

University of Groningen

Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing

van Rheede, A.

IMPORTANT NOTE: You are advised to consult the publisher's version (publisher's PDF) if you wish to cite from it. Please check the document version below.

Document Version

Publisher's PDF, also known as Version of record

Publication date:

2004

[Link to publication in University of Groningen/UMCG research database](#)

Citation for published version (APA):

van Rheede, A. (2004). *Toe-eigening van innovaties in het arbeidssysteem omgaan met spanningen tussen standaardisatie en zelfregulering bij werkstroombesturing*. [, Rijksuniversiteit Groningen]. s.n.

Copyright

Other than for strictly personal use, it is not permitted to download or to forward/distribute the text or part of it without the consent of the author(s) and/or copyright holder(s), unless the work is under an open content license (like Creative Commons).

The publication may also be distributed here under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license. More information can be found on the University of Groningen website: <https://www.rug.nl/library/open-access/self-archiving-pure/taverne-amendment>.

Take-down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us providing details, and we will remove access to the work immediately and investigate your claim.

Downloaded from the University of Groningen/UMCG research database (Pure): <http://www.rug.nl/research/portal>. For technical reasons the number of authors shown on this cover page is limited to 10 maximum.

Hoofdstuk 3 Vooronderzoek

3.1 Inleiding

Doel van het vooronderzoek is om vast te stellen of de twee verwachtingen (§2.4) over het gebruik van WFMSen en de horizontaal georiënteerde organisatiestructuur ook in de praktijk terugkomen en welke sociaal-organisatorische issues een rol spelen bij het gecombineerd invoeren van deze twee innovaties. Eerst bespreek ik de methode van het vooronderzoek. Daarna vindt de caseselectie plaats en volgt de beschrijven van elke case. Na de beschrijving per case, worden de onderzochte cases met elkaar vergeleken.

3.2 Design

3.2.1 Onderzoeksdesign

Het vooronderzoek is een casestudie bij acht organisaties die WFMSen gebruiken. De keuze om een casestudie uit te voeren betekent dat er een keuze is gemaakt om een bepaald object (kwalitatief of kwantitatief) te gaan bestuderen (Stake, 1998). De kracht van deze aanpak is dat de onderzoeker in eerste instantie probeert de individuele case zo goed mogelijk, in al haar complexiteit, te begrijpen.

Stake (1998) onderscheidt drie soorten casestudies: de intrinsieke casestudie, de instrumentele casestudie en de collectieve casestudie.

Bij de intrinsieke casestudie is de onderzoeker geïnteresseerd in het fenomeen dat zich afspeelt in de specifieke case. De case is in zichzelf interessant, zij is niet gekozen om andere cases te representeren.

In een instrumentele casestudie heeft de case een ondergeschikte rol, de case moet ons helpen om een inzicht te krijgen in een onderwerp of om een theorie te verfijnen. Vaak wordt de case diepgaand bestudeerd, de context onderzocht en worden de gewone activiteiten diepgaand bestudeerd, omdat dit helpt een onderwerp beter te begrijpen.

Tot slot wordt bij een collectieve casestudie een aantal cases gezamenlijk bestudeerd. Het is een instrumentele casestudie, bestaand uit meer cases. De verschillende cases kunnen tegelijkertijd of los van elkaar bestudeerd worden en ze kunnen overlappend of verschillend zijn. De cases worden gekozen omdat het begrijpen van deze cases leidt tot een beter begrip – of het beter theoretiseren over een nog grotere verzameling van cases (Stake, 1998).

Dit onderzoek is ook te beschouwen als theoriebouw. Eisenhardt (1989) suggereert dat de start van dit type onderzoek ‘...is begun as close as possible to the ideal of no theory under consideration and no hypotheses to test’ (Eisenhardt, 1989, p. 536). De

belangrijkste reden om met zo min mogelijk theorie te starten, is het idee dat reeds ingenomen perspectieven of proposities de uitkomsten kunnen beïnvloeden of hinderen.

3.2.2 Selectie cases

Het vooronderzoek is te beschouwen als een collectieve casestudie. De selectie van de cases is gericht geweest op inzicht krijgen in de intenties van de invoering van WFMSen. Daarnaast moest ook inzicht verkregen worden in de sociaal-organisatorische issues die naar voren komen bij invoering van WFMSen. Doel van de hieronder beschreven variatie in cases is te komen tot een antwoord op deelvraag 1 en 2. De variatie bestaat uit:

- ◆ Variatie in type WFMS: de mate waarin het WFMS flexibel versus specifiek is (zie figuur 1.2).
- ◆ Variatie in sectoren: voor een brede vergelijking is gezocht naar variatie in sectoren: uit de industriële sector (2), de verzekerings- en financiële sector¹³ (4), de dienstverlenende sector (1) en de overheid (1) waren één of meer organisaties betrokken.
- ◆ Dit resulteert in de volgende case selectie (zie Tabel 3.1) waarbij een zo groot mogelijke variatie gecreëerd is in bedrijfssector en het gebruikte WFMS.

Uit het overzicht (Tabel 3.1) komt een breed scala aan zogenaamde WFMSen naar voren. De dominante markt positie van het product Staffware (60% van de WFMS- implementaties in Nederland) komt ook naar voren (kolom 4).

3.3 Gegevensverzameling en analyse

3.3.1 Verzameling gegevens

- ◆ De opzet was om in elke case vier medewerkers te interviewen: een directe gebruiker van het WFMS, een lijnmanager, een projectmanager, en een medewerker uit de IT-afdeling die bij de implementatie was betrokken. Dit is grotendeels gerealiseerd. In enkele gevallen is alleen met een directe gebruiker en een projectmanager gesproken. Voor een overzicht van de interviews zie Bijlage 1.

De interviews werden gestructureerd door een twaalftal vragen (zie Bijlage 1). Binnen de case lag de nadruk bij verschillende functionarissen soms op verschillende vragen. Het interview begon met de hoofdvragen, waarna met doorvragen ('probes') werd gezocht naar voldoende gedetailleerde antwoorden (Rubin en Rubin, 1995). Tussen de

¹³ Het aandeel van deze sector in de caseselectie is het grootst omdat WFMSen in deze sector traditioneel veel voorkomt.

interviews zijn vervolgvragen ontwikkeld om interessante patronen en onderwerpen die in de interviews naar boven kwamen verder uit te zoeken.

Daarnaast werden ook rapporten over de systeemontwikkeling en het implementatieproces bestudeerd voor aanvullende informatie.

Tabel 3.1: Case selectie vooronderzoek

Case	Sector	Bedrijfstak	Gebruikte WFMS
1 Nuon Infra, Doetinchem	Industrie	Nutsbedrijf	<i>Staffware</i>
2 Dgvp, Amersfoort	Diensten	Ziektekosten verzekering	<i>Staffware</i>
3 PGGM, Zeist	Diensten	Pensioenfonds	<i>Staffware</i>
4 Stater, Amersfoort	Diensten	Hypotheek beheer	SHS klantspecifiek
5 VROM, Den haag	Overheid	Ministerie	<i>Linkworks</i>
6 Stork, Boxmeer	Industrie	Reserveonderdelen	<i>Lotus Notes</i>
7 Brunel IT Nieuwegein	Diensten	Detachering	ATS ¹⁴ Klantspecifiek
8 Centraal Beheer, Apeldoorn	Diensten	Autoverzekering	<i>AWD</i> ¹⁵

3.3.2 Analyse gegevens

De data-analyse in het vooronderzoek bestond uit datareductie en het zoeken naar patronen en verbanden.

Na voorbereidende activiteiten, als het letterlijk uitschrijven van de op cassetterecorder opgenomen interviews in een interviewverslag, begon de eigenlijke analyse. In de eerste fase van de analyse is de hoeveelheid data gereduceerd door het coderen van interviewfragmenten. Er zijn verschillende soorten codes gebruikt. Voorafgaand aan de dataverzameling is een grofmazig coderingsschema gemaakt op basis van de onderzoeksvragen. Tijdens de uitwerking en de analyse is dit schema aangevuld met

¹⁴ Applicant tracing system.

¹⁵ Automatic Work Distributor (AWD).

zogenaamde ‘open codes’. De open codes, zijn nieuwe codes voor interessante citaten of passages die niet onder bestaande codes te plaatsen waren.

Op basis van de codes en ideeën die ontstaan waren tijdens het coderingsproces (vastgelegd in onderzoeksmemo’s) begon het zoeken naar patronen en thema’s in de verschillende cases; dit was de tweede fase van de data-analyse. Een hulpmiddel in deze fase van de analyse waren de code-families. Deze code-families zijn overkoepelende codes voor codes met een gezamenlijk onderwerp.

Bij het proces van codering en het zoeken naar patronen is gebruik gemaakt van software voor kwalitatieve data-analyse. Er is op het moment een behoorlijk aantal zogenaamde CAQDAS (Computer Assisted Qualitative Data Analysis Software) beschikbaar. Voorbeelden van dit soort software pakketten zijn NUD*IST, WinMAX, The Ethnograph en KWALITAN. Ik heb gebruik gemaakt van het pakket Atlas.ti. Dit pakket beschikt over zeer veel mogelijkheden, maar de belangrijkste meerwaarde was het gemak waarmee stukken tekst gecodeerd kunnen worden en waarmee deze codes vervolgens weer verder gemanipuleerd kunnen worden (hernoemen en groeperen). Op die manier is geprobeerd overzicht over de data te krijgen en is gezocht naar patronen en onderwerpen. De citaten waar de codes naar verwijzen zijn direct afkomstig uit het interviewverslag. De makers van het pakket Atlas.ti hebben zich sterk gericht op de gefundeerde theorie benadering van Glaser en Strauss (1967)¹⁶.

3.4 Casebeschrijving

Per case beschrijf ik kort welk proces het WFMS ondersteunt en wat de grootste verandering is voor de organisatie.

3.4.1 Case 1: Nuon

Het onderzochte team AEL 2, van de vestiging Nuon Oost Gelderland, is onderdeel van Nuon Infra. In dit team is het WFMS in de pilot-fase uitgetoetst. Het WFMS ondersteunt het realiseren van energieaansluitingen bij particulieren (het zogenaamde AEL-proces¹⁷). De invoering van WFM is onderdeel van het BPR-traject dat Nuon heeft ingezet. Het WFMS moet er voor zorgen dat de verschillende vestigingen op uniforme wijze, zoals vastgesteld in het BPR-traject, gaan werken. Zoals één van de

¹⁶ Meer over de mogelijkheden van deze tool in §5.5.2.

¹⁷ AEL staat voor Aanvraag tot Einde Levering.

directeuren zegt over het WFMS: ‘Het is een breekijzer om uniforme werkprocessen af te dwingen’.

In het door WFMS ondersteunde werkproces zijn de volgende drie functies¹⁸ betrokken: de opdrachtbeheerder, de monteur en de werkbegeleider. De taken die in het proces verricht worden, zijn onder te brengen in vier werkstappen: het uitvragen van de klant; de voorbereiding (minimaal); het uitvoeren van de klus; en het opleveren van de klus. Met invulschermen doorlopen de medewerkers hun stappen van het werkproces. Deze invulschermen – elektronische formulieren – zorgen ervoor dat de informatie in het klanteninformatiesysteem en het bedrijfsinformatiesysteem worden weggeschreven en formulieren of brieven gegenereerd worden in Word (tekstverwerkingprogramma). Als alle informatie is ingevoerd, worden er werkbonnen geprint. De monteurs werken niet met het WFMS, zij krijgen de werkbonnen en maken de hierop gespecificeerde aansluiting. Het onderstaande citaat laat zien waarom bij dit proces werd gekozen voor een WFMS.

