

Op welke wijze landen diagnostische controle systemen in bancaire organisaties?

Een sociaal constructionistische gevalstudie naar de wijze waarop diagnostische controle systemen landen binnen bancaire organisaties.



H.W.K. (Harmen) Klompmaker

Universiteit:	Open Universiteit Nederland
Faculteit:	Managementwetenschappen
Opleiding:	Master of Science in Management
Studentnummer:	851239304
Begeleider/examinator:	Drs. C.A.G. (Kees) Huijsmans
Medebeoordelaar:	Prof. dr. T.H. (Thijs) Homan
Datum:	21 juli 2014

Samenvatting	3
1 Inleiding	5
1.1 Aanleiding en probleemstelling	5
2 Literatuuronderzoek	9
2.1 Inleiding	9
2.2 Diagnostisch controle systeem in relatie tot management control	9
2.3 Effecten van management control	13
2.4 Aanvullend perspectief effecten management control	19
3 Methodologie	22
3.1 Onderzoek context	22
3.2 Methode van onderzoek	22
3.3 Dataverzameling	25
3.4 Operationalisatie	26
3.5 Data-analyse	27
4 Resultaten	28
4.1 Beantwoording onderzoeksvragen	28
4.2 Kwaliteit en beperking van de onderzoeksresultaten	31
5 Conclusies, discussie en aanbevelingen	32
5.1 Conclusies	32
5.2 Discussie en aanbevelingen	34
Literatuurlijst	36
Bijlage 1: Overzicht onderzoeksresultaten interviews	39
Bijlage 2: Notulen interviews	44
Bijlage 3: Verwijzing stukken documentanalyse case studie	58
Bijlage 4: Analyse resultaten bureauonderzoek en interviews	59

Samenvatting

Diagnostische controle systemen worden veelvuldig gehanteerd binnen organisaties. Simons (1995) beschrijft dit diagnostisch controle systeem als een systeem dat uitgaat van vooraf afgesproken doelen waarvan de naleving strak wordt gevolgd en gerapporteerd door een onafhankelijk controleapparaat.

Om de vooraf afgesproken doelen te realiseren is het van belang om de medewerkers die dit moeten bewerkstelligen op een juiste wijze in beweging te krijgen. Het is de vraag of alleen de inzet van een diagnostisch controle systeem deze beweging realiseert. Mundy (2010) zegt hierover dat de inzet van een management controle systeem van velerlei factoren afhankelijk is, zoals de mate van onderdrukking of dominantie die binnen een organisatie aanwezig is. Hierdoor lijkt het aannemelijk dat de inzet van een diagnostisch controle systeem niet automatisch leidt tot een vooraf gedefinieerd effect. Dit ligt in lijn met de bevindingen van Chenhall & Hall & Smith (2010) die stellen dat het 'belief system', zoals dat is geschetst door Simons (1995), een belangrijke pijler is die invloed heeft op de feitelijke werking van een diagnostisch controle systeem.

Ook Van Baarle (2009) heeft onderzoek verricht naar de wijze waarop diagnostische controle systemen landen binnen organisaties. Van Baarle (2009) heeft vanuit sociaal constructionistisch perspectief een case studie verricht binnen de Koninklijke Marechaussee om deze vraag te kunnen beantwoorden. De conclusies van Van Baarle zijn echter niet één op één toepasbaar op een organisatie binnen een andere sector. Daarom is er in voorliggend onderzoek een case studie verricht binnen de bancaire sector. De uitkomsten zijn zowel wetenschappelijk als praktisch relevant omdat ze bijdragen aan het beantwoorden van de algemene vraag: 'hoe landen diagnostisch controle systemen binnen organisaties?'. Daarnaast geeft het specifieke inzicht in de effecten van diagnostische controle systemen binnen de bancaire sector.

Het onderzoek is op twee wijzen uitgevoerd. Als eerste is er een literatuuronderzoek verricht naar 1) de relatie tussen management control en een diagnostisch controle systeem, 2) de effecten van management control en 3) een aanvullend perspectief op de effecten van management control. Als tweede is er een case studie verricht binnen een bancaire organisatie. Hierbij is gebruik gemaakt van triangulatie door onderzoek te verrichten middels zowel bureauonderzoek als interviews. De bureauonderzoek analyse heeft gediend als input voor de interviews. De interviews zijn gehouden met respondenten die deel uitmaakten van een informeel circuit. Hierdoor is inzicht verkregen in de ontwikkeling van betekenisgeving in informele netwerken over een diagnostisch controle systeem door de tijd heen. Er is tevens inzicht verkregen in de impulsen voor verandering in betekenisgeving over een diagnostisch controle systeem. Ook de ontwikkeling van de structuur van de informele netwerken door de tijd heen is in beeld gebracht.

De resultaten en conclusies van het literatuuronderzoek zijn op onderdelen overeenkomstig aan de bevindingen van Van Baarle (2009). In beide studies wordt bevestigd dat in de wetenschap breed wordt aangenomen dat een diagnostisch controle systeem een subonderdeel van management control betreft. Er zijn echter ook verschillen waargenomen. Van Baarle (2009) stelt dat er binnen de literatuur weinig bekend is over de effecten van management control op het gedrag van mensen binnen een organisatie. Deze conclusie wordt in voorliggende onderzoeksrapportage niet onderschreven. Onder andere Homan (2005) en Strikwerda (2003) geven hier (in)direct wel inzicht in. Strikwerda (2003) stelt het effect van management control in zijn geheel ter discussie als gevolg van het postmodernisme. Homan (2005) benoemt, aan de hand van onder andere de petrishaaltjes theorie, dat veranderbereidheid (in dit geval dus het volledig omarmen van én zorgvuldig werken met een diagnostisch controle systeem) van mensen binnen een organisatie geen vanzelfsprekendheid is.

De resultaten en conclusies naar aanleiding van de case studie binnen de bancaire sector vertonen grote overeenkomsten met die van Van Baarle (2009). In beide case studies is vastgesteld dat de verschillende informele circuits zeer diverse betekenissen toekennen aan een diagnostisch controle systeem. Veelal leiden deze betekenissen ertoe dat de inzet van alleen een diagnostisch controle systeem onvoldoende effectief is om de doelstellingen van een organisatie te bewerkstelligen. De diversiteit aan betekenisgeving die binnen de bancaire sector wordt toegekend aan een diagnostisch controle systeem wordt ingegeven door factoren als kennis, duidelijkheid van procesinstructies, vertrouwen, persoonlijke motivatie en sturing door de leiding. In de case studie van Van Baarle (2009) wordt eveneens gerefereerd aan zowel relationele als inhoudelijke aspecten die leiden tot een diverse betekenisgeving.

‘Overall’ heeft dit onderzoek er in de eerste plaats toe geleid dat de beantwoording van de hoofdvraag is gebaseerd op twee case studies waardoor de generaliseerbaarheid is toegenomen. Ten tweede heeft het onderzoek praktische informatie opgeleverd aangaande de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie. Tot slot heeft het literatuuronderzoek aanvullend relevante informatie opgeleverd ten opzichte van het onderzoek van Van Baarle (2009)*. Het verdient aanbeveling om met deze informatie aanvullend onderzoek te verrichten. Bijvoorbeeld door de invloed van het postmodernisme binnen een bancaire organisatie nader te onderzoeken vanuit een sociaal constructivistisch perspectief. Tevens kan de betrouwbaarheid van de beantwoording van de hoofdvraag verder worden versterkt door een case studie te verrichten in een ander type organisatie of door gebruik te maken van een kwantitatieve onderzoeksmethode.

*Voorliggend onderzoek is voor een groot deel gebaseerd op de Master of Science scriptie van Van Baarle (2009). De kanttekening wordt gemaakt dat aan dit type wetenschappelijk onderzoek minder gewicht kan worden toegekend dan aan een artikel in een internationaal wetenschappelijk management tijdschrift. Er is echter voor gekozen omdat er binnen het tijdsbestek van een Master of Science scriptie onvoldoende andere direct bruikbare literatuur is gevonden.

1 Inleiding

1.1 Aanleiding en probleemstelling

Binnen bancaire organisaties wordt gebruikt gemaakt diagnostische controle systemen. Dit diagnostisch controle systeem bevat het definiëren van standaarden en plannen, het meten van de resultaten van de organisatie en het bijstellen van afwijkingen ten opzichte van wat was voorgenomen (Van Baarle, 2009).

Een voorbeeld betreft het diagnostisch controle systeem dat wordt toegepast binnen de bancaire organisatie waar in voorliggende rapportage een case studie naar wordt verricht. Deze organisatie hanteert jaarplannen en procesbeschrijvingen waarin de doelstellingen en de gehanteerde werkwijze zijn vastgelegd. Vervolgens vinden er op basis van een risicoanalyse lijncontroles plaats om de effectiviteit van de vooraf gemaakte afspraken te toetsen. Op basis van de controleresultaten kan er door het management worden bijgestuurd indien daar aanleiding voor is.

De wijze waarop diagnostische controle systemen landen binnen organisaties is vanuit meerdere invalshoeken onderzocht. Daarbij is het 'landen' van een diagnostisch controle systeem te definiëren als de betekenis die er in de dagelijkse praktijk aan wordt gegeven en de gedragseffecten die dat heeft. Op basis van de theorie van Mundy (2010) lijkt het aannemelijk dat de inzet van een diagnostisch controle systeem niet automatisch leidt tot een vooraf gedefinieerd effect. Dit ligt in lijn met de onderzoeksresultaten van Henri (2006) en Chenhall & Hall & Smith (2010). De wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt, specifiek binnen een bancaire organisatie is echter niet eerder onderzocht. Door hier vanuit sociaal constructionistisch perspectief onderzoek naar te verrichten worden hier nadere inzichten over geproduceerd.

Het onderzoek kan nieuwe inzichten bieden in de wijze waarop men binnen bancaire organisaties omgaat met het toepassen van een diagnostisch controle systeem.

Tevens is het onderzoeksresultaat mogelijk, op onderdelen, generaliseerbaar naar de gehele financiële sector.

