op het gebied van inkoop en aanbestedingen.

Aansluiting bij de werkmaatschappij zal betekenen dat het IAC volgens het Baten&Lasten stelsel zal gaan opereren. Dit zal zorgen voor de nodige spanning, maar de werkmaatschappij heeft hier, zoals in het rapport naar voren komt, een speciale opleiding voor ontwikkeld om hierin te kunnen begeleiden. Het IAC heeft echter in de huidige situatie reeds te kampen met een grote capaciteitsdruk. Het volgen van een opleiding als deze is dus nagenoeg onmogelijk voor de medewerkers kijkend naar het werk dat ze hebben liggen.

Een positionering van het IAC bij de werkmaatschappij biedt vele kansen. Naast operationele en strategische voordelen biedt De Werkmaatschappij ook personele en financiële voordelen. Een nadeel van de positionering onder De werkmaatschappij zou kunnen zijn dat het IAC vervreemd van haar klanten bij het ministerie van BZK. Om dit te ondervangen is inschakeling van de regiefunctie onontkoombaar. Op deze wijze blijft er een koppeling tussen het departementale en het interdepartementale.

In het gesprek met de directeur van De Werkmaatschappij naar voren dat De Werkmaatschappij haar inkoopvraagstukken wil houden onder de hoede van het IAC en dat men vooralsnog geen intenties heeft om zelf de inkoop te gaan regelen. Het plaatsen van het IAC bij De Werkmaatschappij brengt De Werkmaatschappij, een grote klant van het IAC, dicht bij het IAC en dit heeft wellicht een positief effect op de dienstverlening.

Verder gaf de directeur in dit gesprek aan dat bij een eventuele toetreding van het IAC tot De Werkmaatschappij men in eerste instantie een onderling samenwerkingsverband kan aangaan, voordat het IAC daadwerkelijk al geïntegreerd wordt onder De Werkmaatschappij. Het IAC moet er eerst klaar voor zijn!

### **Voor- en nadelen voor het IAC**

Deze samenwerkingsvorm, onder De Werkmaatschappij, van verschillende departementen op het gebied van inkoop zal zorgen voor een positieve trend, hierbij kan echter wel een groot vraagteken worden geplaatst. In het O&F rapport is namelijk weergegeven dat het IAC vanaf 1-1-2012 uit zal worden geplaatst. Dat zou inhouden dat het IAC over ongeveer twee jaar zou moeten toetreden tot De Werkmaatschappij. Kijkend naar de huidige capaciteitsdruk van de medewerkers, het overgaan van kasstelsel naar baten en lastendienst, het zoeken van partnerships en een mogelijke fusie, en het opstellen van nieuwe dienstcatalogi acht ik de kans gering dat deze positionering binnen twee jaar gerealiseerd kan worden.

#### **Voordelen**

- Bevordering van de interdepartementale samenwerking, het IAC kan zich niet alleen aansluiten, zij moet hierbij met twee partners samenwerken.
- Door het netwerk van De Werkmaatschappij kan er wellicht een aanwas ontstaan van nieuwe (publieke en private) klanten voor het IAC op het inkoopgebied, naast haar bestaande klantenkring van het ministerie van BZK.

#### **Nadelen**

- Het zoeken van samenwerking (fusie) met twee andere departementen, voordat er kan worden toegetreden tot De Werkmaatschappij kost veel tijd, wellicht meer dan er is kijkend naar de streefdatum van uitplaatsing 1-1-2012.
- Het IAC zal van Kasstelsel naar het Baten en Lastenstelsel gaan, dit omvat veel verandering onder ander in de werkwijze en begroting. Het IAC heeft nu al een hoge werkdruk, deze zal hierdoor in eerste instantie alleen maar verder groeien.
- Aan het toetreden tot De werkmaatschappij zijn tamelijk hoge kosten verbonden.
- Door aansluiting bij de Werkmaatschappij vervreemdt het IAC van het ministerie van BZK, de communicatielijnen worden langer en men is niet meer fysiek gebonden aan BZK, althans als we de regiefunctie buiten beschouwing laten.

FaSam

### **Missie**

FaSam staat voor 'Facilitaire Samenwerking' en is een bundeling van de gezamenlijke facilitaire activiteiten van de ministeries van BZK en Justitie. Primaire taak van FaSam is om diensten op het gebied van facilitaire zaken te leveren of te zorgen dat deze diensten (door derden) geleverd worden, ten behoeve van meerdere opdrachtgevers binnen de Rijksdienst. Hiermee wil FaSam de beste dienstverlener worden binnen de Rijksdienst die een compleet en hoogwaardig facilitair dienstenpakket aan kan bieden, tegen 'marktanaloge' prijzen. (Intranet BZK 2009).

Zoals u kunt lezen in de missie van FaSam gaat het hier om een facilitaire organisatie, specifieker gezegd een organisatie die de facilitaire zaken van twee departementen samenbundelt. Begin 2008 is het IAC vanuit de toenmalige directie FAZ overgeplaatst naar de directie FEZ om zo de veronderstelde kracht van het IAC te optimaliseren. De inkoop en aanbestedingen kwamen onder de directie FAZ niet tot hun recht. Positionering onder Fasam is eigenlijk terugkeer naar de oude vorm, namelijk onder een facilitaire organisatie. Vanuit de gesprekken met de medewerkers van het IAC komt naar voren dat de huidige positionering onder de directie FEZ vele malen positiever wordt gevonden dan onder de directie FAZ. Inkoop wordt serieuzer genomen en onder de directie FEZ heeft de inkoop meer aanzien.