Projectleider WFMS:

‘Waarom WFMS hier toepassen? Daar was veel eer aan te behalen, omdat toch al die kleine klusjes veel doorlooptijd hadden. Het is ook een proces dat iedereen begrijpt binnen het nutsbedrijf: het is voorstelbaar en aansprekend. Probleem bij de implementatie van het WFMS is het maken van betrouwbare koppelingen met andere systemen. Deze koppelingen zijn ingewikkeld omdat de onderliggende systemen niet open zijn’.¹⁹

WAT IS VERANDERD?

Bij de onderzochte case is weinig aanpassing nodig aan het werkproces, omdat het proces van dit team min of meer model heeft gestaan voor de ‘standaard’ die is opgenomen in het WFMS. De verwachting is dat de andere vestigingen meer aanpassingsproblemen zullen ondervinden.

De grootste verandering is de afname van het aantal functies dat betrokken is bij de totstandkoming van de aansluiting. Daarnaast dwingt het WFMS de medewerkers om bepaalde gegevens in een vroeg stadium in te vullen, anders kan de aanvraag niet afgerond worden. Dit heeft als voordeel dat de administratie niet achteraf allerlei

¹⁸ De functie van teamleider is recentelijk opgeheven, maar aanvankelijk had deze ook een rol in het proces. De monteurs kunnen nog niet met het WFMS werken. In de toekomst krijgen zij een zogenaamd ‘mobile office,’ maar nu geschiedt de communicatie met de monteurs per fax, telefoon en tijdens een wekelijks werkoverleg.

¹⁹ Systemen die in de toekomst worden toegevoegd zijn: een Geografisch Informatie Systeem (GIS) en een Planningssysteem. De activiteiten die voor deze stappen van belang zijn worden op dit moment nog op papier gedaan. Management informatie is niet beschikbaar, omdat deze module niet is toegevoegd aan het WFMS bij Nuon.

gegevens hoeft te zoeken om de factuur te versturen. Voor de opdrachtbeheerders betekent dit wel meer werk, omdat zij nu alle gegevens zelf moeten verzamelen, terwijl de medewerkers verderop in het proces ontlast worden.

Of zoals een opdrachtbeheerder zegt:

‘De opdrachtbeheerders hebben nu minder mogelijkheden om na een eerste invoering nog veel wijzigingen te maken, vroeger ging dat makkelijker, toen was er nog een soort nacalculatiestap. Deze is nu min of meer verdwenen. ... Volgens mij was het BIS²⁰ makkelijker te controleren, en wijzigingen waren eenvoudiger aan te brengen. ... het werk is niet sneller en makkelijker geworden, eerder lastiger, maar het gaat niet alleen om de opdrachtbeheerders: voor de administratie is het wel eenvoudiger geworden.’

Een andere verandering is de overgang van een papieren dossier naar een elektronisch dossier in het WFMS; alleen de kaarten (van het infranetwerk) zijn niet elektronisch beschikbaar.

3.4.2 Case 2: Dgvp

Aanvankelijk was de verzekeraar alleen geïnteresseerd in een digitaal informatiesysteem (DIS), maar uiteindelijk werd ook een WFMS aangeschaft. Het inzetten van het WFMS Staffware was gericht op het optimaliseren van het proces ‘machtiging medische administratie’ bij de verzekeringsmaatschappij Dgvp²¹. In dit proces wordt de procedure voor het aanvragen van een machtiging door de verzekerde voor opname in een ziekenhuis en voor bepaalde medische behandelingen ondersteund door een WFMS.

WAT IS VERANDERD?

Bij het bedrijf is men zeer tevreden over het gebruik van het WFMS. De directeur van het bedrijf zegt erover:

‘In de praktijk is het een absoluut succes geworden,gemiddeld was de tijd voor de invoer van een machtiging 21 dagen, en nu is het 6 dagen.

Ook als er bij de frontoffice een vraag binnenkomt: ‘..hoe zit het mijn aanvraag?’ dan kunnen de medewerkers direct antwoord geven dankzij het WFMS. Bovendien is het aantal telefoontjes afgenomen met de vraag waar de aanvraag blijft door de kortere doorlooptijd.’

Eén gevolg van de invoering van het WFMS is dat medewerkers geconfronteerd worden met hun fouten. Als de fout verderop in het behandelen van de case (in het WFMS²²) opgemerkt wordt, dan is deze terug te leiden tot de medewerker die de fout heeft gemaakt. In de oude situatie was dat niet haalbaar en werd een dergelijke aanvraag ook teruggestuurd naar de afdeling, maar niet naar persoon die de fout had gemaakt. Er

²⁰ Het bedrijfsinformatiesysteem.

²¹ Dgvp staat voor Dienst Geneeskundige Verzekering Politie.

²² Om verwarring te voorkomen tussen case als object van onderzoek (de acht cases) en de case welke gecoördineerd en beheerst wordt door het WFMS, wordt als er sprake is van de tweede betekenis dit expliciet gemeld.

zijn ook enkele nadelen aan het werken met WFMSen: in sommige gevallen heeft het **meer** werk opgeleverd.

... voor eenvoudige dingen zijn meer handelingen nodig en deze kosten meer tijd. Bijvoorbeeld om een elektronisch dossier te krijgen. Vroeger zette je gewoon de perforator d'r op en deed het in een map. Nu moet het aangeboden worden om te scannen.

Een algemeen heersend vooroordeel over WFMSen is dat de 'bewaking en beheersingsfunctie' leidt tot een 'big brother is watching you-gevoel'. Volgens de geïnterviewden bij Dgvp verandert de invoering van een WFMS de bewaking en beheersing niet.

Medewerkers:

Alleen de manager heeft inzicht in deze informatie. Ook de door jezelf verwerkte cases [in het WFMS] kun je niet zien, dat moet je aan je manager vragen.

Je weet ook zonder monitoring en control wel of een collega van jou de hele dag niks doet, dat zie je. De ene medewerker kan met twee vingers in zijn neus 150 zaken op een dag doen, terwijl een ander door keihard te werken er maar 70 doet. De inzet is niet minder, maar het gemak waarmee ze werken is anders.

3.4.3 Case 3: PGGM

Aanvankelijk was het idee om het hele proces van beheren tot het toekennen van de pensioenen door een WFMS te laten ondersteunen. Om het project beheersbaar te houden is er echter voor gekozen om eerst alleen het toekenningsgedeelte – het zogenaamde Rekenen, Beheers en Toekennen systeem (RBT) – te ondersteunen. Het RBT-proces start 6 maanden voordat de klant de pensioengerechtigde leeftijd bereikt. Tot dat moment worden alle gegevens beheerd in een ander systeem²³. Het WFMS Staffware vormt de verbindende laag tussen de systemen van het RBT.

WAT IS VERANDERD?

Bij het pensioenbedrijf PGGM heeft Staffware eraan bijgedragen dat er meer aandacht voor de klant is gekomen. Het belang van informatieverstrekking en advies is toegenomen. Vroeger was PGGM een administratiefabriek, en was dienstverlening volledig ondergesneeuwd aldus de directeur. Door de informatietechnologie is er nu ruimte ontstaan om de dienstverlening te verbeteren. Het bewustzijn waarmee klanten bezig zijn met hun inkomen is enorm toegenomen. Hoewel PGGM voor een verplicht gestelde markt werkt (de gezondheidszorg), moeten ze de klanten en bedrijven wel vasthouden.

Door WFMS in te voeren kunnen de medewerkers zich meer richten op de klant. Vooral de hele pensioenberekening en controles van berekeningen zijn niet meer nodig doordat het WFMS dat overneemt.

²³ In het zogenaamde Postregistratie en Voorraad Werkverdelingsysteem (PVW-systeem).

De aanwezigheid van meer systemen belemmert de mate waarin het werkproces kan worden geoptimaliseerd en maakt de consequenties (zowel de voor- als de nadelen) van het systeem kleiner.

Het workflowgedeelte van het RBT is een voorbeeld van push workflow (zie paragraaf 2.2). Iedere medewerker is gekoppeld aan bepaalde klanten. Medewerkers kunnen echter ook werk van collega's overnemen zoals blijkt uit onderstaand citaat.

...'Wat wel kan – los van werkbakken – is dat mensen werk van elkaar overnemen door een geval aan te klikken in een elektronisch dossier. Dan kun je er ook mee aan de slag. Los van die werkbak. Je bent niet alleen afhankelijk van wat er in je bak komt.'

Een probleem van het werken met het WFMS is dat medewerkers de status van een case (in het WFMS) niet kunnen zien in hun werkbak. Om te bepalen in welk stadium van het proces een case (in het WFMS) is, moeten ze hem eerst openen.

De tijd die nodig is om een pensioen toe te kennen (het RBT-deel) was 50% en wordt nu 20% van de totale tijd die PGGM aan één pensioen besteedt. Zoals aangegeven wordt de berekening geheel overgenomen door het RBT-systeem. De teammanager merkt wel op dat het controleren van de basisgegevens veel belangrijker is geworden. De directeur geeft aan dat het grootste probleem bij de introductie van het RBT-systeem is dat de medewerkers moeten leren te vertrouwen op het systeem. Het feit dat de medewerkers zorgvuldig de gegevens moeten controleren, waarna RBT de berekening maakt, heeft de kans op 'rekenfouten' doen afnemen. Hierdoor is het niet meer nodig om alle berekeningen te laten controleren door een andere medewerker.

Dat Staffware de pensioenberekening uitvoert, betekent niet dat de medewerker niet meer hoeft na te denken. In sommige gevallen blijkt uit een document in het dossier dat er een andere afspraak is met een klant. De medewerker moet dan uit de normale procedure stappen en de door WFMS ondersteunde voorlegprocedure volgen.

'...In principe kan het WFMS alle situaties aan, maar het kan zijn dat met een klant afwijkende afspraken gemaakt zijn. Die afwijkingen kun je niet automatiseren. Daar hebben we een procedure voor ingebouwd. Je kunt dan handmatig de hele berekening aanpassen. Daar heb je wel flattering voor nodig.'

Deze flattering verloopt via het WFMS langs de teammanager, de procesverantwoordelijke, en uiteindelijk neemt de juridische afdeling een besluit. Het is een omvangrijke procedure, die 100 tot 200 keer per jaar voorkomt en goed door het WFMS kan worden begeleid. De procedure waarborgt dat iedereen goed is geïnformeerd.

3.4.4 Case 4: Stater

De aanleiding voor de implementatie van het Stater Hypotheek Systeem (SHS), vormde een BPR-traject en de wens om papierloos/arm te gaan werken. Dit WFMS is speciaal

ontwikkeld door Stater en zij werken al vijf jaar met het systeem. Het proces verloopt globaal als volgt: de postkamer scant een binnengekomen document en stuurt dit in batches naar de afdeling Acte en Uitbetalingen (A&U). Enkele malen per dag openen de medewerkers, tegelijkertijd, deze batches en indexeren de documenten. Het document wordt hiermee gekoppeld aan een index in het hypotheek(archief)systeem Hyrachis²⁴. De case (in het WFMS) komt vervolgens terecht in een bepaalde groepswerkbak van het SHS.