Concretiserend wordt onderzocht of bankmedewerkers invulling gaan geven aan het (nieuw geïntroduceerde) diagnostisch controle systeem zoals het bedoeld is en derhalve een gedragsverandering vertonen. Oftewel: *Hoe landt het controle systeem bij degenen die er mee moeten werken?*

Een soortgelijk empirisch onderzoek is in 2009 uitgevoerd door Van Baarle. Van Baarle heeft een aanvullend perspectief op Management Control gegeven door vanuit sociaal constructionistisch perspectief een gevalstudie te verrichten naar de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een organisatie. Binnen het sociaal constructionistische perspectief is de betekenisgeving die bepalend is voor het menselijk gedrag het uitgangspunt. Dit perspectief is door Van Baarle gebruikt teneinde te bepalen hoe een diagnostisch controle systeem landt binnen de Koninklijke Marechaussee. Derhalve zijn processen van betekenisgeving aangaande het diagnostisch controle systeem het onderzoeksobject in het onderzoek van Van Baarle.

Op basis van zijn onderzoeksresultaten heeft van Baarle de volgende conclusies getrokken die hij, ondanks dat het gebaseerd is op één case studie, aannemelijk acht.

- "Niet alle elementen van een diagnostisch controle systeem zullen in gelijke mate tot betekenisgeving leiden. De betekenisgeving over een deel van een diagnostisch controle systeem is bepalend voor betekenisgeving over het systeem als geheel" (Van Baarle, 2009).
- "Hetzelfde diagnostisch controle systeem, of een deel ervan, leidt in de diverse informele netwerken tot verschillende, soms regelrecht tegenstrijdige betekenisgeving. Vanuit een symbolisch interactionistische benadering kan worden geconcludeerd dat het gedrag van

medewerkers ten opzichte van dat systeem dus ook zal verschillen. De impliciete aanname van auteurs uit het vakgebied management control – controles beïnvloeden het gedrag van medewerkers zodanig dat organisatiedoelstellingen worden bereikt – staat daarmee onder druk” (Van Baarle, 2009). De bij Van Baarle’s onderzoek toegepaste symbolisch interactionistische benadering kent overeenkomsten met het sociaal constructionisme. Er wordt namelijk vanuit gegaan dat mensen reageren op dingen in hun omgeving op basis van de betekenis die de dingen voor hen hebben. Deze betekenis wordt geconstrueerd in sociale interactie met medemensen (Blumer, 1969).

- “Uit de gevalsstudie kan worden opgemaakt dat zowel de procesmatige als ontwerptechnische aspecten van een diagnostisch controle systeem impulsen zijn voor betekenisgeving. Daarmee zijn zowel de procesmatige (relationele) als ontwerptechnische (inhoudelijke) aspecten van diagnostische controle systemen bepalend voor het gedrag ten opzichte van systemen. Benaderingen die alleen gericht zijn op het ontwerp van systemen schieten daarmee tekort (Van Baarle, 2009).”

De conclusies van Van Baarle (2009) zijn gebaseerd op één case studie die is uitgevoerd binnen de Koninklijke Marechaussee. Deze case studie biedt onvoldoende houvast om de conclusies te generaliseren en één op één van toepassing te laten zijn op een bancaire organisatie. Dit komt overeen met de visie van Van Baarle die aanbeveelt om zijn onderzoek te herhalen binnen een ander type organisatie.

In dit empirisch onderzoek wordt invulling gegeven aan deze aanbeveling. Het onderzoek van Van Baarle wordt onderworpen aan een kritische analyse en toegepast op een andere organisatie. In casu betreft het een bancaire organisatie waarbij recentelijk veel formele procedures en controles zijn ingericht ten zyn aanzien van de beheersing van het compliance risico ‘klantintegriteit’.

De uitkomsten zijn zowel praktisch relevant als ook wetenschappelijk relevant omdat ze evenals het onderzoek van Van Baarle (2009) leiden tot een aanvullend perspectief op management control. Het is bijvoorbeeld mogelijk dat een diagnostisch controle systeem op een geheel andere wijze landt binnen een ander type organisatie dan de Koninklijke Marechaussee. Door middel van dit empirisch onderzoek wordt hier nadere inzicht in geboden.

Evenals in het onderzoek van Van Baarle (2009) vindt de uitvoering plaats vanuit sociaal constructionistisch perspectief. Hierdoor wordt ingezoomd op de betekenis die door medewerkers wordt toegekend aan het diagnostisch controle systeem en daarmee ook de veranderbereidheid om het diagnostisch controle systeem te omarmen. Dit is een interessant en relevant perspectief omdat het mogelijk is dat de invoer van een diagnostisch controle systeem ertoe leidt dat medewerkers ook conform dit systeem willen werken. Medewerkers kunnen bijvoorbeeld verschillende betekenissen toekennen aan een gewenste verandering, dit blijkt onder andere uit de ‘petrischaaltjes’ theorie van Homan (2005).

In dit empirisch onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de betekenis van mensen ontstaat binnen de sociale relaties (Van Nistelrooij, 2004). Daarom is er gekozen voor het sociaal constructionistisch perspectief. Een alternatief is het constructivisme waarbij ervan uit wordt gegaan dat betekenis ontstaat binnen het individu (Boonstra & De Caluwé, 2006). Het constructivisme is geen perspectief dat is gehanteerd in dit onderzoek.

Aangezien dit een empirisch onderzoek betreft waarbij alleen de organisatie waarop de case studie zich richt wijzigt, is ervoor gekozen om de hoofd –en deelvragen van Van Baarle (2009) te hanteren. Dit leidt ertoe dat er in dit empirisch onderzoek een zuivere vergelijking en analyse kan worden gemaakt ten opzichte van het initiële onderzoek dat Van Baarle heeft uitgevoerd.

De door Van Baarle gehanteerde hoofd –en deelvragen zijn als volgt:

Hoofdvraag:

Hoe landt een diagnostisch controle systeem in een organisatie?

Deelvraag 1:

Wat is er in de literatuur bekend over het diagnostisch controle systeem in relatie tot management control?

Deelvraag 2:

Wat is er in de literatuur bekend over de effecten van management control?

Deelvraag 3:

Hoe kan een aanvullend perspectief worden beschreven waarin de effecten van management control inzichtelijk worden gemaakt?

Deelvraag 4:

Gevalsstudie: hoe landt het diagnostisch controle systeem in een organisatie? Het landen van een diagnostisch controle systeem wordt geoperationaliseerd aan de hand van de volgende sub vragen:

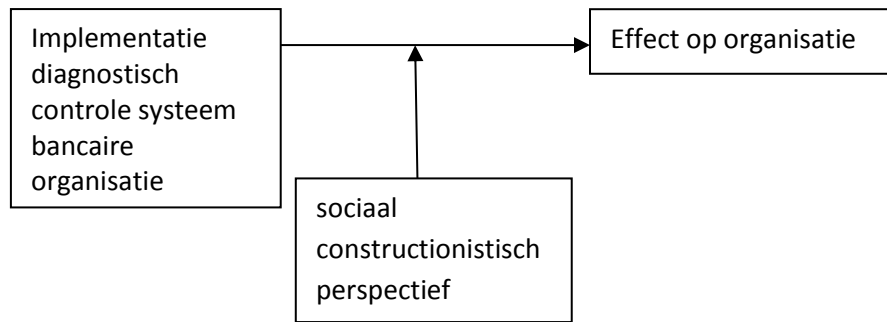
4.1.: *Hoe ontwikkelt betekenisgeving over een diagnostisch controle systeem zich door de tijd heen in informele netwerken?*

4.2.: *Wat zijn impulsen voor verandering in betekenisgeving over een diagnostisch controle systeem en wat is de aard van verandering in betekenisgeving in de informele netwerken ten opzichte van een eerder moment?*

4.3.: *Hoe ontwikkelt de structuur van informele netwerken zich door de tijd heen?*

De case studie is verricht binnen een bancaire organisatie. Vanwege privacy overwegingen wordt deze niet expliciet bij naam genoemd in deze onderzoeksrapportage.

Teneinde vast te stellen dat er niet eerder een soortgelijk empirisch onderzoek heeft plaatsgevonden binnen een bancaire organisatie is dit aspect meegenomen in het literatuuronderzoek. Hieruit blijkt dat er niet eerder een case studie binnen een bancaire organisatie is uitgevoerd met betrekking tot voornoemde probleemstelling vanuit sociaal constructionistisch perspectief. Ook meer in het algemeen is er weinig onderzoek naar de wijze waarop diagnostische controle systemen daadwerkelijk 'landen' in organisaties, waarbij er een sociaal constructionistisch perspectief wordt gehanteerd. Het onderzoek van Van Baarle vormt hier een positieve uitzondering. Ondanks dat dit onderzoek 'slechts' een Master of Science-onderzoek betreft, wordt dit onderzoek daarom toch als 'benchmark' voor het onderhavige onderzoek gebruikt. Derhalve is het – net zoals bij Van Baarle - uitvoeren van de case studie, in dit geval dus binnen de bancaire sector, relevant. Het conceptueel model in figuur 1 is hierbij van toepassing.



Figuur 1 : Conceptueel model. De effecten van de implementatie van een management controle systeem binnen een bancaire organisatie.

2 Literatuuronderzoek

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt middels een literatuuronderzoek gezocht naar een antwoord op de deelvragen 1 t/m 3 die in hoofdstuk één zijn weergegeven:

1. *Wat is er in de literatuur bekend over het diagnostisch controle systeem in relatie tot management control?*
2. *Wat is er in de literatuur bekend over de effecten van management control?*
3. *Hoe kan een aanvullend perspectief worden beschreven waarin de effecten van management control inzichtelijk worden gemaakt?*

Het literatuuronderzoek is opnieuw uitgevoerd. Door niet te steunen op de uitkomsten van het onderzoek van Van Baarle (2009) bestaat de mogelijkheid om de bevindingen van Van Baarle (2009) te onderwerpen aan een kritische analyse. Dit kan leiden tot nieuwe inzichten en conclusies, mede door het toepassen van aanvullende literatuur.

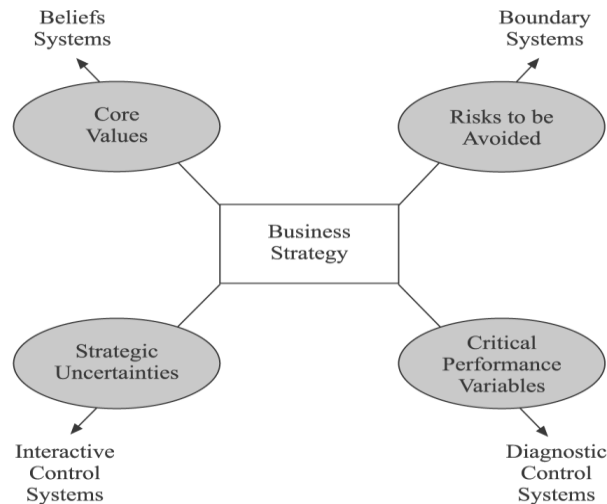
Daarnaast is onderzocht of er in een eerder stadium al een gevalstudie heeft plaatsgevonden naar de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie vanuit sociaal constructionistisch perspectief.