Daarnaast zal het IAC bij een positionering onder FaSam samen moeten gaan werken met het ministerie van Justitie. Uit gesprekken met de CDI van Justitie en stakeholders blijkt dat de inkoop van het ministerie van Justitie tamelijk complex is en dit zal leiden tot een langere tijd om met de inkoop tot elkaar te komen en uiteindelijk te fuseren. De kans is groot dat dit meer tijd in beslag neemt dan tot de streefdatum van uitplaatsing van het IAC, namelijk 1-1-2012.

Daarnaast is Fasam sinds 1 januari 2009 toegetreden tot De Werkmaatschappij en werkt nu ook door middel van het baten en lastenstelsel. Voor het IAC is het wellicht interessanter om zelf met een tweetal partners toe te treden tot De Werkmaatschappij en zo een Inkoop- en Aanbestedingscentrum te vormen in plaats van onder een facilitaire organisatie als FaSam te gaan.

### **Voor- en nadelen voor het IAC**

#### **Voordelen**

- Bevordering interdepartementale samenwerking door samenwerking op inkoopgebied met het ministerie van Justitie wat zorgt voor de nodige schaalvoordelen.
- Een efficiëntere en een eenduidige manier van (samen)werken met een hogere kwaliteit van dienstverlening.
- Door samenwerking aanwas nieuwe klanten en relaties, vanuit het klantenbestand van het ministerie van Justitie.

## Nadelen

- Waarvoor zou het IAC toetreden tot de werkmaatschappij onder de vleugels van een facilitaire dienst als Fasam, als zijzelf ook aansluiting kan vinden bij De Werkmaatschappij?
- Door aansluiting bij Fasam kan het IAC weer terugvallen in het oude scenario, waarvoor zij eerder onder de directie FEZ werd geplaatst.
- Door aansluiting te zoeken met FaSam wordt het IAC wellicht te afhankelijk van de grotere inkoopafdeling van het ministerie van Justitie.
- Het IAC zal van Kasstelsel naar het Baten en Lastenstelsel gaan, dit omvat veel verandering onder ander in de werkwijze en begroting. Het IAC heeft nu al een hoge werkdruk, deze zal hierdoor in eerste instantie alleen maar verder groeien.

4FM

### **Missie**

4FM wil de klant gemak in zijn of haar werk bieden, in elk gebouw en in elk ministerie, door het leveren van alle faciliteiten op en rond de werkomgeving en wil een organisatie zijn waar haar facilitair professionals met plezier werken, waardoor de klant zich goed bediend voelt (Bedrijfsplan 4FM, 2009).

4FM is een organisatie waarbinnen vier facilitaire bedrijven van vier verschillende departementen hun krachten hebben gebundeld. Deze departementen zijn: het ministerie van Buitenlandse Zaken (BZ), Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW), Verkeer en Waterstaat (VWS) en Volkshuisvesting, Ruimtelijke Ordening en Milieubeheer (VROM). Zoals eerder al naar voren kwam werkt het ministerie van BZK op facilitair gebied samen met het ministerie van Justitie (FaSam). Deze twee departementen zullen in de toekomst ook samengaan in één pand. Doordat het ministerie van BZK niet samenwerkt op facilitair gebied met 4FM is het tamelijk voor de hand liggend dat men, als men zou kiezen voor een positionering onder een facilitaire organisatie, zou kiezen voor de organisatie van FaSam. Daarnaast zou het wel een mogelijkheid geven om met die departementen op het gebied van inkoop te gaan samenwerken, echter ook bij dit verandescenario speelt tijd weer een belangrijke rol, de kans dat deze aansluiting voor 1-1-2012 gevonden wordt is klein.

Verder is het plaatsten van het IAC onder deze facilitaire organisatie een terugkeer naar de oude vorm (directie FAZ). Men heeft het IAC begin 2008 juist overgeplaatst naar de directie FEZ om zo de veronderstelde kracht van het IAC te optimaliseren.

4FM streeft echter wel naar de status van zelfstandig aanbestedende dienst, gelet op de inkoopwaarde van de contracten in beheer (€54 miljoen). Wat men hieruit af kan leiden is dat 4FM zelf haar inkoopbeleid wil gaan regelen voor de vier departementen. Hier ligt wellicht een kans voor het IAC om in te haken in 4FM.

### **Voor- en Nadelen voor het IAC**

#### **Voordelen**

- Bevordering interdepartementale samenwerking met de ministeries SZW, BZ, VWS en VROM op inkoopgebied.
- Personele voordelen, vier departementen gaan samenwerken op facilitair gebied, dus wellicht meer Fte beschikbaar.
- Door samenwerking met deze vier departementen krijgt het IAC wellicht meer klanten vanuit deze departementen.

#### **Nadelen**

- 4FM is vooral een facilitaire organisatie, hierdoor kan het IAC weer terugvallen in het oude scenario, waarvoor zij eerder onder de directie FEZ werd geplaatst.