Een medewerker pakt een taak op uit de werkbak 'Uitbetalingen Gelden' en eigent zich deze hiermee toe. De medewerker kan de taak direct uitvoeren en de betaling vrijgeven. De betaling wordt dan in de komende 'betaalrun' geplaatst. Handelt de medewerker de taak niet direct af dan verplaatst de case (in het WFMS) zich 'automatisch' naar de 'beziglijst'. Deze beziglijst kan ook gebruikt worden om moeilijke gevallen over te geven aan meer ervaren collega's. Van het overdragen van cases (in het WFMS) wordt nog weinig gebruikt gemaakt.

WAT IS ER VERANDERD?

De belangrijkste verandering is wellicht het papierarm werken. Hierdoor zijn er geen fysieke dossiers meer en zijn ook de archiefkasten verdwenen. Dit heeft een enorme vermindering van het vloeroppervlak opgeleverd. Daarvoor in de plaats zijn op elke afdeling koffiehoecken gekomen. Volgens de manager van de afdeling A&U is het feit dat de medewerkers met de invoering van het SHS constant achter hun PC zitten een cultuurschok. Ze moesten erg wennen aan het nemen van pauze.

'..Vroeger pakte je koffie en ging je door met werken. Nu zeg ik tegen mijn mensen: 'jongens anderhalf uur achter je PC en dan moet je even een break nemen. Dan moet je maar even naar de koffiehoeck – die hebben we op alle afdelingen – en ga je maar even een bak koffie nemen.'

Sinds de invoering van het SHS kan de telefooncentrale negen van de tien vragen van consumenten beantwoorden, omdat zij de benodigde informatie zelf in het SHS kan opzoeken. De consumenten hoeven niet meer doorverbonden te worden met de medewerkers van de afdeling A&U. Dit heeft 'veel rust gebracht' waardoor de mensen geconcentreerd kunnen doorwerken. Daarnaast verzorgt Stater, dankzij het SHS, ook het beheer van de hypotheeken voor andere hypotheekverstrekkers²⁵. Door de verhoogde efficiency kunnen zij de hoeveelheid werk erbij doen, en de klantenkring breidt nog steeds uit.

²⁴ Dit is het DIS van Stater.

²⁵ Voorbeelden van hypotheekverstrekkers die het beheer hebben uitbesteed aan Stater zijn ABP, Delta Loyd, Zwitserleven, Zurich, DBV, Royal.ABN AMRO gebruikt het SHS, maar die doen zelf het beheer en administratie.

Het overzicht over de werkvoorraad is door het WFMS toegenomen. De manager en een teamleider geven aan dat de werkdruk voor de medewerkers hoog is. Het systeem draagt daar aan bij, omdat het niet aangeeft hoeveel werk is verricht, maar hoeveel werk er nog is. Door de dag heen kan de werkvoorraad groeien. Dat werkt zeer frustrerend²⁶. De prestaties van de afdeling zijn verbeterd en door het management kan pro-actief gereageerd worden op de drukte van de afdeling.

Nu, met het WFMS, is de werkvoorraad inzichtelijk. We kunnen nu ook veel sneller inspelen op zaken die gaan escaleren. Als ik ergens een achterstand zie ontstaan, dan kan ik er een aantal personen bijzetten. Vroeger werden deze achterstanden pas bemerkt als het aantal klachten toenam.

3.4.5 Case 5: Ministerie van VROM

Het ministerie van VROM gebruikt Linkworks om de vergunningverlening voor grensoverschrijdend afvaltransport te ondersteunen. De vergunningprocedure en alle juridische stappen die daar uit kunnen volgen – zoals bijvoorbeeld bezwaarprocedures – worden ondersteund door het WFMS. Doel van het WFMS is tweeledig: het vergemakkelijken van de informatieoverdracht tussen het ministerie en de uitvoeringsorganisatie (50 km uit elkaar) en het verminderen van vormfouten.

De grootste verandering is de snelheid waarmee alles gebeurt. De uitvoeringsorganisatie zit in Woerden, en met een koerier moest alles heen en weer. En je krijgt zulke stapels mappen op je bureau. Het was op zich wel makkelijk beoordelen hoor, dat was geen probleem. Dat heen en weer gereis hé. Nu zetten ze het in de computer, een druk op de knop en het is hier.

WAT IS VERANDERD?

Een positieve verandering is dat het aantal bezwaarprocedures dat verloren wordt door vormfouten sterk is afgenomen. Het digitale dossier is compleet en er is tijdswinst geboekt door het elektronisch heen en weer zenden van dossiers.

Een frustrerend gevolg voor de medewerkers is dat het systeem soms heel traag is en er storingen optreden. Dit is bijzonder lastig omdat de medewerkers erg afhankelijk zijn van het systeem. Minstens 1 keer per maand werkt het systeem niet goed. De acceptatie neemt dan snel af en de volgende dag werken de medewerkers veel meer met het (uitgeprinte) papieren dossier. De oorzaak van deze storingen is een verschil van inzicht tussen gebruikers en de IT- afdeling zoals blijkt uit het onderstaande citaat:

IT-beheerder:

De gebruikers leren verkeerde gewoonten aan. Een voorbeeld hiervan is dat de gebruikers 's ochtends de archiefkast open zetten. Dan gaan allerlei zoekfuncties lopen. De pijnlijke raakt op dat moment in een file. Het geheugen van de computer raakt vol en het archief is even onbereikbaar.

²⁶ Ook in case 5 (VROM) voelden de medewerkers het 'continu binnenkomen' van taken als heel dwingend.

Daarentegen vinden de gebruikers het vervelend dat op elk willekeurig moment concept-beschikkingen binnenkomen. Hoewel het systeem een medewerker niet dwingt een taak direct uit te voeren, ervaren de medewerkers dat wel zo. Voor dit probleem is nog geen oplossing gevonden.

Het krijgen van managementinformatie uit het WFMS is lastig. De manager van de afdeling vertrouwt de informatie niet. Een secretariael medewerker maakt daarom nog handmatig overzichten van de werkvoorraad.

De manager van de afdeling geeft aan dat de gebruikers deels zelf het procedure management in de hand hebben. Maar het zelf veranderen van de procedure is niet eenvoudig, geeft de technisch beheerder aan. VROM kan niet zelf haar werkstroom formuleren: dat soort veranderingen vraagt om aanpassingen op programmeerniveau en moet door de producent van het WFMS gebeuren.

‘...het is wel een heel flexibel systeem, maar het is wel moeilijk te veranderen. Dan moet je eigenlijk de bouwer hebben of iemand die veel kennis heeft van Linkworks en het proces. Het is niet te parameteriseren (alleen je aansluiting en het aantal autorisaties). Als je het verkeerd aanpast, krijg je vertragingen. Er zijn ook nog maar weinig aanpassingen geweest.’

3.4.6 Case 6: Stork

Het WFMS²⁷ bestaat bij Stork, bij de afdeling Spare Parts (SP) en de afdeling Service & Support (S&S) uit de procedure: ‘reserveonderdeel afhandeling voor de Stork textiel printers’. In de procedure (die is opgenomen in een procedureboek) worden de te nemen acties opgesomd als ergens ter wereld een reserveonderdeel nodig is. Het is vooral een papieren procedure waarbij Lotus Notes wordt gebruikt om berichten en documenten tussen afdelingen uit te wisselen.

Het proces begint met een verzoek van een klant bij de Helpdesk (HD) van de afdeling S&S. Als er reserveonderdelen nodig zijn om de storing op te heffen, vult de HD een ‘spare part verzoek’ in. Dit verzoek gaat naar SP. Daar wordt een order geboekt in het logistieke systeem en wordt bekeken of het reserveonderdeel aanwezig is. SP informeert HD als er geen spare part is. In het andere geval wordt het onderdeel per koerier verzonden of meegegeven aan een monteur.

Na afronding van de reparatie vult de servicemonteur een serviceraapport in. Hierin wordt aangegeven welke onderdelen niet gebruikt zijn. Deze moet hij dan ‘terug aanbieden’. Het kan ook zijn dat de onderdelen in een andere klus zijn gebruikt. Dan moeten ze op die klus geboekt worden.

²⁷ Beter is het om van workflowmanagement te spreken dan van WFMS.

'... hiermee hebben we de problemen opgelost: Het eerste punt was dat de helpdesk vervoersdetails wil hebben zodat zij de status van een request kennen. En een tweede punt was het borgen van een procedure zodat overbodige reserveonderdelen terug komen in het magazijn en niet in de auto van de monteur blijven liggen of bij de klant.'

WAT IS VERANDERD?

Lotus Notes is niet leidend. Het is een communicatiemiddel tussen de afdeling S&S en SP. Het systeem accepteert alles, dus half ingevulde formulieren kunnen gewoon worden verstuurd. Er zijn wel blokkades in het systeem bij het niet volgen van een procedure, maar het is vooral aan de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor de procedure om te zorgen dat hier niet van wordt afgeweken.

'.....Soms is de procedure te flexibel, maar mensen die met de procedure werken zijn zich zeer bewust van hun verantwoordelijkheid. Dus als de procedure niet gevolgd wordt en een half ingevuld formulier wordt opgestuurd, dan wordt dit teruggestuurd.'

Er zijn ook nog veranderingen doorgevoerd na invoering van de procedure. Zo is het aantal overdrachtpunten voor het opstellen van een factuur teruggebracht van 5 naar 3. Nu maakt de HD de berekening van de uren van de monteur, SP vult de kosten van de reserveonderdelen in en de HD verzorgt de uiteindelijke facturering. In het proces zijn geen uitzonderingen, alleen als er iets besteld wordt dat geen reserveonderdeel is.

'...dan komt de ritselmanier van de afdeling SP om de hoek kijken. Eén medewerker weet alles van alle onderdelen. Als we iets nodig hebben wat er niet is, dan weet hij dat altijd te vinden.'

3.4.7 Case 7: Brunel IT

Het detacheringsbureau Brunel IT gebruikt het Applicant Tracing System (ATS) voor het verwerken van sollicitaties via internet. Naast een centraal kantoor, is er een aantal regiokantoren in het land. Een van de regiokantoren is gebruikt als case. Het WFMS ondersteunt het hele sollicitatieproces.

Het ATS dient binnen Brunel meer doelen. Eén van de doelen is het registreren van de herkomst van sollicitanten om het effect van grote reclame campagnes te meten. De projectleider van het ATS is ook verantwoordelijk voor de communicatie en marketing van Brunel. Een ander doel is dat de directeur resources overzicht houdt over de verschillende regiokantoren. Het systeem is ook een meetprogramma waarmee een beter inzicht in de competenties van de verschillende sollicitanten verkregen wordt. Tot slot zijn ook de doorstroom en het eventueel ontstaan van tekorten van bepaalde soorten sollicitanten te monitoren. Management informatie is dus een belangrijk doel, maar ook het verhogen van de efficiency.

Een fieldassistent zegt hierover:

'...Volgens mij was het doel om te komen tot een snellere doorloop van de sollicitanten. Dus dat betrokkenen snel antwoord krijgen of de sollicitatie in behandeling is genomen. Het hele traject moet binnen 2 tot 3 weken kunnen worden afgehandeld. Dat zou volgens mij ook wel moeten kunnen.'