2.2 Diagnostisch controle systeem in relatie tot management control

De term 'Management control' wordt in de wetenschappelijke literatuur op verschillende wijzen geïdentificeerd. Een veelvuldig aangehaalde definitie is van Anthony & Govindarajan (2003) die spreken over een proces waarbij managers andere leden van de organisatie beïnvloeden teneinde de organisatiestrategie te implementeren.

Binnen deze definitie bevat management control meerdere activiteiten waaronder planning, coördinatie, communicatie, evaluatie, besluitvorming en beïnvloeding (Anthony & Govindarajan, 2003). Teneinde het beoogde resultaat te realiseren is het van belang om de individuele –en organisatiedoelstellingen goed op elkaar af te stemmen. De werkwijze wordt sterk beïnvloed door zowel informele als formele factoren. Informele factoren zijn onder andere de werk ethiek (extern) en cultuur, communicatie en managementstijl (intern). Formele factoren zijn de geldende regels en het ingerichte controle systeem (Anthony & Govindarajan, 2003). Deze formele aspecten hebben veel overeenkomsten met het diagnostisch controle systeem dat door Simons (1995) wordt omschreven. Simons (1995) duidt een management controle systeem als formele, informatie gebaseerde routines en procedures die managers gebruiken om structuur en patronen in hun organisatie te krijgen.

Binnen de bestaande definities aangaande management control neemt het diagnostisch controle systeem een voorname plaats in. Simons (1995) spreekt over vier hefbomen die moeten bewerkstelligen dat een organisatie in control is, zie figuur 2. Dit betreffen respectievelijk het *belief system*, het *boundary system*, het *interactive control system* en het *diagnostic control system*.



Figuur 2: Levers of Control (Simons, 1995)

Het diagnostische controle systeem is een belangrijke hefboom welke door Simons (1995) wordt gekenmerkt als een systeem dat uitgaat van vooraf afgesproken doelen waarvan de naleving strak wordt gevolgd en gerapporteerd door een onafhankelijk controleapparaat. 'Overall' is er sprake van een hoge mate van resultaatgerichtheid binnen het diagnostische controle systeem. De controleresultaten worden door het management gebruikt om erop toe te zien of de processen in voldoende mate worden nageleefd en effectief zijn (Simons, 1995). Deze werkwijze vraagt van managers een reactieve houding waarbij alleen wordt geacteerd indien achteraf blijkt dat de vooraf gestelde doelstellingen niet worden behaald (Simons, 1987).

Simons (1995) kent echter ook veel waarde toe aan de overige hefboomen.

- De hefboom *belief system* kenmerkt zich door het belang dat binnen een organisatie wordt gehecht aan de kernwaarden. Deze kernwaarden moeten er onder andere aan bijdragen dat medewerkers gemotiveerd zijn om bepaalde doelen te realiseren (Simons, 1995).
- De hefboom *boundary system* kenmerkt zich door het geven van kaders waarbinnen mensen moeten en/of mogen opereren. Te weinig vrijheid kan een negatieve weerslag hebben op mensen omdat men bijvoorbeeld wordt ontmoedigd om creativiteit te ontplooiën (Simons, 1995).
- De hefboom *interactive control system* kenmerkt zich door de informatiesystemen die ter beschikking staan aan het management teneinde adequaat te acteren op bijvoorbeeld de kansen en bedreigingen waar een organisatie mee te kampen heeft (Simons, 1995).

In de theorie van Simons (1995) is het diagnostische controle systeem één van de hefboomen ('levers') die benodigd is om een organisatie 'in control' te laten zijn. In relatie tot management control is het diagnostisch controle systeem derhalve niet meer dan een deelaspect.

Dit wordt onderschreven door Bruggeman & Slagmulder (2001) die stellen dat de verschillende controlesystemen (hefboomen) van Simons (1995) benodigd zijn om een organisatie optimaal te kunnen laten functioneren. Bruggeman & Slagmulder (2001) hanteren als voorwaarde dat het van belang is om ze optimaal op elkaar af te stemmen en toe te passen, alleen dan wordt het beste resultaat bewerkstelligd.

De waarde die wordt toegekend aan het 'levers of control framework' van Simons (1995) is geanalyseerd door Widener (2007). Deze onderzoeker heeft onder andere de volgende conclusie getrokken:

“This study provides evidence on the LOC framework. It finds that two types of strategic elements – strategic uncertainties and strategic risk – drive the importance and role of control systems. It also documents that each of the diagnostic and beliefs systems facilitate the efficient use of management attention, while the interactive system consumes management attention (i.e., a “cost” of control). Organizational learning is enhanced by emphasis on the beliefs system as well as use of the diagnostic system. Both organizational learning and attention are positively associated with performance. Finally, it finds that the interactive system influences the diagnostic and boundary systems and the beliefs system influences each of the three other systems” (Widener, 2007, p. 781).

De onderzoeksresultaten van Widener (2007) bevestigen het beeld dat een diagnostisch controle systeem een onderdeel is van een management controle systeem waarin ook andere facetten van invloed zijn. Er is onder andere vastgesteld dat een diagnostische controle systeem bijdraagt aan het efficiënt benutten van management aandacht en wordt beïnvloed door het interactieve controle systeem. Het feit dat de vier ‘levers’ nauw met elkaar verbonden zijn wordt als volgt samengevat:

“this study demonstrates that many of the controls in the LOC framework are inter-dependent and complementary” (Widener, 2007, p. 782).

Dit citaat van Widener (2007) is mijn inziens kenmerkend voor de relatie tussen een diagnostisch controle systeem en management control.

Wanneer de conclusie van Widener (2007) wordt afgezet tegen de bevindingen van Strauss & Zecher (2012), die een onderzoek hebben uitgevoerd naar de betekenis die wordt toegekend aan management controle systemen, zijn er overeenkomsten. Strauss & Zecher (2012) stellen vast dat er sprake kan zijn van informele management controle systemen waarbij iedere variabele die een manager kan beïnvloeden toebehoort aan het management controle systeem. Ook zij stellen derhalve vast dat een management controle systeem meer is dan een vooraf strak gedefinieerd controleplan. Strauss & Zecher (2012) beschrijven de beide betekenissen die aan een management controle systeem kunnen worden toegekend als volgt:

“a core understanding of MCS emerges that regards MCS primarily as information-providing devices used for decision-making purposes in context of organizational goals. Such an MCS is essentially a cybernetic process of planning, performance measurement, and rewarding. In this view, only formalized controls are included. In contrast, a holistic understanding of MCS puts an emphasis on the control of human behavior by formal and informal control mechanisms. Superiors at all hierarchical levels can use these interrelated or reciprocal mechanisms to direct their subordinates’ behavior and to ultimately achieve an organization’s goals. Thus, in this holistic sense, principally every variable that managers can influence belongs to a MCS. Examples include an organization’s strategy, mission, vision, structure, and culture” (Strauss & Zecher, 2012, p. 264).

De term ‘cybernetisch proces’ die terugkomt in het citaat van Strauss & Zecher (2012) is een vaker gebruikte term. Het diagnostisch controle systeem wordt ook door Green & Welsh (1988) omschreven als een cybernetisch proces. Hierbij worden de doelstellingen systematisch gedefinieerd. Vervolgens worden de resultaten gemeten en vergeleken met de doelstellingen. Wanneer er afwijkingen bestaan tussen de doelstellingen en de resultaten dan vindt er terugkoppeling plaats naar het oorspronkelijke systeem en kan er bijgestuurd worden (Green & Welsh, 1988). Derhalve wordt verondersteld dat het systeem in principe zelfstandig kan functioneren zonder tussenkomst van het management. Alleen onder bijzondere omstandigheden wordt er extra managementaandacht gevraagd (Bruggeman & Slagmulder, 2001).

Ten Have & Ten Have (2010) zijn van mening dat het diagnostisch controle systeem dat centraal staat in het klassieke concept van management control in onvoldoende mate leidt tot onder andere het effectief besturen van een organisatie. Zij stellen dat de diagnostische benadering moet worden aangevuld met meer geavanceerde elementen van besturen en control. In dat kader hebben zij tien met elkaar in verband staande processen van management control samengesteld welke voorzien in belangrijke elementen als implementatie, control, intelligence en coördinatie. Deze functies zijn ontleend aan Beer (1985), hij stelt dat deze vier elementen essentieel zijn voor een goede werkende organisatie. Leidend hierbij is dat een organisatie die op een juiste wijze invulling geeft aan de processen uiteindelijk effectiever zal kunnen besturen. De wijze waarop de processen worden ingezet zal per situatie verschillen. Wanneer er sprake is van grote dynamiek dan is het bijvoorbeeld aannemelijk dat het element 'intelligence' een voorname positie inneemt (Ten Have & Ten Have, 2010).

Conclusie deelvraag 1:

Van Baarle (2009) concludeert dat er twee wijzen zijn waarop management control wordt gedefinieerd. In de eerste definitie heeft management control volgens van Baarle een beperkte scope omdat er alleen wordt gefocust op de harde criteria van het controle proces, waaronder de financiële en administratieve doelstellingen van een organisatie, het zogenaamde basis controle proces. De tweede wijze waarop Van Baarle stelt dat management control wordt gedefinieerd is gebaseerd op een bredere scope waarbij ook elementen als cultuur en structuur bepalend zijn.

De conclusie van Van Baarle (2009) komt grotendeels overeen met de gedane bevindingen in dit aanvullend literatuuronderzoek. Een groot deel van de wetenschap beschouwt het diagnostisch controle systeem als een subonderdeel van management control en niet als bijvoorbeeld een synoniem voor management control. Dit blijkt onder andere uit de onderzoeksresultaten van Ten Have & Ten Have (2010), Widener (2007) en Strauss & Zecher (2012). Zo komen bijvoorbeeld Ten Have & Ten Have (2010) evenals Simons (1995) tot de conclusie dat een diagnostisch controle systeem onvoldoende houvast biedt om zelfstandig als volwaardig en effectief management control systeem te kunnen functioneren. Het formele aspect van management control waar Anthony & Govindarajan (2003) aan refereren is met name diagnostisch van aard. Ook voor hen is dit aspect slechts een deel van management control omdat zij ook belang hechten aan een aantal informele aspecten. Door ook de informele aspecten mee te wegen is er sprake van een informeel controle systeem. Het informeel controle systeem betreft alle facetten waar een manager invloed op uit kan oefenen (Strauss & Zecher, 2012).