- Door zich te positioneren onder 4FM vervreemdt het IAC van het ministerie van BZK, de communicatielijnen worden langer en men weet niet welke ontwikkelingen spelen binnen het ministerie.
- Door aansluiting te zoeken met 4FM wordt het IAC wellicht te afhankelijk van de vier departementen.
- Aansluiting vinden bij 4FM op inkoopgebied kost wellicht teveel tijd en kan niet voor 1-1-2012 worden gerealiseerd.

## II. Departementale veranderscenario's

Uit het literatuuronderzoek en uit de interviews met de medewerkers en klanten kwamen de volgende mogelijke departementale veranderscenario's naar voren. Een positionering van het IAC of de regiefunctie onder de huidige directie FEZ en de positionering onder de directie Bedrijfsvoering. Beide mogelijkheden zullen in de onderstaande tekst worden toegelicht.

Directie FEZ
--------------

### Missie

De directie FEZ is voor de BZK-organisatie een gezaghebbende partner die professioneel en met verstand van zaken op het gebied van financiën en inkoop hoogwaardige control, advies en ondersteuning biedt. De directie FEZ draagt eraan bij dat 'BZK werkt' langs de lijnen van concernsturing, dienstverlening aan het primaire proces van de DG's en directies en bedrijfsvoering

### Positionering

De centrale directie FEZ van BZK maakt onderdeel uit van de Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering (DCB) en bestaat vanaf 2012 uit de afdelingen; BeleidsToetsing en –Advisering (BTA), Coördinatie, Kaderstelling en Begrotingszaken (CKB), Management, Informatie en Ondersteuning (MIO), Regelingen (R) en een secretariaat (O & F rapport, 2008).

Directie bedrijfsvoering
--------------------------

### **Missie**

De directie Bedrijfsvoering is een proactieve, vraaggestuurde organisatie van vakbekwame medewerkers die inspiratie vinden in het integraal en resultaatgericht leveren van hoogwaardige en efficiënte dienstverlening, zodanig dat optimaal aan de vraag van de klant wordt voldaan. Het gaat om dienstverlening op het gebied van ICT en de regievoering op de facilitaire zaken (strategienota directie Bedrijfsvoering, 2008 - 2011)

### **Positionering**

De centrale directie Bedrijfsvoering van BZK maakt onderdeel uit van de Dienst Concernstaf en Bedrijfsvoering (DCB) en bestaat uit drie afdelingen, namelijk; Regie en Kwaliteit (RK), Beleid, Advies en Ontwikkeling (BAO), Service en Beheer (SB) en een secretariaat (Intranet BZK, 2009).

### **De voor- en nadelen voor het IAC**

De ene directie is vooral gegrond op facilitaire zaken (directie bedrijfsvoering) en de andere huidige directie (directie FEZ) vooral op economische zaken. Er zal bij een mogelijk departementaal verandescenario goed gekeken moeten worden naar de mogelijk voor- en nadelen van een facilitaire of economische plaatsing.

#### *Voordelen*

- Binding met de organisatie van BZK, men weet welke ontwikkelingen er spelen en kent haar klanten.
- Door deze positionering kan het IAC wellicht helpen met het categoriemanagement (uitzendkrachten).

#### *Nadelen*

- Het punt van interdepartementale samenwerking, dit scenario is vooral gericht op het eigen ministerie, behalve als het gaat om de regiefunctie.
- De capaciteitsdruk van het IAC is op het moment al te hoog maar in dit scenario bestaat het IAC uit nog minder Fte (veranderstrategie O&F rapport 2008).

### III. Outsourcing

Een op de drie bedrijven heeft plannen en interesse in het mogelijk uitbesteden van een of meerdere inkoopfuncties in de nabije toekomst. Daarbij wordt er steeds vaker gekeken naar het uitplaatsen van strategische processen. Capgemini heeft hier onderzoek naar gedaan en van hun meetresultaten zal ik in deze paragraaf gebruik maken. Bedrijven krijgen steeds meer ervaring in het outsourcen van (onderdelen van) de inkoop. Men krijgt steeds meer inzicht in het proces en in de voordelen die te behalen zijn. Door deze groei van vertrouwen in outsourcing zie je dat de bedrijven de grenzen van outsourcing steeds verder gaan verleggen richting de meer strategische inkoopfuncties. Door het uitplaatsen van delen van de inkoop is het voor bedrijven en ook de overheid mogelijk zich meer te richten op de kernactiviteiten van de organisatie. Daarnaast hoeft men geen specifieke inkoopafdeling meer te hebben met personeel en dit bespaart in financiële middelen. Daarnaast kan men gebruik maken van externe kennis en vaardigheden. Verder wordt er geld bespaard door standaardisatie van (transactie)processen.

Een nadeel aan outsourcing is wel dat de relatie tussen de organisatie en de uitbestede inkoopfunctie minder flexibel kan worden (formeler). Daarnaast vind men vaak dat men alsnog veel energie moet steken in de voorbereiding van de uitbesteding. Als we kijken naar het outsourcen van het IAC, dan zou dit op de volgende wijze kunnen worden vormgegeven. De dertien Fte van het IAC moeten worden uitbesteed aan een marktpartij. Voor deze uitbesteding van het IAC kan men gebruik maken van een aanbesteding. Hierbij moet men nog een keuze maken wat er van het IAC zal worden uitbesteed. Zijn dit alleen de operationele handelingen of komt hiervoor ook de strategisch advisering in aanmerking. Verder is hierbij de vraag wie hierbij de regie in handen heeft en blijft houden.