Voor de invoering van het WFMS werkten sommige kantoren met Excel-sheets en andere werkten met Access-bestanden of met een papieren archief. Voor sollicitaties die telefonisch of per post binnen komen is het WFMS niet geschikt. Volgend jaar moet dit geïntegreerd worden. Behalve de implementatie van het ATS gaat Brunel ook werken met Windsor, een administratief systeem dat de afstemming²⁸ tussen Sales en Resources gaat verzorgen. Ten tijde van dit onderzoek was nog onduidelijk hoe het ATS en Windsor gaan 'samenwerken'.

WAT IS VERANDERD?

Het ATS laat sollicitanten online een sollicitatieformulier invullen. Dit elektronische formulier komt terecht bij het geselecteerde regiokantoor. Daar controleert de fieldassistent de sollicitatie op volledigheid en zendt (automatisch) een e-mail terug. Indien er informatie ontbreekt op het cv, dan wordt de sollicitant een sollicitatieformulier toegestuurd.

Hierna gaat de assistent in overleg met de fieldmanager na of de sollicitant wordt afgewezen, doorverwezen, wordt uitgenodigd voor een gesprek of in het bestand wordt gehouden. Het systeem is niet gekoppeld aan andere applicaties. Bij doorverwijzing naar een ander regiokantoor is info in een memoveld toe te voegen. Een sollicitant kan online de status van zijn/haar sollicitatie bekijken.

Na het invoeren van het systeem is het doorsturen van sollicitanten naar een ander regiokantoor verbeterd. Er is kritiek op het systeem omdat het kantoor dat de CV van een sollicitant heeft verzonden geen feedback krijgt na ontvangst. Ook het doorsturen gaat wel eens mis, bijvoorbeeld omdat het verkeerde regiokantoor is geselecteerd en niet meer te traceren is naar welk regiokantoor de case (sollicitant in het WFMS) is gestuurd.

3.4.8 Case 8: Centraal Beheer

De 'Regres'²⁹ clusters' van Centraal Beheer voeren een deel van het proces voor Autoverzekeringen uit met het AWD. Deze clusters zorgen voor het verhalen van de schade.

De Regresclusters werken met een ander WFMS dan het call center. Toch kunnen de Helpdeskmedewerkers veel vragen van klanten beantwoorden, zodat de medewerkers in het regrescluster door kunnen werken.

²⁸ De toename van de vraag naar detacheringpersoneel met een bepaalde competentie (sales) kan betekenen dat resources extra alert moet zijn om de binnenkomende sollicitaties met deze competentie te selecteren.

²⁹ Regres betekent schadevergoeding of terugbetaling.

Het proces in AWD verloopt als volgt: binnengekomen poststukken scannen en indexeren in de postkamer; de postkamer verdeelt het werk door het aan te bieden aan een cluster; vervolgens worden de poststukken elektronisch verdeeld onder de clusterleden (door het naar een personeelsnummer te sturen). Het clusterlid kijkt of hij/zij een document kan afhandelen. Lukt dat niet, dan kan hij/zij dat doorsturen naar een meer ervaren collega.

'Medewerkers krijgen dan een heel dossier aangeboden met dat betreffende poststuk er bij. Ze kunnen ook agendastappen aanmaken. Dus als je iets opvraagt, bijvoorbeeld een getuigenrapport, dan maak je een agendastap aan. Deze agendastap komt na een bepaalde periode weer terug in de werkbak en dan kan de medewerker actie ondernemen om na te gaan of het dossier al afgehandeld kan worden.'

AWD attendeert mensen niet op zaken die te lang blijven staan. Dat is de taak van een procescoördinator die op de afdeling aanwezig is. Deze coördinator attendeert medewerkers dat een zaak moet worden afgehandeld, of stuurt deze door naar een andere groep.

WAT IS VERANDERD?

Inhoudelijk is het werk niet veranderd, maar dossiers zijn sneller toegankelijk. Vóór de invoering van het WFMS hadden medewerkers persoonlijk een aantal dossiers onder hun hoede en nu is het cluster verantwoordelijk. Andere veranderingen zijn: minder verstoring doordat het call center zelf veel meer vragen kan afhandelen; mensen komen minder van hun werkplek doordat ze bijvoorbeeld niet meer hoeven te kopiëren; medewerkers krijgen een beter inzicht in de werkvoorraad. Een gunstige verandering is dat de flexibiliteit toeneemt om grootscheepse schadeclaims snel te verwerken.

'Bij calamiteiten, zoals een hagelschade twee jaar geleden, kan er meteen een aparte werkbak gemaakt worden waarbij bijvoorbeeld gezegd wordt dat er geen schadeformulier nodig is. Vroeger ging dat niet.'

3.5 Resultaat per deelvraag

De resultaten worden gepresenteerd aan de hand van de deelvragen (§2.4) over de inhoud en het proces van toe-eigening van het WFMS. Achtereenvolgens komen de volgende onderwerpen aan bod. Eerst ga ik in op de intenties achter de invoering van WFMSen (§3.5.1). Vervolgens bespreek ik of de toe-eigening overeenkomstig deze intenties verloopt (3.5.2). Daarna ga ik in op de meer procesmatige aspecten van de toe-eigening. Hierbij bespreek ik de sociaal-organisatorische aspecten van de invoering van WFMSen (3.5.3) en tot slot bespreek ik in hoeverre deze sociaal-organisatorische aspecten samenhangen met de structurele contingentie (3.5.4).

Per onderwerp zijn de resultaten voor de acht cases in een tabel weergegeven³⁰.

³⁰ In deze tabellen zijn een aantal lege cellen te zien. Dit komt door het explorerende karakter van het onderzoek: niet in alle gevallen zijn dezelfde vragen gesteld (zie ook paragraaf 3.3).

3.5.1 Intentie van WFMS-implementatie

Deze paragraaf laat zien welke intenties het management heeft met de invoering van het WFMS. Speciale aandacht is er voor de vraag in hoeverre WFMS-implementaties met BRP-trajecten en met de invoering van een horizontaal georiënteerde organisatiestructuur samengaan (deelvraag 1).

Tabel 3.2: Intenties van de invoering van een WFMS

Case	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal ³¹
Patronen									
WFMS en BPR-traject	+	-	+	+		- ³²	-	+	4
WFMS en semi-autonome teams	+/-	-	+	-	+	-	-	+	3½
WFMS en DIS	+/-	+	+	+	+	-	+/-	+	6

+ = komt voor

- = komt niet voor

+/- = komt deels voor

= onbekend (zie ook voetnoot 30)

Tabel 3.2 laat de belangrijkste intenties zien voor de invoering van een WFMS. Per case is aangegeven of deze intentie voorkomt. De verschillen in de intenties achter de invoering van WFMSen zijn slechts gering tussen de bedrijven. Centraal in het WFMS staan de functionaliteiten voor coördinatie en beheer van de werkstroom. De intenties zijn dan ook vaak gericht op de automatisering en informatisering van de bestaande werkstroom. Het meest voorkomende argument is het vergroten van de effectiviteit en efficiency van het werkproces. Meer concreet gaat het dan om het verkorten van de doorlooptijd en het door het WFMS automatiseren en informatiseren van een aantal afstemmingstaken.

Belangrijk voor het verhogen van de efficiency van het werkproces is dat het systeem het merendeel van de cases (in het WFMS) probleemloos kan verwerken. Veel gehoord is de uitspraak dat als 80% van de cases probleemloos door het WFMS geleid kan worden – dus standaard cases (in het WFMS) zijn – het de moeite waard is om een WFMS te gebruiken voor de werkstroom (zie verder §3.5.2).

Vloeit WFMS voort uit en ondersteunt het een BPR-traject?

Bij de onderzochte bedrijven zijn, naast de implementatie van een WFMS ook allerlei andere veranderingen opgetreden. Het vermoeden dat de invoering van WFMSen vaak is gekoppeld aan de invoering van BPR (§2.2), wordt ondersteund door het vooronderzoek. In de helft van de cases is een BPR-traject doorlopen (case 1,3,4,8: Nuon, PGGM, Stater en Centraal Beheer) en ervaren de geïnterviewden dat de invoering van het WFMS voortvloeit uit een BPR-achtig ontwerptraject.

³¹ Het kolom totaal laat zien hoe vaak een patroon voorkomt.

³² In dit bedrijf is Total Quality Management ingevoerd.

Ook bij één case waar geen BPR-traject is doorlopen, geeft een betrokken consultant aan dat het eerst doorlopen van een BPR-traject en in het verlengde daarvan WFMS implementeren veel effectiever was geweest:

'Door processen niet te herontwerpen doe je workflow te weinig eer aan. Je kunt er meer uithalen, maar dat is mijn mening. Vaak zie je dat het andersom gebeurt. Een bedrijf zegt: we willen WFMSen invoeren. Maar ze realiseren zich niet goed wat de invoering van een WFMS betekent.

Volgens mij moet het andersom: eerst de processen optimaliseren om bepaalde doelstellingen te behalen met de processen, en een WFMS is daar een handige tool bij. Daardoor is een proces te optimaliseren; IT is hierbij een enabler, hiermee haal je de volledige waarde uit een WFMS.'

Is de invoering van het WFMS gekoppeld aan een horizontaal georiënteerde organisatiestructuur?

In drie cases (case 3,5 en 8: PGGM, VROM, Centraal Beheer) zijn ook semi-autonome teams geïntroduceerd en bij een vierde case (case 1: Nuon) worden deze op korte termijn geïntroduceerd. Hieruit blijkt dat de koppeling van WFMSen en semi-autonome teams inderdaad geen ongewone combinatie is in de praktijk.

Dit bevestigt de verwachtingen uit paragraaf 2.4 dat de implementatie van WFMSen regelmatig samengaat met een horizontaal georiënteerde structurering van het werk in de uitvoerende organisatie.

Een andere intentie van de invoering van een WFMS is het beter kunnen gebruik van een DIS. Een WFMS ondersteunt in veel gevallen een DIS, door onder meer het transport van digitale dossiers en documenten te verzorgen. In een aantal cases 2, 3, 4, 5, (7), 8 (DGVP, PGGM, Stater, VROM, Brunel IT en Centraal beheer) speelt het DIS een heel belangrijke rol bij WFMS. Dit is het sterkst in case 2:

Directeur verzekeringsmaatschappij (case 2):

'Aanvankelijk waren we niet van plan om een WFM-systeem te ontwerpen, we wilden een elektronisch dossier bouwen. Bij de studie naar de mogelijkheden van elektronische dossiers kwamen we erachter dat het wel heel zinnig is om dit te vervatten in een workflowsysteem.'

3.5.2 Toe-eigening van het WFMS en intenties

In deze paragraaf beantwoord ik de vraag in hoeverre het WFMS overeenkomstig de intentie is toegeëigend. De relatie met de onderzochte cases is weergegeven in Tabel 3.3.