Concluderend wordt binnen de wetenschap breed aangenomen dat management control ook uit facetten bestaat die niet diagnostisch van aard zijn. In dit empirisch onderzoek wordt echter ingegaan op het diagnostische controle systeem omdat het van belang is om te bepalen hoe dit landt binnen een bancaire organisatie. Omdat het onderzoek plaatsvindt vanuit sociaal constructionistisch perspectief vormen de informele aspecten nadrukkelijk een onderdeel van het onderzoek. De informele aspecten kunnen immers invloed hebben op de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie.

De inhoud van deze paragraaf vormt een bijdrage voor de case studie omdat de betekenis die wordt toegekend aan een diagnostisch controle systeem binnen dit onderzoek nu in een wetenschappelijk context is geplaatst en onderbouwd. Tevens leidt het ertoe dat de betrouwbaarheid van de onderzoeksbevindingen van Van Baarle (2009) is toegenomen omdat deze gebaseerd zijn op een bredere basis.

In de volgende paragraaf wordt omschreven welke effecten kunnen worden toegeschreven aan het toepassen van management control, waaronder het diagnostisch controle systeem.

2.3 Effecten van management control

In de voorgaande paragraaf is de relatie tussen het diagnostische controle systeem en management control weergegeven. Deze paragraaf wordt gebruikt om inzage te verkrijgen in de effecten van management control, waaronder de wijze waarop mensen bereid zijn om mee te gaan in de veranderingen die vanuit het perspectief van management control worden beoogd. Onderzoek naar reeds bestaande kennis over de effecten van management control en derhalve ook het diagnostisch controle systeem is relevant omdat er mogelijk een relatie is met de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie.

Het effect van management control in relatie tot veranderbereidheid

Management control systemen leiden niet tot het gewenste effect bij medewerkers indien ze op een voorspelbare wijze worden gebruikt (De Bruijn, 2006 in Van den Berg, 2011). Dit wordt onderschreven door Aardema (2002) die aangeeft dat de mate waarin control effectief is meer afhankelijk is van de communicatiewijze dan van de toegepaste controle instrumenten. Zowel De Bruijn (2006) als Aardema (2002) geven derhalve aan dat er meer nodig is om een management control systeem effectief te laten zijn dan het enkel inzetten van technische controle instrumenten.

Dit komt overeen met de theorie van Homan (2005) aangaande de veranderbereidheid van mensen binnen organisaties. Het diagnostisch controle systeem behelst feitelijk een geplande verandersituatie waarbij de verandering vooraf is uitgestippeld en waarbij tussentijds kan worden getoetst of de piketpalen worden behaald. Homan (2005) stelt dat het enkel over de bühne brengen van bepaalde doelstellingen er doorgaans niet toe leidt dat mensen hier ook automatisch en op een uniforme wijze invulling aan geven. Homan (2005) hanteert hierbij de petrischaaltjes theorie. Hij stelt dat het niet eenvoudig is om veel mensen te overtuigen van een benodigde verandering omdat de petrischaaltjes van de deelnemers – de betekenisgevingen met directe collega's en vertrouwelingen - van het veranderproces doorgaans niet leeg zijn. Deze petrischaaltjes beïnvloeden de wijze waarop mensen (medewerkers en managers) bereid zijn om de processen te volgen (Homan, 2005). Gerelateerd aan voorliggende case studie kunnen de verschillend gevulde petrischaaltjes bij bankmedewerkers –en managers ertoe leiden dat een diagnostisch controle systeem zeer verschillend wordt ervaren omdat hier meerdere, mogelijk uiteenlopende betekenissen aan worden toegekend.

Bij het toepassen van een diagnostisch control systeem binnen deze case studie is sprake van een geplande verandersituatie waarbij de verandering monovocaal wordt ingezet. Dit bemoeilijkt het creëren van draagvlak onder managers en medewerkers omdat zij vooraf niet volledig in de beoogde verandering worden meegenomen. De onderstromen komen hierdoor niet altijd goed aan het licht (Balogun & Hope Hailey, 2008).

Een spontane verandering behelst het tegenovergestelde. Hierbij is sprake van een verandering die vanuit de praktijk ontstaat omdat men bijvoorbeeld gedurende de werkzaamheden door krijgt dat een andere methode, of een variant op de geplande methode efficiënter is (Homan, 2005). Op basis van deze theorie zal het effect van management controle systemen groter zijn wanneer men betekenissen aan dit systeem geeft die het invoeren en gebruiken ervan 'ondersteunen'. Dit impliceert dus dat de betekenis die medewerkers en managers aan zo'n systeem geven een kritische succesfactor is ten aanzien van de beoogde verandering.

De theorie van Homan (2005) komt op onderdelen overeen met het diagnosemodel van Cummings & Worley (2008) waarbij drie niveaus worden onderscheiden. Respectievelijk het organisatieniveau, het groepsniveau en het individuele niveau. Evenals geschetst door Homan (2005) blijkt dat de verandering ook op een individueel niveau moet worden doorgemaakt, het zijn immers de medewerkers en managers die ieder afzonderlijk de gewenste doelstellingen moeten realiseren (het

diagnostisch controle systeem gebruiken zoals het formeel bedoeld is). Hierbij moet dieper worden ingegaan op onder andere de vaardigheden van individuen maar ook op feedback die wordt gegeven op de resultaten die individuen behalen (Cummings en Worley, 2008).

Om de juiste output te genereren moet dus meer focus komen op het individuele niveau in plaats van alleen op het organisatie –en groeps niveau. Door de betekenissen te achterhalen van individuen op hun vaardigheden en eigenschappen kan worden gezien of dit voldoende aansluit bij de doelstellingen van het controle systeem en de strategie van de organisatie. ‘Overall’ is er maatwerk nodig om een verandering (effect) te kunnen realiseren. Het is op basis van de literatuur niet aannemelijk dat dit maatwerk kan worden geleverd door een diagnostisch controle systeem. Dit maatwerk is bijvoorbeeld ook nodig om voldoende gedragenheid te creëren bij de betrokken medewerkers. Wanneer bijvoorbeeld de betrokken change agents tevens kritische regimebewaker zijn (Homan, 2005) bestaat het risico dat er onvoldoende invulling wordt gegeven aan het volgen van de controle systemen. Er kan immers beïnvloeding plaatsvinden van betekenisgevingen door manipulatie van informatie (Boonstra & Steensma, 1997). Het belang van het creëren van gedragenheid wordt ook onderschreven door Cummings & Worley (2008). Zij benoemen dat er een duidelijke visie, plan van aanpak en motivatie moet zijn om te veranderen.

In relatie tot de theorieën van Homan (2005) en Cummings en Worley (2008) lijkt het aannemelijk dat een diagnostisch controle systemen onvoldoende mogelijkheden biedt om de benodigde veranderingen te realiseren. Mede ook omdat verandertrajecten doorgaans leiden tot een groot aantal verwachte en onverwachte effecten bij degenen die de verandering ontvangen (Homan, 2006). Hierdoor is het geen vanzelfsprekendheid dat een diagnostisch controle systeem direct wordt gebruikt waarvoor het bedoeld is.

Teneinde voornoemde aanname verder te toetsen is het onderzoek van Mundy (2010) bestudeerd. Mundy (2010) heeft onderzoek gedaan naar de werking van management controle systemen binnen organisaties en de wijze waarop dat zich verhoudt tot het controlling aspect. Hierbij is tevens ingezoomd op de effecten die deze verhouding heeft op het realiseren van unieke organisatie mogelijkheden en doelstellingen. Gebleken is dat het effect van een management controle systeem afhankelijk is van een groot aantal factoren. Het betreft hier niet alleen de diagnostische factor maar bijvoorbeeld ook de interactieve factor. Mundy (2010) beschrijft dit als volgt:

“By employing Simons’ (1995) levers of control framework in a case study setting, the paper investigates the challenges faced by senior managers when they use MCS simultaneously to direct and empower. The findings indicate a number of factors – internal consistency, logical progression, historical tendency, dominance, and suppression – that impact the capacity of organizations to balance different uses of MCS. The interactive lever of control also plays a significant role in achieving and sustaining a balance between controlling and enabling uses of MCS, and its impact on the other levers is seen to constitute a unique organizational capability in its own right. The findings from this study offer an elaboration of how dynamic tensions are created through managers’ attempts to balance controlling and enabling uses of MCS” (Mundy, 2010, p. 499).

Uit het onderzoek van Mundy (2010) komt dus duidelijk naar voren dat het effect van een management controle systeem van velerlei factoren afhankelijk is. In dat kader lijkt het aannemelijk dat het inzetten van een diagnostisch controle systeem niet automatisch leidt tot een vooraf gedefinieerd effect. Deze aanname ligt in lijn met de onderzoeksresultaten van Henri (2006). Deze auteur heeft een studie verricht naar de relatie tussen het gebruik van een management controle systeem en de kwaliteit van organisaties. Hij heeft hierbij de focus gelegd op het diagnostische en interactieve gebruik van een belangrijk aspect van een management controle systeem, namelijk het ‘performance measurement system’ en vier aspecten die leiden tot strategische keuzes (o.a. marktoriëntatie en innovatie). Ook de resultaten van dit onderzoek geven duidelijk weer dat het

enkel inzetten van een diagnostisch controle systeem een negatieve weerslag heeft op deze vier aspecten. Henri (2006) omschrijft dit als volgt:

“The results suggest that an interactive use of PMS fosters the four capabilities by focusing organizational attention on strategic priorities and stimulating dialogue. Also, by creating constraints to ensure compliance with orders, the diagnostic use of PMS exerts negative pressure on these capabilities. Furthermore, some evidence suggests the influence of dynamic tension resulting from the balanced use of PMS in a diagnostic and interactive fashion on capabilities and performance” (Henri, 2006, p. 529).