#### Voor- en Nadelen voor het IAC

##### Voordelen

- Geen specifieke inkoopafdeling meer voor het ministerie van BZK, of een inkoopafdeling die alleen nog richt op strategische of operationele advisering.
- Kostenbesparing door bijvoorbeeld geen personeel meer nodig te hebben
- Standaardisatie, meer overzicht
- Meer tijd voor andere kernactiviteiten
- Verrijking van externe kennis en vaardigheden, door marktpartij

##### Nadelen

- De relatie tussen organisatie en inkoopfunctie wordt formeler
- Het IAC vervreemdt wellicht van het ministerie van BZK, verlies van kennis en competenties
- Veel energie kwijt in voorbereidingstijd uitbesteding
- Kosten uit uitbesteding kunnen mogelijk hoger zijn dan de huidige kosten
- Het vertrouwen in het IAC kan minder worden



#### **IV. Verdamping**

Een ander verandescenario zou kunnen zijn dat het IAC, vanuit haar huidige positionering verdampt. Het Inkoopplein, zoals het IAC nu heeft, zal hierbij drastisch veranderen. Het Inkoopplein zal, van alleen voorpoortaal van het IAC, uit moeten groeien tot een zelfstandig digitaal systeem. Een systeem waarbij klanten zelf gestandaardiseerde contracten en mantelovereenkomsten kunnen vinden die men bij de inkoop en aanbestedingen nodig heeft. Aan de hand van het vernieuwde inkoopplein wordt de klant stap voor stap begeleidt tot aan een goede aanbesteding van een product en dienst en is hiervoor ook zelf verantwoordelijk.

Het verdampen van het IAC kan twee vormen aannemen. Het huidige IAC, zoals wij die nu kennen binnen het ministerie van BZK zal verdampen. Dit is de departementale kijk. Men kan het echter ook breder trekken, namelijk vanuit een interdepartementaal perspectief. Het IAC zoekt samenwerking met andere ministeries op het gebied van inkoop en deze ministeries verdampen in één samenwerkend digitaal systeem. Door het invoeren van dit systeem komt de verantwoording voor inkoop bij de mensen te liggen die ook daadwerkelijk de producten en diensten nodig hebben. Het EBF systeem dat eerder in het rapport besproken werd is vanuit hetzelfde perspectief opgesteld.

Aan de zijde van het nieuwe inkoop en aanbestedingen systeem zouden een aantal professionele inkopers kunnen staan, die eventuele dringende vragen met betrekking tot aanbestedingen zouden kunnen oplossen. Dit zou wellicht door middel van een soort consultancyrol gedaan kunnen worden.

Het aspect tijd zorgt voor dit verandescenario waarschijnlijk ook voor problemen. De tijd die nodig is om het inkoopplein zo aan te passen dat alles digitaal werkt duurt waarschijnlijk zo lang dat de uitplaatsingsdatum van het IAC wordt gepasseerd. Daarnaast zullen de kosten om deze plannen te realiseren ook niet gering zijn. Wellicht een optie voor inkoop op de lange baan.

#### **Voor- en nadelen**

##### **Voordelen**

- Financiële voordelen op de lange baan
- Verdere standaardisatie van de inkoop

##### **Nadelen**

- Het implementeren van een verdergaand gedigitaliseerd inkoopplein kost veel tijd
- Het persoonlijke contact zal minder worden, zo niet zelfs verdwijnen
- Hoge kosten voor het aanpassen van het inkoopplein.

## **Hoofdstuk 6: Discussiepunten**

Aan het eind van een onderzoek is het doorgaans gebruikelijk om terug te kijken en na te gaan wat er in het onderzoek goed is gegaan, maar ook naar wat wellicht anders, beter, gedaan had moeten worden. In het onderzoek zijn veel keuzes gemaakt en het is hierbij niet uit te sluiten dat hierin mogelijke beperkingen zijn opgetreden. Het onderzoek wat in dit rapport wordt beschreven is een zogeheten casestudy. Aan de hand van een casus wordt er onderzoek gedaan naar een bepaald aspect of onderdeel, in dit onderzoek was dit het IAC en haar mogelijke uitplaatsing. In het onderzoek staat deze casus centraal en hierover heeft de onderzoeker gedurende de onderzoeksperiode op verschillende wijzen data verzameld. Hierbij heeft de onderzoeker gebruik gemaakt van een breed scala aan onderzoeksinstrumenten als; observatie, interviews, een vragenlijst en literatuuronderzoek.

### **Sterktes en zwaktes van het onderzoek**

Vanuit het conceptueel model is er in het onderzoek scheiding gemaakt tussen de Market based- en de Resource based benadering. Zodoende heeft de onderzoeker een goed beeld gekregen van de omgeving van waaruit het IAC werkzaam is. De onderzoeker heeft vanuit de Market based benadering semi-gestructureerde interviews gehouden met de stakeholders van het IAC. Hierbij is er vanuit elk mogelijk stakeholders perspectief contact geweest met de onderzoeker, wat er voor zorgt dat er een zorgvuldig en volledig beeld in het onderzoek is weergegeven van de arena waarbinnen het onderzoek speelt. Vanuit de Resource based benadering heeft er onderzoek plaatsgevonden naar de veranderbereidheid, het verandergedrag en de veranderkleur van de organisatie en de medewerkers van het IAC. Omdat het hierbij specifiek ging om de medewerkers en de organisatie van het IAC zijn deze gegevens niet significant en dus nauwelijks te generaliseren en zijn alleen van toepassing op het IAC. Daarnaast had de onderzoeker gehoopt dat er vanuit de correlatieanalyse meer duidelijke verbanden te herkennen waren geweest.