Tabel 3.3: Toe-eigening overeenkomstig intentie van het WFMS

Case	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal ³¹
Patronen									
Efficiëntie									
Kortere doorlooptijden	+	+		+	+/-	-	+	+/-	5
Slechte responstijden systeem	+			+	+		+	+	5
Doel verandert tijdens het project	+	+	-	+	-			+	4

+ = komt voor

- = komt niet voor

+/- = komt deels voor

= onbekend (zie ook voetnoot 30)

Het verbeteren van de efficiency van het werkproces is vooral merkbaar voor de geïnterviewden doordat de doorlooptijd van een case korter is geworden. Tegenover deze verbetering staat dat gedurende de implementatie van het WFMS, de geautomatiseerde systemen (waaronder het WFMS) erg langzaam reageren (de responstijd is lang). In case 5 (VROM) neemt de responstijd na de implementatie zelf zeer snel af door onvoldoende beheer en onderhoud van het systeem. In case 8 (Centraal Beheer) kan een hoog volume in de werklust (door calamiteiten) makkelijk opgevangen worden door het gebruik van het WFMS. Voor het reguliere proces neemt de responstijd niet toe in deze case.

Wat verder in bijna alle cases opviel, was dat de beoogde intenties tijdens de invoering van het WFMS veranderden. Voorbeelden van dit soort veranderingen zijn het verkleinen van de scope van de implementatieprojecten. Dit is zowel gedaan door eerst voor één subproces te kiezen of door onderdelen van het WFMS nog niet te implementeren.

In cases 1, 2 en 4 (Nuon, Dgvp en Stater) betwijfelen de geïnterviewden of de doelen, in casu de beoogde efficiencyverbetering, van het WFM-project zijn gerealiseerd. In deze cases geven medewerkers aan dat de doelstellingen niet expliciet zijn geëvalueerd, omdat het idee bestaat dat de beoogde efficiencyverbeteringen toch niet behaald zijn³³.

3.5.3 Sociaal-organisatorische aspecten van de invoering van een WFMS

In deze paragraaf bespreek ik de sociaal-organisatorische aspecten die een rol spelen bij de invoering van een WFMS. Ook ga ik in op de veranderingen in de configuratie van de organisatie door de implementatie van het WFMS. De analyse van de sociale gevolgen van de invoering van het WFMS is opgedeeld in: de coördinatie van de arbeid; arbeidsdeling, leren en communicatie en interactie. Per onderdeel wordt in een tabel (zie

³³ De medewerkers hebben hiervoor geen 'harde bewijzen', maar zij ervaren het zo.

Tabel 3.4t/m Tabel 3.7) weergegeven in hoeverre bepaalde patronen voorkomen bij de individuele cases.

COÖRDINATIE VAN DE ARBEID

De WFMS-gebruikers krijgen het werk aangeboden in de reeds eerder besproken werkbakken. Deze vormen het voor de gebruiker zichtbare gedeelte van de coördinatie door het WFMS. In de cases zijn zowel individuele- als groepsbakken in gebruik. De teams in Case 5 en 8 (VROM en Centraal Beheer) werken met een individuele werkbak. Het met een werkbak toewijzen van taken leidt tot problemen voor de gebruikers van het WFMS. Er treden veranderingen in organisatieprocessen op doordat de beheersing van de werkstroom verschuift van een menselijke actor naar het WFMS. De structurele dimensies die veranderden door de invoering van het WFMS zijn: een toename van de formalisatie, verdergaande standaardisatie en meer centralisatie (zie ook definitie WFMS en Joosten, 1994).

Tabel 3.4: Veranderingen in de coördinatie van de arbeid

Case	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal ³¹
Patronen									
Coördinatie van de arbeid									
Groepsbak (alleen input)	-	-	-	+	-	+	+	-	3
Groepsbak (in- en output indicatie)	+	+	+	-	-	-	-	-	3
Inzicht werkvoorraad en doorlooptijd	+	+	+	+	+	+	+	+	8

+ = komt voor

- = komt niet voor

+/- = komt deels voor

= onbekend (zie ook voetnoot 30)

Case 4 laat het eerste probleem zien: de medewerkers kunnen alleen het inkomende werk in de groepsbak zien en het verwerkte werk niet. Dit werkt demotiverend omdat de teamleden wel de hele dag (hard) gewerkt hebben, maar niet een resultaat zien.

Manager:

'...Wij hebben hier zo een enorme werkvoorraad staan. Mensen vinden dat beangstigend. Voorheen probeerden mensen om 5 uur altijd schoon schip te maken, alle uitbetalingen moesten dan de deur uit...'

Nu staat er zo veel werk dat we het dagelijks niet meer kunnen wegwerken.

En dat is fantastisch nieuws. Alleen in de ogen van de mensen niet. Die hebben het idee dat alles weg moet. We moeten de mensen anders leren denken. We moeten de mensen laten zien wat er de deur uitgaat en niet wat er per dag binnenkomt... dus dat er 1000 taken afgemaakt worden en niet dat er nog 3000 taken staan.'

Een tweede voorbeeld is te vinden in case 5 (VROM), waarbij de werkbakken ook een onbedoeld effect hebben op de gebruikers. Het 'jaagt' de medewerkers op:

'...Ik vind wel dat het systeem heel erg dicteert, ik word onrustig omdat ik zie dat er heel veel voor vandaag staat. ... ik heb hem op opfrissen staan, zodat ik altijd weet dat er eentje binnenkomt, en dan ben

je net bezig en ... dan word je er weer uitgeknikkerd omdat er een nieuw dossier binnenkomt. Ik heb het idee dat ik opgejaagd word.

En misschien heb je dat ook wel als iemand met een stapel binnenkomt, maar dat leg je op de hoek van je bureau. Nu moet je even wachten tot het helemaal volledig is aangekomen en dan moet je het weer opnieuw openklikken.'

De beheerder in dezelfde case [in het WFMS] zegt:

'... Er gaat iets dwangmatigs van uit, men ervaart dat ook zo. Het systeem biedt flexibiliteit om met de einddatum te schuiven, maar zo gauw een enveloppe op het beeld verschijnt, heeft iedereen de neiging om er ook iets mee te doen. Het beïnvloedt de manier waarop de mensen werken. Het enige wat wel iritant is en dat beheersen we niet, je krijgt om vijf voor vijf nog een conceptvergunning naar je toe. Vroeger dan kwam het pas de volgende dag om 12 uur. Dat wordt als heel onplezierig ervaren tegen het einde van de kantoor tijd. Vooral als je nog eens de volgende dag vrij bent, dan heeft het iets dwangmatigs, het systeem dicteert.

Je hoort ze roepen: 'Kan iemand daar geen rekening mee houden', 'kunnen ze dat niet morgenochtend sturen', of: 'Had dat niet om twee uur gekund'. Tja het systeem kent geen tijd meer. Vroeger ging het op precies dezelfde manier, maar werd het één keer per dag door een koerier gebracht.'

Ook dit is een voorbeeld waar de invoering van het WFMS de kwaliteit van de arbeid verlaagt: de gebruikers ervaren de werkbak als dwangmatig en regulerend. Daar waar de oude coördinatiemechanisme het werk op vast tijden distribueerde, is de beheersing van de werkstroom door het WFMS continue. In deze case ervaren de medewerkers deze continue werkverdeling als een toename van de werkdruk.

In andere cases heeft de werkbak in het WFMS juist een positieve uitwerking omdat de transparantie van het werkproces en de informatie over de werklast en de individuele doorvoer (productie) in de meeste gevallen is toegenomen.

Dat werkbakken ook op een andere manier het werkproces veranderen, laat case 2 (Dgvp) zien. In dit geval lieten medewerkers moeilijke taken staan voor collega's. Het systeem werkt decentraliserend en geeft de medewerkers die discretie. Het management heeft dit ontdekt en dit onmogelijk gemaakt, waardoor de centralisatie weer is toegenomen. Als een medewerker nu een taak probeert terug te zetten, omdat het een ingewikkelde of tijdrovende taak is, wordt de taak toch opgeslagen in de persoonlijke werkbak van de medewerker.

Case 2: medewerkster van de afdeling informatie en controle:

'... We zijn van af het begin razend enthousiast. Het is overzichtelijker geworden. Ze kunnen direct hun voorraad zien omdat ze met een groepsbak werken. Het aanklikken maakt dat een taak van jou is. Daar kunnen ze niet meer selectief in zijn, zo van nou dat lijkt me wel een makkelijke case (in het WFMS), van de buitenkant is dit niet te zien.'

Dit voorbeeld laat ook zien dat de toewijzing van cases (in het WFMS) is veranderd. Dit wordt veroorzaakt door een verdergaande formalisering. Een persoonlijk coördinatiemechanisme als 'directe supervisie' is vervangen door een mechanische of

toevallige toewijzing middels het gebruik van persoonlijke of groepswerkbakken. Deze mechanische en onpersoonlijke toewijzing leidt toch weer tot centralisatie, en minder discretie voor de medewerkers.

In case 8 (Centraal beheer) geeft de manager aan, dat in de oude situatie iedereen persoonlijk verantwoordelijk was voor een aantal papieren dossiers. Aan de omvang van het dossier kon je al zien hoeveel werk het zou kosten of hoe ingewikkeld het was. De medewerkers ruilden op basis hiervan ook dossiers.

De manager die verantwoordelijk is voor de invoering van het systeem zegt hierover:

'...Het toewijzen van werk is push. Medewerkers hebben zelf geen zeggenschap over wat er aangeboden wordt. Ze vragen werk op en dan kijken zij of ze dat ook kunnen doen.'

'...Vroeger had je een stapel dossiers en dan kon je bedenken: wat wil ik nu doen, en wat morgen. En nu krijgen mensen alles maar over zich heen. Dat is wel een groot nadeel. Ze zien wel in getallen wat de werkvoorraad is, maar het is niet tastbaar, dat vind ik een groot nadeel. Je kunt zien welke dossiers er zijn, maar je ziet niet wat er precies moet gebeuren voor je een dossier opent.'

Er is een zgn. 'admin functie' waarmee bepaalde soort taken zijn te selecteren. Medewerkers kunnen zo zoeken naar makkelijke taken zoals schadeformulieren of expertiserapporten. Het systeem registreert dit en het management ziet dit ook.

Dus de invoering van het WFMS resulteert uiteindelijk ook bij case 2 en 8 (Dgvp en Centraal Beheer) tot centralisatie.

Conclusie is dat in alle gevallen en afhankelijk van de gemaakte ontwerpkeuzes er sprake kan zijn van meer transparantie en/of centralisatie van de dagelijkse werkstroombesturing. Het feit dat grotere transparantie mogelijk is, zou juist decentralere afstemming mogelijk maken, maar dat gebeurt niet.

ARBEIDSDELING

Het vooronderzoek laat zien dat de arbeidsdeling verandert. Het meest opvallend is de herverdeling van het werk tussen de medewerkers en het systeem.

In de meeste cases automatiseert en informatiseert het WFMS een aantal taken dat niet direct waarden toevoegt aan het primaire proces. Een goed voorbeeld daarvan is dat medewerkers voor de invoering van een WFMS veel tijd kwijt kunnen zijn met het zoeken naar documenten en dossiers. Door de automatisering en informatisering met WFMS is de status van dossiers in het WFMS zichtbaar en kunnen de medewerkers zich meer focussen op het primaire proces. Dit leidt in een aantal cases tot een toename van de motivatie van de medewerkers en een toename van de klanttevredenheid door een sterkere externe oriëntatie.