Op zijn beurt ligt de conclusie van Henri (2006) in lijn met de visie van Chenhall & Hall & Smith (2010). Zij stellen dat het effect van een management controle systeem op individuen deels wordt ingegeven door de sociale aspecten (o.a. teamspirit, omgang met collega's). Zij hebben hier onderzoek naar gedaan binnen een niet-overheidsorganisatie (NGO). Dit onderzoek heeft veel raakvlakken met de gevalstudie in voorliggend empirisch onderzoek. Uit het onderzoek van Chenhall & Hall & Smith (2010) is gebleken dat er sprake is van een dynamische wisselwerking tussen het management controle systeem en de sociale aspecten. Ook wordt aangetoond dat een management controle systeem kan bijdragen aan de ontwikkeling van sociale waarden binnen een NGO. Dit is een belangrijke waarneming die duidelijk maakt dat de inzet van een management controle systeem zeer nuttig kan zijn, - soms zelfs voor ontwikkelingen die niet per sé door dat controle systeem zelf beoogd waren.

Chenhall & Hall & Smith (2010) onderschrijven derhalve het belang van het belief systeem zoals dat is geschetst door Simons (1995):

“We show how belief systems can concurrently help to develop bonding around core values of the organization; yet such strong bonding leads to an inward focus and inhibited openness to developing bridging with other agencies” (Chenhall & Hall & Smith, 2010, p.753).

Deze conclusie kan verder worden verstevigd door deze te spiegelen aan de conclusies in deze case studie met betrekking tot een bancaire organisatie. In welke mate hebben de sociale en culturele aspecten immers effect op de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie, en andersom?

Het effect van management control in relatie tot het organisatietype

Wanneer het effect van een management controle systeem, waaronder het diagnostisch controle systeem, wordt gemeten is het van belang zijn om te bepalen in wat voor type organisatie het systeem wordt toegepast. Het effect van een zelfde systeem kan namelijk anders uitpakken in verschillende typen organisatie (Strauss & Zecher (2012).

Twee organisatietypen die met regelmaat worden aangehaald in de wetenschap zijn de machine bureaucratie en de professionele bureaucratie. De machine bureaucratie is een begrip dat door meerdere wetenschappers wordt gehanteerd. Waaronder Mintzberg (2006) en Morgan (1997). Kenmerken die Mintzberg (2006) benoemt voor een machine bureaucratie zijn:

- Gestandaardiseerde processen worden van bovenaf opgelegd.
- Het middenkader management is met name bezig om erop toe te zien dat de gestandaardiseerde processen correct verlopen.
- Controle is een belangrijk middel om de werking van de processen te borgen.
- Initiatief van medewerkers is beperkt en wordt ook niet gevraagd.

Kenmerkend bij dit organisatietype is dat een correcte uitvoering van de processen centraal staat en dat het management moet borgen dat dit op een juiste wijze verloopt. De rol van de medewerkers is hierbij ondergeschikt gemaakt aan de processen.

De kenmerken die Mintzberg (2006) geeft voor een machine bureaucratie komen grotendeels overeen met de metafoer die Morgan (1997) in dit verband suggereert ('*organizations as machines*'). Morgan (1997) stelt dat deze organisatievorm ertoe leidt dat organisaties werken als een machine waarbij elk radertje moet uitvoeren wat hem is opgedragen. Hierbij is geen ruimte voor een eigen visie van de medewerker. Er is een scheiding tussen denken en doen. Morgan (1997) formuleert de krachten en grenzen van de 'machine' metafoer als volgt:

- "Set goals and objectives and go for them."
- "Organize rationally, efficiently, and clearly."
- "Specify every detail so that everyone will be sure of the jobs that they have to perform."
- "Plan, organize, and control, control, control."

Ook in deze door Morgan (1997) geschetste kenmerken van een machine bureaucratie komt duidelijk naar voren dat het correct uitvoeren van processen en de borging hiervan centraal staat. De rol van de medewerkers is hier ondergeschikt aan gemaakt.

Kenmerken die Mintzberg (2006) benoemt voor een professionele bureaucratie zijn:

- Er is sprake van enige standaardisatie maar dit wordt niet van bovenaf opgelegd.
- De uitvoerende professionals krijgen veel vrijheid in hun werkzaamheden.
- De uitvoerende professional heeft dermate veel kennis dat controle moeilijk uitvoerbaar is.
- De strategie van de organisatie wordt van onderaf bepaald, derhalve wordt er veel initiatief van medewerkers verwacht.

Opvallend aan deze kenmerken is dat de kennis en kunde van de medewerkers centraal staan en dat de processen van ondergeschikt belang zijn. Dit in tegenstelling tot de machine bureaucratie.

De kenmerken die Mintzberg (2006) geeft voor een professionele bureaucratie komen grotendeels overeen met de bureaucratische 'lite' organisatie die Hales (2002) beschrijft. Dit blijkt onder andere uit de volgende kenmerken die Hales (2002) benoemt voor een bureaucratische 'lite' organisatie ten opzichte van een bureaucratische organisatie:

- De tijd die een manager spendeert aan controlewerkzaamheden neemt af.
- De tijd die een manager besteedt aan het begeleiden van medewerkers neemt toe.
- Managers zijn minder gericht op verticaal management
- De manager besteedt minder tijd aan het direct aansturen van medewerkers.

Ook uit deze door Hales (2002) geschetste kenmerken blijkt dat kennis en kunde van medewerkers de basiscomponent is voor een professionele bureaucratische organisatie.

Wanneer de organisatietypen worden gerelateerd aan management control dan komt de gehanteerde werkwijze in een machine bureaucratie merendeels overeen met het toepassen van een diagnostisch controle systeem. Er is immers sprake van gestandaardiseerde processen en intensieve monitoring van de voortgang van gestelde doelstellingen.

De bancaire organisatie in deze case studie betreft een professionele bureaucratie. Medewerkers genieten de vrijheid om zich te ontplooiën en het management fungeert meer als coach en sparringpartner dan als eerste lijn controleur. In dit perspectief is het interessant om te bezien hoe

een diagnostisch controle systeem landt binnen deze bancaire organisatie vanuit sociaal constructionistisch perspectief.

Dat de mate van effectiviteit van een management controle systeem afhankelijk is van het organisatietype is bevestigd in het onderzoek van Strauss & Zecher (2012). Zij stellen dat bijvoorbeeld organisaties met unieke producten zoals 'Facebook' een ander management controle systeem nodig hebben dan bijvoorbeeld organisaties in de 'klassieke' industrieën. Daarnaast kunnen bijvoorbeeld ook de demografische factoren een rol spelen bij de keuze voor de inzet van een management controle systeem:

"Context factors such as the society have developed quite fast since the emergence of first MCS conceptualizations. Specifically, demographic factors play an important role because they reflect the characteristics of human beings that work in organizations and have to be controlled by MCS. For example, Europe is facing the challenge of an aging society. We know from psychological and behavioral research that elderly people will be motivated by other incentives than younger people. However, this difference seems not to be reflected in our understanding and design of MCS" (Strauss & Zecher, 2012, p. 265).

Uit voorgaande passage komt eveneens duidelijk naar voren dat sociale aspecten relevant zijn voor het effect van management controle systemen. De diagnostische benadering waarbij het controle systeem bestaat uit het definiëren van standaarden en plannen, het meten van de resultaten van de organisatie en het bijstellen van afwijkingen ten opzichte van wat was voorgenomen (Van Baarle, 2009) is derhalve niet afdoende.

De visie van Strikwerda (2003) komt deels overeen met de visie van Strauss & Zecher (2012). Hij heeft onderzoek verricht naar de veranderingen die benodigd zijn binnen management controle systemen om ook als gevolg van sociale en economische ontwikkelingen nog effectief te kunnen zijn. Strikwerda (2003) stelt dat met name de opkomst van het postmodernisme, dat deels overeenkomsten vertoont met de professionele bureaucratie (Mintzberg, 2006), de noodzaak en het effect van management control ondermijnt.

Volgens Strikwerda komen werknemers en managers steeds meer in verschillende werelden te leven als gevolg van het postmodernisme. Deze vervreemding heeft volgens Strikwerda tot gevolg dat regels vanuit de organisatie niet geïnternaliseerd worden. Dit leidt tot een conflict met management control omdat het internaliseren van regels binnen een organisatie daarbij één van de uitgangspunten is. Overigens wil dit niet zeggen dat regels als gevolg van het postmodernisme niet worden nageleefd. In het postmodernisme wordt er immers vanuit gegaan dat een hoog opgeleide medewerker zelf goed in staat is om de regels na te leven. Een ander uitgangspunt van het postmodernisme is dat de medewerker geen onderdeel is van de arbeidsorganisatie, maar dat de arbeidsorganisatie één van de onderdelen is in het leven van de medewerker (Strikwerda, 2003).

De beschrijving van het postmodernisme is mede interessant omdat het raakvlakken vertoont met het sociaal constructivisme waarbij ervanuit wordt gegaan dat de betekenis van medewerkers ontstaat binnen het individu (Boonstra & De Caluwé, 2006). Oftewel: de medewerker wordt niet direct door de organisatie beïnvloed. Derhalve heeft een management controle systeem ook geen functie meer.

"Het lijkt erop alsof het postmodernisme de noodzaak van management control ondermijnt. Immers we hebben control nodig omdat we zaken willen realiseren" (Strikwerda, 2003, p.248).

“Maar als dan de postmoderne mens zich geen doel stelt, slechts met het hier en nu op een speelse wijze bezig is, immers het postmodernisme is synoniem aan het einde van het utopisme, dan lijkt daarmee ook de noodzaak voor management control te vervallen” (Strikwerda, 2003, p. 248).

Strikwerda (2003) geeft treffend weer dat de effecten van management control en dus ook de inzet van een diagnostisch controle systeem dus kunnen worden ondermijnd als gevolg van het postmodernisme. Op basis van de inzichten van Strikwerda (2003) is er wellicht minder noodzaak voor de inzet van management control. Dit is een interessant perspectief omdat ook de invoer van een management controle systeem binnen een bancaire organisatie hierdoor mogelijk slechts beperkte toegevoegde waarde heeft. Dat wil overigens niet zeggen dat controles überhaupt niet meer ingezet hoeven te worden binnen een bancaire organisatie. Controles blijven bijvoorbeeld noodzakelijk om het management inzage en bevestiging te geven aangaande de kwaliteit van de naleving van bedrijfsprocessen.