### **Eventuele beperkingen die waren opgelegd voorafgaand aan het onderzoek**

Zoals al eerder naar voren kwam in het rapport is dit onderzoek sterk gericht op de empirie. Naast literatuuronderzoek heeft de onderzoeker om aan data te komen voor het onderzoek gebruik gemaakt van gesprekken met stakeholders van het IAC. Doordat midden in de onderzoeksperiode sprake was van de vakantieperiode heeft de onderzoeker vroegtijdig interviewafspraken kunnen maken met stakeholders en is zodoende niet in de problemen gekomen met het verkrijgen van de nodige data.

De onderzoeker is in de onderzoeksperiode mede afhankelijk geweest van mensen vanuit de omgeving van het IAC om aan bepaalde data te komen. De complexiteit van het centrale vraagstuk heeft ervoor gezorgd dat de onderzoeker tijd nodig heeft gehad om het een en ander duidelijk te krijgen, mede doordat er vanuit de omgeving verschillende verwachtingen naar voren kwamen aangaande de uitkomsten van het onderzoek. Uiteindelijk heeft de onderzoeker een definitieve keuze genomen voor het conceptueel model en heeft zo objectief mogelijk naar de data vanuit het

onderzoek gekeken. Deze afhankelijkheid van de onderzoeker van de omgeving kan als beperking worden gezien.

### **Wat betekent dit rapport voor de wetenschap?**

Dit rapport biedt een kijkje in een veranderende overheidsorganisatie. Over het thema verandervermogen in de publieke sector is in de wetenschap nog niet zoveel bekend. Dit rapport kan men dus zien als een waardevolle aanvulling in de literatuur. Een minpunt hierbij is dat het onderzoek van toepassing is op één overheidsonderdeel en zodoende moeilijk is te generaliseren is en van toepassing te maken op andere overheidsorganisaties en -instellingen. Het IAC is gemiddeld gezien als overheidsorganisatie ook tamelijk jong, maar daarentegen is het IAC qua dominante veranderkleur en strategiekleur wel een echte overheidsorganisatie. Deze zijn namelijk beide blauw, maar met een voor deze organisatie specifiek wit accent.

### **Vervolgonderzoek**

Het uiteindelijke doel van dit rapport was om een aantal mogelijke veranderscenario's voor het IAC vanuit de literatuur en gesprekken met stakeholders weer te geven. Het onderzoek biedt dus naast deze veranderscenario's ook een actueel beeld van de omgeving van het IAC en wat er in deze omgeving aan ontwikkelingen speelt. Als we specifiek kijken naar het vervolgonderzoek op dit onderzoek dan zou een logische keuze zijn om door te gaan in de lijn van dit onderzoek. Als we kijken naar de regulatieve cyclus (figuur 2) die in dit onderzoek is aangehouden zien we dat dit onderzoek vooral de eerste twee stappen omvat, namelijk de probleemstelling en de diagnose. Daarnaast geeft het handvatten voor het plan wat uiteindelijk moet worden opgesteld. Het vervolgonderzoek zal zich dus moeten richten op de volgende stappen van de regulatieve cyclus; plan, ingreep en evaluatie. Daarbij moeten de aanbevelingen vanuit dit onderzoek nauwgezet worden meegenomen. Als we verder in algemene zin kijken naar het thema verandervermogen in de publieke sector zien we dat er nog veel te winnen is aan kennis aangaande dit onderwerp.

## **Hoofdstuk 7: De aanbevelingen**

Na het onderzoek en kijkend naar alle ontwikkelingen in de omgeving van het ministerie van BZK en de inkoop is mijn eerste aanbeveling dat men aansluiting houdt en blijft houden op de interdepartementale ontwikkeling, door de richting op te gaan die onder andere in de NVR (2007) is geïnitieerd. Binnen het ministerie en daarbuiten heeft de onderzoeker een algemene trend kunnen waarnemen waarin het voorbereiden en ontwikkelen van de verandering centraal staat. In deze paragraaf zullen de aanbevelingen vanuit het rapport worden beschreven. De structuur die daarbij wordt aangehouden is die van de Market- en Resource based benadering.

### **Market based benadering**

#### **De corebusiness van het IAC**

Vanuit de interviews, met de medewerkers en de klanten, kwam naar voren dat er nogal wat onduidelijkheid bestaat over de corebusiness van het IAC. Er zal een duidelijke keuze moeten worden gemaakt waar het IAC zich op wil toelagen: Strategische advisering (maatwerk) of operationalisatie. Wat is en wordt de corebusiness van het IAC? Hierbij zou mijn aanbeveling zijn om met al de actoren die te maken hebben met het inkoopbeleid van BZK, zoals de directie FHIR, het IAC, de portfoliomanagers en de DGOBR rond de tafel te gaan zitten en hier uitsluitel over te krijgen. Hierbij is een snelle aanpak vereist. Als dit niet gebeurt zou een valkuil kunnen zijn dat er onduidelijkheid blijft bestaan en dat de positionering op basis van deze onduidelijkheid plaatsvindt. Tevens zou het outsourcen van bijvoorbeeld de operationalisatie kunnen leiden tot een afname van de capaciteitsdruk waarmee het IAC op dit moment te kampen heeft.