Tabel 3.5: Veranderingen in de arbeidsdeling

Case	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal ³¹
Patronen									
Arbeidsdeling									
Automatiseren & informatisering	+/-	+	+	+	+	+	+	+	7½
Taakverrijking	+		+						2
Taakverarming	-	-	-	-	-	-	-	-	
Taakverbreding	+		+						2
Specialisatie/taakversmalling		+		+					2

+ = komt voor

- = komt niet voor

+/-

= komt deels voor

= onbekend (zie ook voetnoot 30)

In cases 1 en 3 (Nuon en PGGM) is er sprake van taakverrijking door het gebruik van WFMS. In case 1 is een medewerker van het begin tot het einde verantwoordelijk voor de klus. In case 3 krijgt het team meer vrijheid om zelfstandig haar taken uit te voeren. In case 1 treedt er taakverbreding op, want er zijn minder medewerkers met verschillende functies verantwoordelijk voor het uitvoeren van de benodigde taken. En in case 3 wordt de taak ook breder doordat de nadruk van de taak verschuift van het berekenen van pensioenen naar het voeren van klantgesprekken en advisering van klanten.

Een andere ontwikkeling treedt op in case 4 (Stater) waar aan de ene kant taakversmalling optreedt omdat een call center voortaan de klantgesprekken voert. Tot slot wordt bij case 2 (Dgvp) de taak smaller omdat een aantal taken door het WFMS wordt overgenomen en de organisatie verder geen wijzigingen aanbrengt in het ondersteunde proces.

De invoering van WFMSen resulteert in veranderingen van de breedte van de taak (zowel taakverbreding als taakversmalling), opmerkelijk is overigens dat taakverarming niet is geconstateerd in de onderzochte cases. Een mogelijk verklaring hiervoor is dat voor de invoering van het WFMS deze beheerstaken ook niet toebedeeld waren aan de medewerkers.

Met de invoering van WFMSen verandert ook de samenwerking in de unit die erdoor wordt ondersteund. De veranderingen in samenwerking in de units zijn gecategoriseerd naar consequenties voor leren en voor communicatie en interactie.

LEREN

In het vooronderzoek is ook specifiek gekeken naar het leren van individuen en teams.

Onderstaande punten zijn te beschouwen als onderdeel van het leerproces.

Achtereenvolgens ga ik in op 'foutenherstel', 'reflectie', 'training' en 'leren van eerdere

ervaringen' en de onmogelijkheid van procedure management door het gebruik van oude dossiers.

Tabel 3.6: Veranderingen in leren

Case	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal ³¹
Patronen									
Leren									
Fouterstel via audit trail		+			+			+	3
Reflectie	+		+		+				3
On-the-job-training		+	+	+	+		+	+	6
Terug zoeken in oude dossiers		+	+/-	-	+	-	-	+	3½
Procedure management	-	-	-	-	-	+	-	-	1

+ = komt voor

- = komt niet voor

+/-

= komt deels voor

= onbekend (zie ook voetnoot 30)

Fouterstel via audit trails

Case 2, 5 en 8 (Dgvp, VROM en Centraal Beheer) laten zien dat WFMSen de mogelijkheid bieden om fouten te traceren en de herkomst van fouten in het werkproces te herleiden naar de 'veroorzaker'.

Medewerker Control en Informatie (Case 2):

dankzij de routing kunnen audit trails gemaakt worden. De controle-afdeling kan hierdoor medewerkers van de medische administratie beter confronteren met hun fouten. Het is nu mogelijk om een case [in het WFMS] terug te sturen naar degene die de fout heeft gemaakt.

Fouterstel zorgt hierdoor in eerste instantie voor een individueel leereffect, maar zou op termijn tot teamleren kunnen leiden, omdat een terugkerende fout tot een gemeenschappelijk inzicht kan leiden en tot het aanpassen van een werkproces of routine. De nieuwe mogelijkheden die het WFMS biedt voor fouterstel – door het uitvoeren van audit trails – zijn vooral terug te voeren op de nieuwe wijze van coördinatie en beheersing van de werkstroom.

Reflectie op het werkproces (leerscope)

De invoering van WFMSen maakt dat veel gebruikers reflecteren op het eigen werkproces. De reflectie richt zich allereerst op de vraag wat er gaat veranderen door de invoering van het WFMS. Welke veranderingen treden er op voor de feitelijke werkwijze? Deze reflectie biedt in de onderzochte cases mogelijkheden voor individueel en collectief leren. Of medewerkers of units ook daadwerkelijk leren is niet duidelijk naar voren gekomen in het vooronderzoek. Hiertoe zijn wel vragen gesteld (zie ook Bijlage 1), maar de geïnterviewden konden hier moeilijk op reflecteren.

Het onderwerp waarover geleerd *zou kunnen* worden zal bij case 2 (Dgvp) vooral betrekking hebben op taken die onderdeel zijn van het door het WFMS ondersteunde werkproces. Bij case 1, 3 en 5 (Nuon, PGGM en VROM) heeft het WFMS een aantal taken overgenomen, waardoor de gebruikers in deze cases meer tijd hebben gekregen om te leren over andere taken of om nieuwe taken uit te gaan voeren. Bij case 3 neemt bijvoorbeeld het belang van het adviseren van de klanten toe en de ‘training’ die de medewerkers elkaar hiervoor geven is op te vatten als leren. Het feit dat het WFMS een aantal taken overneemt, biedt indirect ruimte voor leerprocessen in een niet door WFMS-ondersteund onderdeel van het werkproces.

On-the-job training

De invoering van WFMSen maakt het makkelijker om nieuwe medewerkers te trainen en in te werken. Bij alle cases (behalve case 1 en 6: Nuon en Stork) is het trainen van nieuwe medewerkers eenvoudiger geworden omdat taken die een nieuweling kan uitvoeren beheerd kunnen worden door de autorisatiefunctie van het WFM. Als de nieuwe medewerker klaar is voor de volgende stap in zijn opleiding dan is zijn of haar autorisatie te verruimen. De structurele dimensie professionalisme neemt hierdoor af.

Terugzoeken in oud dossiers

Door een DIS of een digitaal archief kunnen de gebruikers leren van eerdere ervaringen. Een voorbeeld hiervan komt naar voren in case 5 (VROM). Oude dossiers en bestanden worden gebruikt om eerder geformuleerde argumentaties opnieuw te gebruiken in een andere, lopende beroepszaak.

De beheerder zegt:

... de medewerkers ... besteden veel aandacht aan de beargumentering. Beleidsmatig wordt een besluit zwaar getoetst, en op zijn consequenties beoordeeld.

... vroeger zat je in de race naar het maken van een vergunning en werd het getoetst aan zijn uitgangspunten en was het klaar. En pas als er een beroep- en bezwaarprocedure kwam dan begon men zich nog eens achter de oren te krabben: jongens hebben we wel het juiste standpunt ingenomen. Nu wordt de vergunning veel zorgvuldiger gemaakt, dat komt ook omdat men veel makkelijker zaken kan terugvinden...

...ze kunnen heel veel overnemen uit overeenkomstige zaken. ...en uit oude dossiers worden afgewogen teksten gehaald.

In andere cases komt dit ook terug, alleen in mindere mate omdat oudere dossiers moeilijk terug te vinden zijn. Vaak ontbreekt een zoekstelsel in de WFMSen³⁴. De mogelijkheid om oude dossiers te gebruiken laat zien dat technologie leeractiviteiten ondersteunt. Dit voorbeeld laat zien dat in virtuele documenten en dossiers

³⁴ De enige mogelijkheid om een dossier terug te halen is vaak een clientnummer.

leergebeurtenissen kunnen worden gearchiveerd en eenvoudig toegankelijke gemaakt (dit is te beschouwen als een artefact zoals besproken in paragraaf 2.3.2).

Geen procedure management

In alle interviews komt naar voren dat de functie ‘procedure management’ ontbreekt voor de eindgebruikers van de WFMSen. In case 5 (VROM) heeft zelfs de IT-afdeling onvoldoende kennis om aanpassingen te maken in het systeem. Dit is een belangrijk punt in verband met toe-eigeningsprocessen en zelfregulatie. Het ontbreken van de proceduremanagementfunctie betekent dat de gebruikers niet zelf kunnen beslissen de systemen te veranderen, maar deze verandering over moeten laten aan bijvoorbeeld de IT-afdeling.

De enige uitzondering is case 6 (Stork). Het workflowmanagement van dit organisatieonderdeel is sterk gebaseerd op een papieren procedure. Hierdoor is dit onderdeel wel in staat zelf haar proceduremanagement aan te passen. De tool waarmee dit team het WFM ondersteunt is flexibel en het organisatieonderdeel kan er zelf aanpassingen in aanbrengen.

Hiermee ontstaat er een opmerkelijke situatie waarbij door het gebruik van WFMSen meer mogelijkheden zijn om tot collectieve inzichten te komen, maar de teams zelf lijken in de meeste cases (met uitzondering van case 6) geen mogelijkheden te hebben om deze door te voeren. De onmogelijkheid van proceduremanagement is afhankelijk van de wijze van invoering van het WFMS.

COMMUNICATIE EN INTERACTIE

Keuze communicatiemedia

In case 2 (Dgvp) hebben de gebruikers gemerkt dat het uitmaakt hoe je met elkaar communiceert³⁵.

Bij het controleren van de machtigingen kun je memobriefjes toevoegen. Maar het heen en weer sturen kan heel lang door gaan, dus meestal bellen we na een keer heen en weer sturen wel met elkaar om te bespreken wat we precies bedoelen. Dus eerst via workflow (memo) en daarna via de telefoon. Dat is wel veranderd, want vroeger ging je altijd bellen. Voorbeeld, de medische administratie had het dossier niet meer, dus dan moest je er heen om het te brengen. Nu kun je allebei het dossier oproepen en het met elkaar bespreken.

Je kunt notities toevoegen door een stempel, met een stift of met sticky notes toe te voegen... Het gebruik hiervan gaat ‘spelenderwijs’. We gebruiken vooral de stickertjes en dat is niet echt een verandering.

Wat vooral anders is geworden is dat je niet naar een behandelaar hoeft te lopen. De behandelaar kan het dossier ook direct oproepen.

Het maakt wel uit of je telefonisch, met een sticker of face-to-face met iemand overlegt, want mondeling kun je meer uitleggen dan op zo'n briefje. Soms worden dingen verkeerd geïnterpreteerd en dan heb je iets van: ‘Ik bedoel het zo’. En dan zien ze dat of niet. En als je dat uitlegt over de telefoon of face-to-face

³⁵ Dit komt sterk overeen met de media-richness theorie (Daft en Huber, 1987).

dan begrijpen ze dat beter. Die sticky note vul je zo kort en bondig in. En als zij het daar niet mee eens zijn komt het vanzelf terug.

Tabel 3.7: Veranderingen in communicatie en interactie

Case	1	2	3	4	5	6	7	8	Totaal ³¹
Patronen									
Communicatie en interactie									
Keuze communicatiemedia ³⁶	+	+	+	+	+		+	+	7
Toevoegen niet-voorgestructureerde informatie	+	+	+	+	+	+	-	-	6
afname face-to-face communicatie tussen teams	+	+		+	-			+	4
Gelijkblijvende communicatie in team	+	+	+	+	+		+	+	7

+ = komt voor

- = komt niet voor

+/-

= komt deels voor

= onbekend (zie ook voetnoot 30)

Ook de mogelijkheid om niet voorgestructureerde informatie toe te voegen is belangrijk. Dit komt in alle cases (behalve case 7 en 8: Brunel IT en Centraal Beheer) naar voren. Hiervoor wordt vaak een elektronische versie van een memobriefje gebruikt. In een aantal gevallen zijn deze vergelijkbaar met de bekende gele post-it memo's. De memo's kunnen in de digitale documenten worden 'geplakt' om een collega, verderop in de werkstroom, ergens opmerkzaam op te maken.