Zoals in de inleiding van dit onderzoek is beschreven wordt in dit empirisch onderzoek uitgegaan van het sociaal constructionistisch perspectief waarbij de betekenisgeving van medewerkers ontstaat binnen de sociale relaties.

Strikwerda stelt als gevolg van bovenstaande tevens dat organisatiecultuur geen oplossing biedt voor het realiseren van effectievere management control. Deze stelling is deels conflicterend met bijvoorbeeld de theorie van Simons (1995) die veel waarde toekent aan de ‘belief’ en ‘boundary’ systems die juist wel deels raakvlakken lijken te hebben met de organisatiecultuur.

Ook is deze stelling van Strikwerda (2003) deels conflicterend met de visie van Merchant & Van der Stede (2007). Zij beschrijven vier aspecten van management control. Waaronder ‘*cultural control*’. Hierbij speelt met name de onderlinge controle op naleving van bijvoorbeeld de gedragscode en het elkaar hierop aanspreken een voorname rol binnen een management controle systeem.

Strikwerda (2003) staat overigens niet alleen in zijn opvattingen over de postmoderne mens. Hij baseert zich onder ander op Himanen (2001). Himanen (2001) beschrijft een ethiek waarbij leven, werken en spelen flexibel door elkaar heen lopen en waarbij slechts beperkt sprake is van discipline. In deze theorie is er nagenoeg geen plaats voor management control omdat regels uit de organisatie veelal niet geïnternaliseerd zullen worden. Ook Kunneman (2009) schrijft over het individu dat zich op geen enkele wijze meer iets aantrekt van het gezag en volledig zijn eigen weg gaat. Ook hierbij is het aannemelijk dat management control nog maar een beperkt effect sorteert.

Conclusie deelvraag 2:

De stelling van Van Baarle (2009) dat er in de literatuur weinig bekend is over de effecten van management control op het gedrag van mensen in een organisatie onderschrijf ik niet volledig. De invoering van een diagnostisch controle systeem behelst immers een geplande verandingsituatie waarbij de verandering vooraf is uitgestippeld en waarbij tussentijds kan worden getoetst of de pijlpalen worden behaald. Aangaande verandermanagement is veel literatuur beschikbaar, onder andere van Homan (2005) en Cummings & Worley (2008).

‘Overall’ kan management control effectief zijn wanneer er meerdere aspecten worden belicht dan alleen het toepassen van controle instrumenten (Aardema, 2002). Het is namelijk evengoed belangrijk om te kijken naar onder andere de individuele veranderbereidheid van medewerkers (Homan, 2005) en de omgeving waarbinnen de doelstellingen moeten worden gerealiseerd en/of de verandering moet worden doorgemaakt. De omgeving behelst met name het organisatietype en de sociale en culturele aspecten die het effect van een management controle systeem kunnen beïnvloeden. In de omgeving kan bijvoorbeeld sprake zijn van organisatierot (Mastenbroek, 1999).

De motivatie van medewerkers om de controle instrumenten te volgen kan hierdoor worden ondermijnd.

‘Overall’ is er op onderdelen maatwerk benodigd om een verandering (effect) te kunnen realiseren, het is op basis van de literatuur niet aannemelijk dat dit maatwerk sec kan worden geleverd door een diagnostisch controle systeem.

Als tegengeluid stelt Strikwerda (2003) het effect van management control ter discussie vanuit een analyse van het naar zijn idee opkomende postmodernisme. Dat is een interessante stelling die niet geheel in lijn ligt met andere onderzoeksresultaten die in dit literatuurhoofdstuk zijn opgenomen.

Met de wetenschap aangaande de aspecten die mogelijk van invloed kunnen zijn op de effecten van management control is het interessant en wetenschappelijk relevant om te zien hoe vanuit sociaal constructionistisch perspectief een diagnostisch controle systeem nu daadwerkelijk landt binnen een bancaire organisatie. Hebben bijvoorbeeld de sociale relaties die kenmerkend zijn voor het sociaal constructionistisch perspectief, nou wel/of geen invloed op de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie?

Ondanks de aanwezigheid van literatuur aangaande verandermanagement is er nog geen informatie aanwezig die deze specifieke vraag vooraf al onderbouwd kan beantwoorden. Derhalve is het uitvoeren van een case studie een logische vervolgstap.

2.4 Aanvullend perspectief effecten management control

Van Baarle (2009) stelt vast dat management control wordt toegepast om organisatieverandering te bewerkstelligen. De wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een organisatie en bijdraagt aan de verandering staat derhalve centraal. Van Baarle heeft het onderzoek verricht vanuit een sociaal constructionistisch perspectief omdat dit perspectief ruimte laat voor de inbreng van onder andere diverse beelden en ideeën die in een organisatie spelen of gespeeld hebben (Van Baarle, 2009).

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op dit sociaal constructionistisch perspectief. Juist dit sociaal constructionistische perspectief kan inzichtelijk maken of er verschillen zijn tussen de wijze waarop een diagnostische controle systeem landt binnen respectievelijk de Koninklijke Marechaussee of een bancaire organisatie.

Sociaal constructionistisch perspectief

Het sociaal constructionisme wordt door Van Nistelrooij (2004) als volgt omschreven:

“Het sociaal constructionisme onderzoekt, summier gezegd, het waarnemings-, gedrags- en communicatieverloop waardoor wij mensen onze individuele en organisationele werkelijkheden creëren. In deze opvatting gaat het niet om de zogenaamde objectieve werkelijkheid maar om de subjectieve werkelijkheid die mensen, teneinde de hen omringende organisatie te begrijpen, in hun dagelijkse omgang met elkaar construeren” (Van Nistelrooij, 2004, geen paginanummer aanwezig).

Er kunnen situaties ontstaan waarbij verschillende groepen mensen al interacterend tot geheel andere betekenisgevingen aan een zelfde situatie komen. Doordat er sprake is van verschillende interpretaties is er niet per definitie sprake van één objectieve werkelijkheid maar mogelijk van meerdere lokale subjectieve werkelijkheden naast elkaar (Gergen, 1999).

Hierdoor kunnen er binnen organisaties meerdere werkelijkheden naast elkaar bestaan omdat er sprake is van verschillende lokale betekenis perspectieven (Van Nistelrooij, 2004).

“Mensen die dagelijks met elkaar in een bepaalde sociaal-culturele context samenwerken, ontwikkelen een sociaal geconstrueerde werkelijkheid die alleen voor hen bestaat en niet voor anderen die niet in dezelfde context werken. Een sociaal-constructionistisch perspectief vertrekt vanuit het idee dat in één en dezelfde organisatie dus meerdere, al dan niet contrasterende werkelijkheden naast elkaar bestaan” (Van Nistelrooij, 2004, geen paginanummer aanwezig).

Wanneer dit inzicht wordt gerelateerd aan bancaire organisaties dan is er dus potentieel sprake van diverse lokale werkelijkheden waarop verschillende wijzen aan wordt gekeken tegen het diagnostisch controle systeem. De sociaal context is binnen een bancaire organisatie waarschijnlijk anders dan binnen de Koninklijke Marechaussee. Mede daarom is het relevant om de wijze waarop het diagnostisch controle systeem landt te bezien vanuit sociaal constructionistisch perspectief. Dit perspectief biedt namelijk een theoretisch kader, dat het onderkennen van verschillende sociale werkelijkheidsdefinities mogelijk maakt.

Een verandering van de sociale betekenisgeving wordt alleen bewerkstelligd indien deze voortkomt uit vrije wil. Dit wordt beschreven door Van Nistelrooij (2004) die stelt dat binnen veranderingsprocessen waarbij stakeholders de gelegenheid hebben om het eigen perspectief eenzijdig op te leggen eerder sprake is van een façade dan van een dialoog. Van Nistelrooij (2004) geeft hierbij terecht aan dat deze werkwijze risicovol is:

“In dergelijke gevallen wordt onder valse vlag gevaren en loopt men het risico dat de deelnemers terugvallen op bestaande routines en aan de eigen groep gelieerde opvattingen en zienswijzen” (Van Nistelrooij, 2004, geen paginanummer aanwezig).

Het diagnostisch controle systeem dat is ingevoerd binnen de bancaire organisatie is opgelegd van hogerhand, mede als gevolg van wet –en regelgeving die nageleefd dient te worden. In dat kader is het interessant om te onderzoeken hoe medewerkers de introductie van dit diagnostische controle systeem ervaren. In relatie tot de beweringen van Van Nistelrooij (2004) is het te simplistisch om te veronderstellen dat het management in staat is om eenzijdig een nieuwe organisatie werkelijkheid te creëren door de introductie van een diagnostisch controle systeem:

“Hoewel het management in een geplande verandering het initiatief neemt, veelal bepaalt wát er gaat veranderen, besluiten neemt en indien nodig van bovenaf bijstuurt, beschikt het tijdens een dialoog niet over het monopolie om een nieuwe organisatie werkelijkheid te construeren en deze dwingend op te leggen” (Van Nistelrooij, geen paginanummer aanwezig).

Het belang dat moet worden toegekend aan de lokaal-sociale betekenisgevende dynamieken wordt onderschreven door Boonstra & De Caluwé (2006) die hierbij steunen op de bevindingen van Weick (1995).

“De interpretatie van gebeurtenissen is sterk afhankelijk van de context waarin de waarneming plaatsvindt. Betekenissen worden volgens Weick (1995) pas achteraf gevormd. We kunnen dus alleen begrijpen wat we aan het doen zijn, door te interpreteren wat we eerder hebben gedaan. De vooronderstelling is dat door het uitwisselen van werkelijkheidsbeelden, standpunten, argumenten en ideeën de opvattingen en de houdingen van participanten elkaar wederzijds beïnvloeden en er een gezamenlijk stelsel van waarden en normen ontstaat. Vanuit de opvattingen van het sociaal constructionisme speelt de interactie tussen de actoren zich af in de context van de constructies die in eerdere interacties zijn voortgebracht” (Boonstra & De Caluwé, 2006, p. 11).

De wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie is – voortredenerend op het hier boven gepresenteerde citaat - volgens Boonstra & De Caluwé (2006) dus grotendeels afhankelijk van de wijze waarop in het verleden soortgelijke gebeurtenissen zijn ervaren en hoe men daar nu met elkaar over spreekt. Door het sociaal constructionistische perspectief bij dit onderzoek als uitgangspunt te nemen wordt het mogelijk om te onderzoeken welke (mogelijk verschillende) betekenissen er in de lokale interacties aan het diagnostische controle systeem worden gegeven.