#### **Beschikbaarheid en bereikbaarheid van het IAC**

Vanuit de omgevingsanalyse komt sterk naar voren dat er onder de klanten vraag is naar een optimalisatie van de beschikbaarheid en de bereikbaarheid van het IAC. Er zal in het veranderingsproces en de uiteindelijke keuze voor een verandescenario dus rekening moeten worden gehouden met deze twee aspecten. Hieraan ten grondslag liggen zaken als; het capaciteitsprobleem en de zichtbaarheid van het IAC.

#### **Zichtbaarheid van het IAC**

In het veranderingsproces en de keuze voor een verandescenario moet men ook stilstaan bij de zichtbaarheid van het IAC binnen de organisatie. Vanuit de interviews kwam naar voren dat het IAC tamelijk op de achtergrond staat. Het IAC moet juist naar de voorgrond treden, Inkoop en Aanbestedingen zij actueel en er is veel te winnen met een goede inkoop en aanbesteding begeleidt door het IAC.

#### **Inkoopplein**

Het inkoopplein van het IAC moet geoptimaliseerd worden. Er zal een aanvulling moeten komen in functies en er zal meer aandacht op gericht moeten worden. Dit zal er uiteindelijk toe moeten leiden dat de werkdruk van de medewerkers van het IAC verlaagd wordt. Men zou hierbij wellicht kunnen denken aan het plaatsen van de contracten en mantelovereenkomsten op het inkoopplein. Klanten kunnen hier dan zelf bij.

### **Het geheel van kaders en regels over inkoop en aanbestedingen**

Het algemene beeld wat vanuit de interviews naar voren komt is dan men vindt dat de inkoop- en aanbestedingsregels te ver gaan. De kaders waaraan aanbestedingen moeten voldoen zijn er veel. Vanuit de omgeving is er vraag naar een versimpeling en vermindering van deze kaderstelling. Dit wordt ook bekrachtigd door onze eigen Minister-president die hierover het volgende zegt (zie Bijlage 2)

### **Categoriemanagement**

Met categoriemanagement is, zoals in het rapport naar voren komt (deelvraag 5.3, Techniek ) veel te winnen. Doordat men, ook binnen het ministerie van BZK, al zover is in de voorbereidingen om te gaan werken met BZK is het van groot belang om dit project voort te zetten. Wel is het van belang om duidelijk weer te geven wat er nu specifiek zal gaan veranderen op het gebied van de inkoop na invoering van categoriemanagement op het ministerie en wat de rol hierin zal gaan worden voor het IAC.

### **Partnerships**

Het zoeken van samenwerking op het gebied van inkoop en aanbestedingen met onder andere het ministerie van Justitie. Ondanks de verschillen in organisatie van het inkoopbeleid moet worden getracht om samenwerkingsverbanden aan te gaan. Dit vooral vanuit het oogpunt dat deze twee ministeries met elkaar samen gaan in één gebouw (2012). Samenbundeling van de inkoop zorgt voor schaalvoordeel en een sterkere positie. Dit zal echter niet van de een op andere dag gerealiseerd kunnen worden en vanuit het onderzoek en de gesprekken zijn er dan ook ernstige bedenken of dit voor 1-1-2012 gerealiseerd kan worden.

## **Resource based benadering**

### **Betrokkenheid medewerkers**

In het gehele veranderingsproces dat nog moet komen is het van groot belang dat niet alleen het management een rol speelt, maar ook de medewerkers in het proces betrokken worden. Dit kan leiden tot een positieve stimulans in veranderbereidheid en het –gedrag. De weerstand vanuit de omgeving ten aanzien van de verandering wordt op deze wijze minder. Dit zorgt uiteindelijk voor het realiseren van de doelstellingen.

### **Capaciteitsprobleem**

In de huidige situatie ziet men dat het IAC te kampen heeft met een capaciteitsprobleem. Er is teveel werk voor het aantal medewerkers dat nu werkzaam is binnen de organisatie. Dit beeld wordt ook versterkt door de interviews onder klanten en de medewerkers zelf. In de uiteindelijke keuze voor een verandarscenario zal men hierin rekening moeten houden. Het capaciteitsprobleem gaat deels samen met het vraagstuk naar de corebusiness. Wat zijn nu de uiteindelijke taken van het IAC en hoeveel mensen zijn er nodig om de klant hierbij optimaal van dienst te kunnen zijn?