De breed ervaren noodzaak voor extra informatie-uitwisseling in het werkproces laat zien dat formalisatie en standaardisatie geen antwoord heeft op alle denkbare situaties. De mogelijkheid om afwijkingen te communiceren blijft hiermee behouden.

Afname face-to-face communicatie *tussen* units/teams

Medewerkers uit case 1, 2, 4, 8 (Nuon, Dgvp, Stater en Centraal Beheer) geven aan dat de face-to-face contacten tussen afdelingen afnemen, omdat het werk automatisch door het bedrijf wordt gerouteerd. Deze afname geldt in situaties waar een WFMS een werkproces ondersteunt dat meer afdelingen overstijgt. Dit kan consequenties hebben voor de kwaliteit van de arbeid. Bijvoorbeeld omdat mensen niet meer 'heen-en-weer' hoeven te lopen en meer aan hun bureau en achter hun beeldscherm blijven werken.

Opmerkelijk is dat bij case 5 (VROM) de face-to-face communicatie tussen onderdelen – die 50 km van elkaar verwijderd zijn – juist toeneemt. Het gebruik van elektronische routing van werk – in plaats van het heen en weer rijden van dossiers – maakt tijd vrij voor het daadwerkelijk uitvoeren van het werk. Hierdoor kunnen de twee onderdelen elkaar nu één keer per week ontmoeten om de lopende zaken te bespreken.

³⁶ (face-to-face, e-mail, telefoon, memo etc.)

Gelijkblijvende communicatie *binnen* units/teams

Hoewel de communicatie **tussen** units of teams verandert, geven de gebruikers (bij zeven van de acht cases) tegelijkertijd aan dat het WFMS de wijze van communicatie **binnen** het team niet verandert. Zij communiceren nog net zo veel face-to-face als voor de invoering van het WFMS. Een verklaring hiervoor is dat face-to-face communicatie de makkelijkste manier is om met elkaar te overleggen.

CONCLUSIE

Tabel 3.8 vat deze subparagraaf samen. Deze tabel somt de sociaal-organisatorische aspecten van de invoering van het WFMS op (kolom 1). Per aspect wordt aangegeven of dit een toe- of afname betekent voor de genoemde contextuele en structurele dimensies van de organisatie (kolom 2 en 3). Daarnaast wordt aangegeven wat de positieve en negatieve sociale consequenties zijn voor de teams (kolom 4 en 5). Uit deze analyse wordt duidelijk dat een aantal effecten op kan treden bij het gebruiken van WFMSen. Het zijn echter geen deterministische effecten. Het hangt ervan af hoe het WFMS is ingericht en hoe er mee wordt omgegaan.

De belangrijkste consequenties van de invoering van het WFMS hebben te maken met de coördinatie van de arbeid, en hebben betrekking op de arbeidssituatie.

De invoering van een WFMS leidt allereerst tot een nieuwe verdeling van het werk tussen mens en machine: de arbeidsdeling in het arbeidssysteem verandert. Hiermee verandert ook de taak van de gebruikers van het WFMS. De specifieke situatie bepaalt de richting van een verandering. Zoals hierboven beschreven (onderdeel arbeidsdeling) kan de innovatie bij het ene bedrijf leiden tot taakversmalling en bij een ander bedrijf tot taakverbreding, of tot taakverrijking. Er werd in de onderzochte cases geen taakverarming ervaren, althans niet volgens de geïnterviewden. Opmerkelijk is dat de toegenomen transparantie in het werkproces niet tot een toename van de discretie van de medewerkers leidt. Wat verder ook opvalt is invloed van beheersingsfunctie van het WFMS. De continue werkverdeling en het gedeeltelijke push karakter door het WFMS ervaren de gebruikers als een toename van de werkdruk.

Het WFMS verandert op een aantal punten de samenwerking in het team, hierdoor kunnen leerprocessen anders verlopen en veranderen ook de communicatie en interactie in het team. Resultaat kan zijn dat de gebruikers en teams (of andere samenwerkingsverbanden) tot nieuwe inzichten komen (onder meer door de betere mogelijkheden voor foutencorrectie) wat resulteert in individueel of teamleren en een betere afstemming van het sociale en technische systeem.

De algemene conclusie is dat de sociaal-organisatorische gevolgen van de invoering van WFMSen het meest ingrijpend zijn in bedrijven waar het WFMS veel taken van de medewerkers overneemt, zodat de medewerkers nieuwe taken kunnen gaan uitvoeren om tegemoet te komen aan veranderingen in de context. Dit is een belangrijk criterium voor de selectie van de hoofdcase. In paragraaf 3.6 wordt de caseselectie voor het hoofdonderzoek nader toegelicht.

3.5.4 Sociaal-organisatorische aspecten van het WFMS en de contingentietheorie

In deze paragraaf geef ik antwoord op de vraag in hoeverre de ervaren sociaal-organisatorische issues worden begrepen met behulp van de structurele contingentie. Uit de vorige paragraaf komt naar voren dat veranderingen kunnen optreden in de structurering van het werk en soms ook in de taakomgeving.

Het hiermee verkregen overzicht (Tabel 3.8) laat zien dat de meest in het oog springende verandering in de structurele dimensies, de toename in formalisatie en standaardisatie is.

In welke mate verandert de organisatorische configuratie door de verandering? Zijn de sociaal-organisatorische problemen die ontstaan bij de invoering van WFMSen te verklaren door een misfit in de ontstane configuratie van structurele en contextuele dimensies (contingentiefactoren)?

Het eerste voorbeeld van een misfit is dat medewerkers moeilijke cases (in het WFMS – hele alinea) in de werkbak laten staan. Door de veranderde coördinatie en toewijzing van cases is er voor de gebruikers een toename van discretie gekomen. De medewerkers kunnen voordat ze een case oppakken eerst kijken of ze deze wel willen doen.

Dit vindt het management ongewenst, en er wordt een barrière in het systeem gebouwd: het systeem registreert wanneer iemand een case oppakt en weer terugzet. Afspraak is dat medewerkers een eenmaal opgepakte case ook afhandelen. Bij andere onderzochten cases zet het WFMS een case in de persoonlijke werkbak, waardoor het niet mogelijk is om selectief cases op te pakken.

In bedrijven waar alle cases in de werkstroom gelijk zijn, is geen discretie nodig wat betreft de selectie van een case uit de werkvoorraad. Door de ver doorgevoerde standaardisatie is de verwachting dat de medewerker elke willekeurige case in de werkbak moet kunnen afhandelen. Het vooronderzoek laat zien dat de werkverdeling problematischer is, omdat de cases in de werkbak wel variëren in analyseerbaarheid. De arbeidsdeling is niet optimaal afgestemd op werkstroom omdat de werkstroom in werkelijkheid niet zo geformaliseerd en gestandaardiseerd is, als het systeem verondersteld.

Tabel 3.8: Wijzigingen in structurele en contextuele dimensies en de impact op organisaties

Oorzaak Patroon	Organisatieveranderingen		Sociale veranderingen	
	Structurele dimensie ³⁷	Contextuele dimensie	Positieve impact voor teams	Negatieve impact voor teams
Verandering	Toename van	Toename van	Toename van	
	Coördinatie van de arbeid			
Groepsbak (alleen input) - alleen input - opjagen	Formalisatie, Standaardisatie Centralisatie			Afname motivatie Afname discretie Afname mobiliteit meer burowerk
Werkbak werkt 'opjagend'	Formalisatie, Standaardisatie Centralisatie	Analyseerbaarheid		Afname discretie
Moeilijk werk in bak laten staan	Formalisatie Standaardisatie	Analyseerbaarheid	Discretie	Onpersoonlijker Toewijzing o.b.v. toeval ³⁸
Management verhindert selectief oppakken	Formalisatie Centralisatie Standaardisatie			Onpersoonlijker Toewijzing o.b.v. toeval Afname discretie
Automatiseren van taken	Formalisatie Specialisatie	Belang omgeving Doel en strategie veranderen	Arbeidsmotivatie Klanttevredenheid	afname motivatie
	Leren			
Fouterstel via audit trail	Formalisatie Specialisatie Standaardisatie	Belang omgeving Organisatiecultuur verandert	Klanttevredenheid Transparantie proces Leerpotentie	
Reflectie en discussies tussen en in teams	Formalisatie Specialisatie Standaardisatie	Analyseerbaarheid Organisatiecultuur verandert	Reflectie op werkproces Leerpotentie	
On-the-job-training	Formalisatie Standaardisatie Professionalisering		Leren Gemak van inwerken	
Terugzoeken in oude dossiers	Formalisatie Complexiteit		Toegankelijkheid oude dossiers	Geen zoekfunctie voor dossiers
Geen procedure management	Centralisatie			Afname discretie
				- vervolg -

³⁷ Voor de betekenis van de gebruikte begrippen: zie Tabel 1.1 op pagina 17.

³⁸ De toewijzing van het werk is gebaseerd op toeval: niet op basis van kennis, vaardigheden of voorkeur van medewerker.

Vervolg Tabel 3.8

Oorzaak Patroon	Organisatieveranderingen	Sociale veranderingen		
	Communicatie en interactie			
Keuze medium ³⁹	Formalisatie Specialisatie Standaardisatie			
Afname face-to-face communicatie tussen teams	Formalisatie Centralisatie Specialisatie		WFMS neemt coördinatie over	Afname directe communicatie

Een tweede voorbeeld van een misfit komt naar voren bij de ‘opjagende werking van de werkbak’. Hier ervaren de medewerkers een afname van de discretie in het werkproces. Zij ervaren het WFMS als een sterke push factor; in de oude situatie was de voorspelbaarheid van het werkvolume (wanneer komt het werk binnen) veel groter. Nu is de werkstroom veel onvoorspelbaarder en daardoor is de werkverdeling lastiger te plannen en te beheersen.

De nieuwe verdeling van het werk tussen het WFMS en de menselijke actoren kan potentieel tot een problematische configuratie leiden. Case 3 (PGGM) is een goed voorbeeld waar de nieuwe verdeling van het werk tegemoet komt aan de veranderende omgeving. Het bedrijf moet inspelen op de grotere betrokkenheid en mondigheid van de klanten. De klanten willen – veel meer dan vroeger – informatie hebben over hun pensioen. Door het WFMS veel ‘standaardhandelingen’ te laten uitvoeren, kunnen de medewerkers extra taken gaan uitvoeren zoals: het beantwoorden van vragen van de klant.

Dit is dus een voorbeeld van een goede fit tussen veranderingen in de omgeving, het aanpassen van de doelen en strategie van de organisatie en het hiermee veranderen van de structurele dimensies van de organisatie. In de cases kwam ook naar voren dat dit soort ingrijpende veranderingen in de arbeidssituatie er toe leidt dat medewerkers ander werk gaan zoeken. Deze medewerkers ervaren de nieuwe verdeling van werk als een afname van de kwaliteit van de arbeid of een afname van de arbeidsmotivatie.