Conclusie deelvraag 3:

Het sociaal constructionistisch perspectief toont op onderdelen gelijkenissen met de theorie van Homan (2005) aangaande de petrishaaltjes: kleine groepjes mensen die elkaar onderling vertrouwen en veel met elkaar interacteren over datgene dat ze mee maken in de organisatie. In dergelijke groepjes ontstaan betekenisgevingen die elke keer als men het over vergelijkbare onderwerpen heeft weer worden opgeroepen. In lijn met deze beeldspraak kun je dus zeggen dat de petrishaaltjes van medewerkers die een verandering moeten doorleven doorgaans niet leeg zijn. Er 'leven' vermoedelijk al allerlei betekenissen in de gesprekken bij de mensen die tot de petrishaaltjes behoren, waarbij men op datgene waarmee men nu geconfronteerd wordt reageert 'vanuit' de betekenissen die reeds binnen de schaaltes aanwezig zijn. Juist dit verschijnsel leidt ertoe dat er aan één verandertraject geheel verschillende lokale betekenissen kunnen worden gegeven, waarbij elk van de petrishaaltjes dus reageert op een andere – door hen lokaal geconstrueerde – werkelijkheid.

Op basis hiervan is het mogelijk dat medewerkers van een bancaire organisatie een andere betekenis toekennen aan een diagnostisch controle systeem dan medewerkers van de Koninklijke Marechaussee. Derhalve kan de vraag die Van Baarle (2009) heeft proberen te beantwoorden 'hoe landt een diagnostisch controle systeem binnen een organisatie vanuit sociaal constructionistisch perspectief?' onvoldoende beantwoord worden door alleen onderzoek te verrichten binnen de Koninklijke Marechaussee. Op basis van het literatuuronderzoek is niet gebleken dat hier al in een eerder stadium onderzoek naar is verricht binnen een bancaire organisatie vanuit sociaal constructionistisch perspectief. Derhalve is het relevant om hier een case studie naar te verrichten waarvan de uitvoering in hoofdstuk 3 van deze rapportage wordt toegelicht.

3 Methodologie

3.1 Onderzoek context

In dit hoofdstuk wordt de methode van onderzoek (par. 3.2.), dataverzameling (par. 3.3), operationalisatie (par. 3.4) en data analyse (par. 3.5.) besproken. Allereerst wordt in deze paragraaf de onderzoeks-context weergegeven.

In het literatuuronderzoek dat is opgenomen in hoofdstuk twee van dit onderzoek is een aantal relevante aspecten gesignaleerd dat voortkomt uit reeds gedane onderzoeken met betrekking tot het landen van diagnostische controle systemen binnen organisaties vanuit sociaal constructionistisch perspectief. Een antwoord op de vraag hoe dergelijke systemen landen binnen bancaire organisaties is echter niet gevonden. Teneinde een antwoord op deze vraag te vinden wordt er een case studie verricht binnen een bancaire organisatie waarvan de naam omwille van privacy overwegingen wel opvraagbaar is bij de auteur maar niet in deze rapportage wordt opgenomen.

Om te onderzoeken hoe het diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie is voor deze case studie een relatief afgebakend onderwerp gekozen. Het betreft het onderwerp 'klantintegriteit (KI)'. Dit onderwerp draait om het vaststellen van de integriteit van klanten teneinde conform de interne gedragscode en externe wet –en regelgeving te kunnen werken. Sinds 2011 is aan dit onderwerp verhoogde aandacht toegekend binnen de bancaire organisatie die in deze case studie centraal staat. Dit is vergezeld gegaan met een groot aantal gestandaardiseerde processen, bijbehorende controles en resultaatdoelstellingen. Deze werkwijze is conform de definitie van een diagnostisch controle systeem zoals die in hoofdstuk twee van deze onderzoeksrapportage door Simons (1995) is weergegeven.

De organisatie die centraal staat in de case studie betreft een lokale bancaire organisatie met circa 200 medewerkers. Op hoofdlijnen bestaat de organisatie uit een directieteam, een managementlaag en vier segmentafdelingen met zowel commerciële als beheersmatige functies.

Deze lokale bancaire organisatie wordt geacht invulling te geven aan de beleidsstukken- en processen die door het overkoepelende hoofdkantoor worden opgesteld.

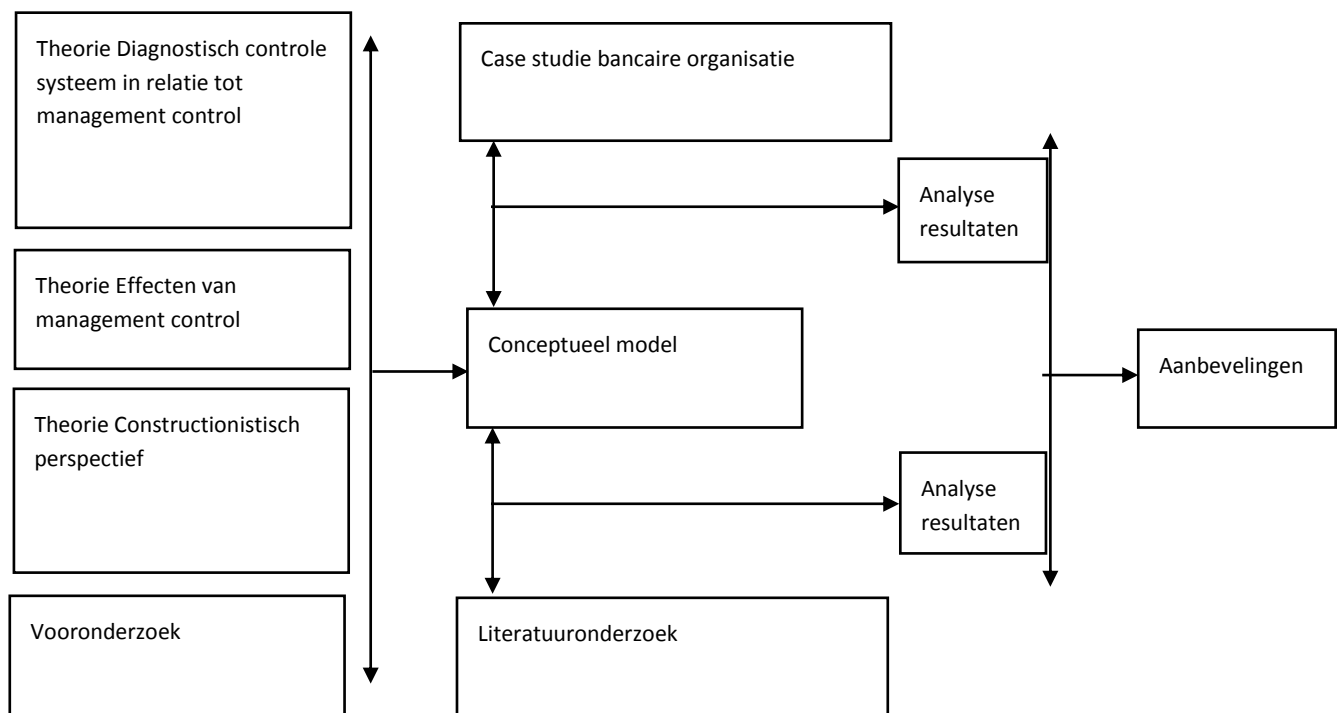
In 2011 heeft het hoofdkantoor een vernieuwd beleid opgesteld aangaande het onderwerp 'KI' en daarnaast processen opgesteld ter ondersteuning van het invulling geven aan het beleid. De doelstelling van het vernieuwde beleid en de bijbehorende processen betreft het optimaliseren van de beheersing van de risico's aangaande KI.

De processen zijn door de lokale bancaire organisatie geïmplementeerd in 2011. Teneinde de werking te toetsen zijn er meerdere controles gepland en uitgevoerd in de periode Q1 2012 tot en met Q1 2014. Het is echter de vraag of de implementatie van het formele (diagnostische) controle systeem tot het gewenste effect heeft geleid. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de controles positieve resultaten genereren maar dat de effecten op lange termijn niet zijn geborgd omdat medewerkers doen alsof ze veranderd zijn terwijl hun betekenisconstructies slechts in beperkte mate hebben aangepast (Homan, 2005).

3.2 Methode van onderzoek

Er wordt een case studie verricht naar de wijze waarop het diagnostisch controle systeem 'KI' landt binnen een bancaire organisatie. De antwoorden die worden gezocht op de onderzoeksvragen hebben betrekking op een smal domein. Namelijk een implementatieproject binnen een bancaire organisatie waarbij het nodig is om meer de diepte dan de breedte in te gaan. Deze onderzoekenmerken sluiten goed aan bij een case studie (Verschuren & Doorewaard (2007).

Derhalve is het uitvoeren van een case studie een logische keuze. Het gehanteerde onderzoekmodel in figuur 3 is gebaseerd op het model van Verschuren & Doorewaard (2007).



Figuur 3: Onderzoekmodel

Het uitvoeren van een case studie kent meerdere voordelen. Zo bestaat de mogelijkheid om een integraal beeld te krijgen van het onderzoeksobject en tijdens het onderzoek kan de koers nog worden bijgesteld (Verschuren & Doorewaard, 2007). Met name dit laatste aspect is voor dit onderzoek van belang. Eventuele relevante inzichten en gebeurtenissen aangaande de implementatie van het beleid en processen met betrekking tot KI kunnen daardoor worden meegenomen en meegewogen in dit onderzoek.

Een potentieel nadeel van een case studie betreft het onder druk staan van de externe geldigheid (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit specifieke onderzoek heeft echter juist als doel om te kijken naar de bancaire sector teneinde onder andere de externe geldigheid van de onderzoeksresultaten van Van Baarle (2009) in een breder perspectief te kunnen plaatsen. Derhalve wordt dit niet als een groot nadeel ervaren. Wel zijn de conclusies van het onderzoek dat bij één bancaire organisatie is uitgevoerd generaliseerbaar naar soortgelijke bancaire organisaties.

Gezien de keuze voor een case studie is het uitvoeren van een kwalitatief en exploratief onderzoek de meest logische keuze. Een kwalitatieve onderzoeksmethode is immers een specifiek kenmerk van een case studie, mede omdat een kwantitatieve onderzoeksmethode doorgaans meer onderzoekseenheden vereist (Verschuren & Doorewaard, 2007). In casu is het aantal onderzoekseenheden relatief beperkt.