## 7.1 Conclusie

Vanuit het onderzoek kwam sterk naar voren dat er onduidelijkheid bestaat over de corebusiness van het IAC. Waar wil en moet de organisatie zich op toeleppen? Is dit globaal het gehele inkoop en aanbestedingstraject of moet men zich in de toekomst diepgaander richten op een bepaald deel van dit traject, het zogenoemde strategisch advies? Op deze vragen zal antwoord moeten worden gegeven voordat men verder gaat met het veranderingsproces, ook vanuit het oogpunt van de huidige capaciteitsdruk van het IAC. Daarnaast zal men aansluiting moeten houden met de interdepartementale ontwikkelingen binnen de overheid. Er is al veel voorbereidend werk gedaan voor zaken als categoriemanagement en het EBF systeem. Vanuit de omgeving van het IAC kwam naar voren dat de beschikbaarheid, bereikbaarheid en zichtbaarheid van het IAC geoptimaliseerd dient te worden. Hierbij ligt een schone taak weg voor het inkoopplein en het te kiezen verandescenario. Verder moet men in contact treden met andere departementen op het gebied van inkoop. Dit dient zo snel mogelijk plaats te vinden omdat het afstemmen van de werkwijzen van de departementen de nodige tijd in beslag zal nemen. Eén van de belangrijkste punten verder is het betrekken van de medewerkers bij het veranderproces. Dit zal leiden tot een grotere veranderbereidheid ten opzichte van de aanstaande verandering en zal een positieve impuls aan het verandergedrag geven. Hierbij dient men het verloop van het veranderproces vanuit de blauwe en witte veranderkleur te blijven aansturen, namelijk door structuur, kaders en een duidelijk einddoel te formuleren en daarbij de mens in de organisatie centraal te zetten.

## De Literatuurlijst

- Ajzen, I. (1988). *Attitudes, personality and behavior*. Milton Keynes: Open University Press
- Bennis, Benne, & Chin (1985). W. Bennis, K. Benne and R. Chin *The planning of change*, Holt, Rinehart, and Winston, New York, NY.
- Boonstra, J.J. (2000) *Lopen over Water. Over dynamiek van organiseren, veranderen en leren*. Rede uitgesproken bij de aanvaarding van het ambt als hoogleraar Management van veranderingen in organisaties aan de Universiteit van Amsterdam op 10 februari 2000. Amsterdam: Vosiuspers.
- Boonstra, J.J., Steensma, H.O. & Demenin, M.I. (2008) *Ontwerpen en ontwikkelen van organisaties; Theorie en praktijk van complexe veranderprocessen*, Den Haag: Reed Business bv.
- Buchholz, Rosenthal. (2004). Stakeholder Theory and Public Policy: How Governments Matter. *Journal of Business Ethics*.
- Caluwé, L., Kor, R. en Wijnen, G. (2002) : *Essenties van organiseren, managen en veranderen*, Scriptum
- Caluwé, L. en Vermaak, H. (2006): *Leren veranderen, Een handboek voor de veranderkundige*, Kluwer, Tweede, geheel herziene druk.
- Heijden van der, G. en Goedhart, E. (2006) Het inkoopmodellenboek. Berenschot
- Jonker, J. en De Witte, M. (2005). *Organiseren is veranderen; met inzichten laveren tussen dilemma's*. HRM issuepaper
- Kraaij, H., en Kruif de, F (1998). *Werkdruk en werkstress*. Alphen aan den Rijn: Samsom
- Metselaar, E. E. & Cozijnsen, A. J. (2005). *Van weerstand naar veranderingsbereidheid*. Over willen, moeten en kunnen veranderen. Heemstede: Holland Business Publications.
- Nieuwenhuis, M. A. (2006): *Kennis is er om te delen, niet om te bezitten*. The art of management.
- Pettigrew, A.M. and Whipp, R., (1991). *Managing Change for Competitive Success.*, Basil Blackwell, Oxford.
- Robson, C. (2002). *Real World Research: A resource for social scientists and practitioner-researchers*. Malden: Blackwell Publishing.
- Roovers, W. (2008). *De veranderbereidheid van zorgprofessionals: Een casestudy binnen PsyQ Rijnmond*. Masterscriptie, Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Staathof, A., (2008) *Collegestof organisatiecultuur*, Erasmus universiteit, Rotterdam.
- Strien, P.J. van (1986). *Praktijk als wetenschap. Methodologie van het sociaal-wetenschappelijk handelen*. Assen: Van Gorcum
- Thiel, S. (2007). *Bestuurskundig onderzoek, een methodologische inleiding*. Bussum: Uitgeverij Coutinho.
- Vocht, A., de (2007). *Basishandboek SPSS 15: statistiek met SPSS 15*. Utrecht: Bijleveld.

## Overheidsstukken

- Organisatie en Formatie Rapport (2008)
- Nota Vernieuwing Rijksdienst (2007)
- De programma's van ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2008-2009)
- Directie Financieel Economische Zaken (2008)
- Accountverdeling IAC (2009)

## Digitale overheidsbronnen

- Inkoopplein BZK
- Intranet BZK

## Internetsites:

- De Elektronische overheid, *het EBF systeem*, <http://www.e-overheid.nl/nieuws/2006/02/Elektronisch-bestellen-en-factureren--een-systeemT.html> (21 augustus 2009)
- Ministerie van BZK, meerdere malen voor algemene informatie.
- Twynstra en Gudde, *het kleurdenken bij veranderingen*, <http://www.quaestio.com/tg5/quaestio.php?showpage&subsession=d5999ea000e5711193f05ad3343f6f17&d5999ea000e5711193f05ad3343f6f17=d012b0dacd7ad45c53f3c3586b0be44b> (26 mei 2009)
- Menscentraal, *veranderstrategieën*, [http://www.menscentraal.nl/tekst\\_Leon\\_de\\_Caluwe1.html](http://www.menscentraal.nl/tekst_Leon_de_Caluwe1.html) ( 28 april 2009)



## De Bijlage

### 1. Vragenlijst

#### Algemeen

Voorafgaand aan de enquête wil ik u vragen 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 overheid?**

..... jaar

**5. Hoe lang bent u werkzaam binnen het IAC?**

..... jaar

**6. Welke functie bekleedt u binnen het IAC?**

- Hoofd
- Strategisch Inkoopadviseur
- Inkoopadviseur
- Medewerker Inkoop
- Projectsecretaris
- Projectmedewerker
- 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 voorgenomen verandering van het IAC.