Deze voorbeelden en Tabel 3.8 laten de volgende twee patronen zien. Het eerste patroon laat een groep organisaties zien die door dynamiek in hun omgeving (en een daarmee samenhangende toename van aandacht voor de klant) tijdrovende administratieve processen gaat automatiseren door de invoering van WFMSen. De WFMSen

³⁹ Welk medium wordt gekozen? Verloopt de communicatie face-to-face, via e-mail, per telefoon of memo etc.

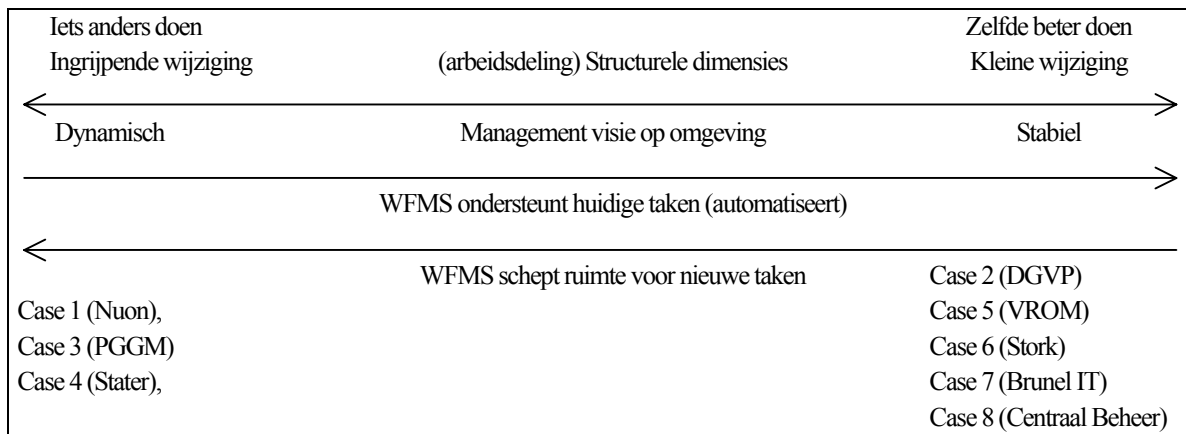
automatiseren een aantal tijdrovende taken voor de medewerkers en het takenpakket van de medewerkers wordt uitgebreid met taken die de klanttevredenheid moeten doen toenemen. Het tweede patroon laat een groep organisaties zien die het WFMS inzet om een deel van het proces te laten overnemen, zonder op een ander gebied de taken van hun medewerkers uit te breiden.

De eerste groep moet door de toegenomen dynamiek in de omgeving gaan ontwikkelen in de richting van een adhocracy-achtige organisatie (Mintzberg, 1979). Kenmerken van de adhocracy zijn: complexe en dynamische omgeving, een geautomatiseerd technisch systeem en het belangrijkste coördinatiemechanisme is wederzijdse afstemming.

Wijzigingen in contextuele variabelen leiden bij deze groep bedrijven tot een nieuwe afstemming. Zoals uit de casebeschrijving en de analyse naar voren komt, hebben de veranderingen in de contextuele variabelen een wijziging tot gevolg in de structuur variabelen. Concreet betekent dit dat veranderingen in de context, de doelstelling en de strategie van het bedrijf tot veranderingen leiden. Hierdoor is een nieuwe afstemming met de arbeidsorganisatie en de arbeidssituatie nodig (zie ook Tabel 3.8). Om een fit te behouden is ook een wijziging in de structurele dimensies nodig. De voorbeelden in het vooronderzoek laten zien dat de klant een centralere plaats krijgt en de gebruikers van het WFMS hiervoor extra taken gaan uitvoeren. De gebruikers kunnen deze nieuwe taken gaan uitvoeren omdat het WFMS een aantal routinematige taken gaat overnemen. Deze nieuwe situatie leidt tot een ingrijpende wijziging in de arbeidssituatie. Dit patroon komt het sterkst naar voren bij case 1 (Nuon), case 3 (PGGM) en 4 (Stater). Bij case 1 moet het WFMS bijdragen aan het bereiken van een aantal intenties van het management welke voortvloeien uit een BPR-traject. Het nieuwe werkproces moet zorgen dat het nutsbedrijf beter gaat presteren zodat het nieuwe klanten kan werven en bestaande klanten kan behouden als de energiemarkt (gefaseerd) wordt vrijgegeven. De veranderingen in het werkproces bestaan niet alleen uit het wijzigen van de taakverdeling tussen gebruikers en het WFMS, maar ook in een afname van het aantal functies dat betrokken is bij het werkproces. Eén centraal idee in de werkstroom is dat de opdrachtgever van het begin tot het einde verantwoordelijk is voor een case. Het management van case 3 (PGGM) ziet dat haar klanten veel meer informatie willen hebben over hun pensioen en wil dat haar medewerkers de klanten veel beter (en actiever) gaat adviseren. Case 4 (Stater) heeft met behulp van het WFMS de organisatie zodanig veranderd, dat zij een veel grotere verwerkingscapaciteit heeft gekregen. Daardoor wordt het mogelijk het hypotheekbeheer voor een groot aantal andere hypotheekverstrekkers te doen.

Het tweede patroon is terug te vinden in een groep bedrijven die traditionele administratieve processen verregaand automatiseren met behulp van WFMSen. In deze

organisatie is er geen noodzaak voor ingrijpende veranderingen omdat de contextvariabelen niet wijzigen. Er treden wel veranderingen op, maar de structuurvariabelen en de algehele arbeidssituatie veranderen veel minder ingrijpend. Deze groep bedrijven is in de systematiek van Mintzberg te typeren als een machinebureaucratie. Kenmerken van de machinebureaucratie zijn: simpele en stabiele omgeving, waarbij het primaire coördinatiemechanisme standaardisatie van het werkproces is (Mintzberg, 1979).



Figuur 3.1: Twee manieren van inzet van WFMS

De essentie van het patroon bij deze groep bedrijven is dat WFMSen zijn ingezet om een deel van het werkproces te automatiseren, zonder op een ander gebied de taken uit te breiden (zie ook Figuur 3.1). De effectiviteit en efficiency in het proces nemen weliswaar toe, maar het takenpakket van de medewerkers wordt niet uitgebreid. Deze situatie doet zich het meest nadrukkelijk voor bij case 2 (DGVP), case 5 (VROM), case 6 (Stork) en case 7 (Brunel IT) en case 8 (Centraal Beheer). In deze cases (zie ook casebeschrijving paragraaf 3.4) heeft het WFMS wel taken voor de gebruikers geautomatiseerd, maar de gebruikers zijn hierdoor niet iets anders gaan doen. Dit idee is grafisch weer gegeven in Figuur 3.1.

3.6 Conclusie

Op grond van het feit dat dezelfde soort patronen in meer cases voorkomen, ondanks de grote variatie in geselecteerde cases, kom ik tot de volgende voorlopige en voorzichtige conclusies. Zij kunnen de basis vormen voor veronderstellingen die in een volgend onderzoek nader geanalyseerd kunnen worden.

Het management wil met de invoering van het WFMS de besturing van het werkproces efficiënter maken. De intenties van het management worden in een aantal cases gerealiseerd, maar gebruikers noemen dat over het algemeen niet de ‘verdienste van het

systeem'. In een aantal gevallen noemen ze het systeem eerder lastig. In een aantal andere cases lijken de intenties van het management met de invoering van WFMS niet gerealiseerd te zijn: dit geldt met name voor de doelstelling om de efficiency van de werkstroom te verhogen. Dit kan deels komen doordat vooral projecten zijn bestudeerd die nog niet zo lang bezig waren.

De tweede intentie heeft te maken met de plaats die een WFMS kan innemen in een proces van verandering en innovatie (zie ook Tabel 3.2). Het is duidelijk geworden dat de invoering van een WFMS vaak voortvloeit uit en ondersteuning biedt aan een BPR-traject. Hierbij is ook vast komen te staan dat de invoering van WFMSen regelmatig gecombineerd wordt met de invoering van een horizontale organisatiestructuur. Bij vier cases wordt deze structuur ingevoerd middels semi-autonome teams.

De sociaal-organisatorische veranderingen door het gebruik van het WFMS zijn vooral te vinden in veranderingen in de arbeidssituatie. De invoering van het WFMS leidt tot een nieuwe afstemming tussen contextuele en structurele dimensies in de organisatie. De contextuele dimensies die (mee of tegelijkertijd) veranderen zijn: een toename van de analyseerbaarheid van technologie, veranderingen in de omgeving (doordat de klant veeleisender wordt), aanpassing van organisatiedoelen en -strategieën en veranderingen in organisatiecultuur. De meest in het oog springende structurele dimensies die kunnen veranderen zijn de mate van formalisatie, standaardisatie, centralisatie en specialisatie. Deze veranderde structurele dimensies komen naar voren in een gewijzigde coördinatie van de arbeid, veranderingen in leren en samenwerking (zie Tabel 3.5 t/m Tabel 3.8).

Er komen twee patronen uit de analyse naar voren. Het eerste patroon (ingrijpende wijziging) laat een groep organisaties zien die reageert op dynamiek in de omgeving (de klant gaat andere eisen stellen) waarbij het WFMS taken overneemt van de medewerkers. De medewerkers kunnen nieuwe taken gaan uitvoeren om deze klant tevreden te stellen.

Het tweede patroon (kleine wijziging) laat een groep bedrijven zien die op dit moment niet hoeft te reageren op veranderingen in de omgeving. Bij deze bedrijven automatiseert en informatiseert het WFMS een aantal taken en ontlast daarmee medewerkers en de taken worden via een ander mechanisme verdeeld en gecoördineerd.

Hiermee heeft het vooronderzoek een breed inzicht gegeven in de intenties en sociaal-organisatorische consequenties van het gebruik van WFMS. Met de nu verkregen kennis is de selectie van de hoofdcase mogelijk (zie paragraaf 5.3).

De hoofdcase moet bestaan uit een aantal teams uit één bedrijf waar recent de concepten 'WFMSen' en 'semi-autonome teams' zijn ingevoerd. Een case met dit soort kenmerken

heeft de voorkeur omdat de noodzaak voor leren hier groot wordt geacht. Daarnaast wordt ook gezocht naar een case waar patroon 1 (ingrijpende wijziging) voorkomt: dus waar door dynamiek in de omgeving van de teams het WFMS een aantal taken overneemt en ruimte ontstaat voor de gebruikers om een aantal nieuwe taken uit te gaan voeren. De impact van de innovaties zal in deze organisaties ingrijpender zijn en leren zal hierbij een belangrijkere rol spelen. De volgende criteria moeten tot een goede caseselectie leiden:

1. de uiteindelijke selectie van de case. Bij de teams (subcases) werd bij de start van het onderzoek, kort geleden of wordt binnenkort het concept WFM en het concept semi-autonome teams ingevoerd;
2. de WFMS-impact is zo groot dat de leden in de subcases veel met het WFMS werken;
3. de geselecteerde subcases binnen een case kunnen gezien worden als tegenpolen van elkaar. De dimensies waarop wordt gezocht naar tegenstellingen betreffen lage en hoge onzekerheid in de taakomgeving en complete en gedeeltelijke ondersteuning van het werkproces door het WFMS.

De uiteindelijke selectie vindt plaats in paragraaf 5.3. Eerst wordt in hoofdstuk 4 het theoretisch kader uitgebreid en de onderzoeksvraag aangescherpt.