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 en 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 ontplooien

*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
	<b>1. Een verandering kan voor mij pas succesvol worden als:</b>
	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
	<b>2. In een veranderingsproces is het volgens mij belangrijk dat men:</b>
	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
	<b>3. Een veranderaar moet volgens mij:</b>
	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
	<b>4. Onmisbaar in een veranderingstraject is volgens mij...</b>
	a. Duidelijk weten wàt 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
	<b>5. Organisaties veranderen volgens mij als:</b>
	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
	<b>6. Een veranderaar moet volgens mij:</b>
	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
	<b>7. Volgens mij geldt dat een verandering pas kan:</b>
	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
	<b>8. De essentie van veranderen is volgens mij het:</b>
	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
	<b>9. Belangrijk voor het slagen van een veranderingsproces is volgens mij:</b>
	a. Kansen zien en kansen nemen
	b. Draagvlak organiseren
	c. Saamhorigheid tussen mensen
	d. Eerst denken en daarna doen
	e. Open staan voor elkaar
	<b>10. In een veranderingsproces moet er volgens mij:</b>
	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
	<b>11. Mensen veranderen volgens mij als ze:</b>
	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
	<b>12. Dit spreekwoord vertolkt het beste mijn zienswijze op veranderen:</b>
	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 nieuwe inrichting van het IAC. In deze vragenlijst zal worden gevraagd naar uw mening over de nieuwe inrichting van het IAC, 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	Oneens	Helemaal	Oneens	Neutraal	Eens	Eens	Helemaal
1	Ik ben bereid collega's te overtuigen van het nut van de nieuwe inrichting van het IAC							

<b>2</b>	Ik ben bereid mezelf in te zetten in het kader van de nieuwe inrichting van het IAC					
<b>3</b>	Ik ben bereid om weerstand tegen de nieuwe inrichting van IAC te overwinnen					
<b>4</b>	Ik ben bereid tijd vrij te maken voor de nieuwe inrichting van IAC					
<b>5</b>	Ik ben bereid er veel energie in te steken om de nieuwe inrichting van IAC succesvol te laten verlopen					
<b>6</b>	Ik laat aan anderen weten dat ik achter de nieuwe inrichting van IAC sta					
<b>7</b>	Ik voel me wel betrokken bij het proces, maar heb meer informatie nodig om iets te kunnen doen					
<b>8</b>	Ik wacht rustig af om te zien wat het proces me brengt					
<b>9</b>	Ik praat niet over de nieuwe inrichting van IAC					
<b>10</b>	Ik praat positief over de nieuwe inrichting van IAC tijdens vergaderingen					

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

## Bijlage

### 2. Balkenende: Aanbestedingsregels eenvoudiger maken



**Minister-president Balkenende vindt dat de aanbestedingsregels en procedures, zowel in Europa als in Nederland, vereenvoudigd moeten worden.**

Balkenende: "Overmatige regelgeving uit Brussel hindert het ondernemerschap onnodig. Daarom heeft voorzitter Barosso van de Europese Commissie onlangs een lijst met 60 concrete voorstellen gekregen om de Brusselse regelgeving minder complex te maken. Het Nederlandse bedrijfsleven zou een half miljard besparen als Brussel mijn voorstellen overneemt. Dat zou een enorme steun in de rug zijn voor het bedrijfsleven, zeker in deze tijd van economische crisis."

#### **Drempelverlaging**

Volgens Balkenende zijn de aanbestedingsprocedures en -regels veel bedrijven een doorn in het oog. "Het doel is op zich begrijpelijk. Wij willen immers concurrentie via faire spelregels zodat onze bedrijven ook kans maken op opdrachten in andere landen. Maar de regels schieten nu hun doel voorbij. De kosten om mee te doen en offertes uit te brengen zijn zo hoog en de procedures zo ingewikkeld dat bedrijven eraf zien om mee te doen. Dat geldt vooral voor het Midden- en Kleinbedrijf, onze banenmotor. In de voorstellen aan Barosso zit ook een voestel om die procedures eenvoudiger te maken. Dat kan bijvoorbeeld door niet iedereen die meedingt aan de hele papiermolen te onderwerpen maar alleen die bedrijven die nog in de eindronde meedingen naar de betreffende opdracht. Daardoor kunnen de eerste rondes veel eenvoudiger en laagdrempeliger."

#### **Eigen verklaring**

Premier Balkenende wil ook in eigen land de aanbestedingen veel eenvoudiger maken. "Wat het kabinet betreft moet er met Eigen Verklaringen worden gewerkt. Met een zogenaamde Eigen Verklaring geeft een ondernemer aan dat hij aan de gestelde eisen voldoet.

Verschenen op: 26-05-2009 in de GWW krant