De keuze voor een exploratief onderzoek komt voort uit het gegeven dat dit onderzoek ruimte laat voor nadere specificatie, concretisering en detaillering van begrippen en de relaties daartussen (Verschuren & Doorewaard, 2007).

De kwalitatieve onderzoeksmethode die wordt gehanteerd betreft, naast het literatuuronderzoek dat is opgenomen in hoofdstuk 2, de interviewmethode en een inhoudsanalyse van tekstueel materiaal met betrekking tot het onderwerp in de case studie (bureauonderzoek). Door verschillende vormen van dataverzameling toe te passen is er feitelijk sprake van methode triangulatie (Verschuren & Doorewaard, 2007). Het feit dat er drie meetinstrumenten worden toegepast heeft een positief effect op de interne validiteit (mate waarin de redenering binnen het onderzoek correct is uitgevoerd en derhalve datgene wordt gemeten dat vooraf gepland was om te meten) en betrouwbaarheid (mate waarin de factor toeval geen invloed heeft op de meting) van het onderzoek. Manco's van een meetinstrument kunnen door het toepassen van triangulatie immers beter worden gesignaleerd.

Interviewmethode

Eén van de onderzoeksmethoden in deze case studie is de interviewmethode. Er wordt gekozen voor het toepassen van de semigestructureerde interviewmethode. De keuze voor de (semigestructureerde) interviewmethode heeft zowel voor als – nadelen:

Voordelen interviewmethode:

- Er zijn veel verschillende interviewtechnieken zoals gestructureerde-, semigestructureerde-, interviews (Baarda & De Goede, 2001). Deze varianten kunnen worden aangewend om zeer gedetailleerde informatie te verkrijgen (Goulding, 2002). Door te kiezen voor een semigestructureerd interview is er ruimte om de vooraf opgestelde vragen te stellen en is er tevens ruimte om onvoorziene omstandigheden op te nemen. Dit heeft als voordeel dat eventuele 'blinde vlekken' van de onderzoeker nog kunnen worden ingevuld met informatie hierover van de geïnterviewden. Met name dit laatste aspect is een belangrijke factor geweest om in dit onderzoek te kiezen voor een semigestructureerd interview. KI is namelijk een dynamisch onderwerp met veel facetten, waar regelmatig wijzigingen in optreden.
- In een interview kan de betekenisgeving van een respondent worden gepeild, dat is bijvoorbeeld met observeren niet mogelijk (Baarda & De Goede, 2001). In deze case studie is juist het achterhalen van de betekenissen die men aan het diagnostische controle systeem geeft het centrale focus. De semi gestructureerde interviewmethode maakt het mogelijk dat er specifiek kan worden doorgevraagd naar de betekenisgeving die op basis van de interactie tussen mensen is ontstaan.

Nadelen interviewmethode:

- De respondent wordt nauw betrokken in het onderzoek, hierdoor kan de beantwoording gemanipuleerd worden omdat er bijvoorbeeld sprake is van sociaal wenselijke antwoorden. Dit kan de betrouwbaarheid negatief beïnvloeden (Mintzberg, 1973 in Noordegraaf, 2000).
- De betrouwbaarheid van de informatie kan negatief worden beïnvloed door het selectieve geheugen van respondenten.
- Respondenten kunnen strategisch antwoorden omdat er zekere sociale wenselijkheid rust op het onderwerp (Verschuren & Doorewaard, 2007).

De genoemde nadelen worden grotendeels ondervangen door alleen respondenten te benaderen die behoudens het af te nemen interview geen enkele betrokkenheid hebben bij de uitvoer van het onderzoek. En door tijdens de interviews goed door te vragen naar concrete zaken (Baarda & De Goede, 2001).

Er is gekozen voor mondelinge interviews omdat deze methode het meest geschikt is voor open en ingewikkelde vragen (Baarda & De Goede, 2001). Een nadeel van mondelinge interviews dat door Baarda & De Goede (2001) wordt benoemd is het gebrek aan anonimiteit van de respondenten. Dit wordt zo veel mogelijk ondervangen door de respondenten te garanderen dat informatie die ze

geven geanonimiseerd in de onderzoeksrapportage wordt opgenomen. Deze gegarandeerde anonimiteit verlaagt tevens de kans op het geven van strategische antwoorden.

Bureauonderzoek

Aan het onderwerp 'KI' dat in deze case studie centraal staat wordt veel waarde toegekend binnen de betreffende bancaire organisatie. Om deze reden is er al veel materiaal beschikbaar dat ingezet kan worden als middel om de onderzoeksvragen te beantwoorden. Door deze beschikbare gegevens te analyseren kunnen er op een efficiënte wijze onderzoeksgegevens worden verzameld. De reeds beschikbare documenten binnen de bancaire organisatie betreffen voornamelijk teksten. Derhalve vindt er een kwalitatieve inhoudsanalyse plaats van niet cijfermatig materiaal, dit wordt ook wel documentenanalyse genoemd (Baarda & de Goede, 2001). Een nadeel van deze methode is dat het bestaande materiaal is verzameld met een ander doel waardoor het niet altijd volledig aansluit bij het onderzoeksdoel (Verschuren & Doorewaard, 2007). Dit nadeel is in dit onderzoek echter beperkt omdat er tevens semigestructureerde interviews worden gehouden die eventuele onvolledigheden kunnen aanvullen.

3.3 Dataverzameling

Interviewmethode

De dataverzameling vindt plaats aan de hand van een gestandaardiseerd vragenformulier dat op onderdelen overeenkomt met het vragenformulier dat Van Baarle (2009) heeft toegepast binnen de Koninklijke Marechaussee. Er is geen aanleiding om grote aanpassingen te verrichten binnen dit formulier dat reeds eerder goed heeft gefunctioneerd binnen een empirisch onderzoek. Het vragenformulier is echter wel bewerkt teneinde het praktisch toepasbaar te maken binnen de bancaire organisatie. De bewerking betreft het specifiek opnemen van het onderwerp 'klantintegriteit' in het vragenformulier. De inhoud van het vragenformulier is opgenomen in tabel 1.

Tabel 1: Vragenformulier

Vraag/ Issue	Interviewer	Respondent
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	

In totaal worden er binnen de bancaire organisatie negen interviews afgenomen. Door dit aantal wordt van meerdere relevante partijen onderzocht hoe het diagnostisch controle systeem is geland binnen de bancaire organisatie. Het betreft medewerkers met de volgende functies:

- Medewerker met beperkt/geen klantcontact 3x (inclusief 2 leidinggevenden)
- Medewerker met klantcontact 6x (inclusief 2 leidinggevenden)

De nadruk ligt op de medewerkers met klantcontact omdat zij degenen zijn die het beleid en de bijbehorende processen daadwerkelijk in de praktijk ten uitvoer moeten brengen. De wijze waarop het diagnostisch controle systeem is geland is derhalve met name in hun functie zichtbaar. De negen respondenten zijn representatief voor de gehele bank omdat alle relevante afdelingen en functieniveaus zijn vertegenwoordigd. Derhalve is er geen aanleiding geweest om het aantal respondenten te verhogen.

De gekozen onderzoeksmethode is grotendeels overeenkomstig met die van Van Baarle (2009). Vanwege tijdsoverwegingen is ervoor gekozen om evenals Van Baarle (2009) geen bandopnames te maken en transcripties uit te schrijven. De interviews worden op een uniforme wijze opgenomen in een interviewverslag en ter verificatie voorgelegd aan de respondent. Deze methodiek leidt ertoe dat de respondent mogelijke onjuistheden nog kan corrigeren. De respondenten zijn daarnaast ook in een later stadium benaderbaar waardoor eventuele onduidelijkheden relatief eenvoudig opgelost kunnen worden.

Bureauonderzoek

Het bureauonderzoek is toegespitst op reeds binnen de bancaire organisatie aanwezige informatie aangaande de implementatie van KI in de periode 2011 t/m Q1 2014. Er is voornamelijk gezocht naar:

- Implementatieplannen
- Audit/controles resultaten
- Oorzaakanalyses
- Actieplannen/verbeterplannen

In paragraaf 3.4. is uiteengezet welke documenten daadwerkelijk zijn gebruikt.

3.4 Operationalisatie

Deze paragraaf biedt inzage in de feitelijke invulling die is gegeven aan de interviews en het bureauonderzoek.

Interviews

De interviews hebben allen plaatsgevonden in Q2 2014. De interviewverslagen zijn in alle gevallen voorgelegd aan de respondent ter goedkeuring. In alle gevallen heeft de respondent aangegeven inhoudelijk akkoord te zijn met de notulen.

Bureauonderzoek

Het bureauonderzoek heeft geleid tot analyse van een achttal relevante documenten die binnen de bancaire organisatie zijn opgesteld in de periode 2011 t/m Q1 2014. De documenten hebben allen betrekking op KI. Vanuit privacy overwegingen zijn deze documenten niet als bijlage toegevoegd aan dit onderzoeksrapport maar wel ter inzage opvraagbaar bij de auteur. De titels van de acht documenten zijn opgenomen in tabel 2.

Tabel 2: Documenten bureauonderzoek

Type document	Periode
Plan coördinatie Klantintegriteit	Q3 2011
Klantintegriteit actieplan	Q4 2011
Audit Klantintegriteit	Q1 2012
Handleiding Klantintegriteit, versie 3	Q4 2012
Audit Klantintegriteit	Q1 2013
Audit Klantintegriteit	Q3 2013
Verbeter –en borging plan Klantintegriteit	Q4 2013
Audit Klantintegriteit	Q1 2014

3.5 Data-analyse

De verzamelde data zijn op verschillende wijzen geanalyseerd. Allereerst is het bureauonderzoek uitgevoerd. Relevante aspecten of onduidelijkheden die hierbij naar voren zijn gekomen konden op deze wijze nog worden meegenomen in de semigestructureerde interviews indien daar aanleiding voor was. De belangrijkste onderzoeksresultaten die voortkomen uit het bureauonderzoek zijn weergegeven in hoofdstuk 4 van deze onderzoeksrapportage.

De resultaten van de semigestructureerde interviews zijn op twee wijzen geanalyseerd. Enerzijds door per issue een analyse te maken over alle interviews heen en waar mogelijk een ‘rode draad’ te benoemen. Anderzijds door de interviews individueel te analyseren. Ook deze onderzoeksresultaten zijn weergegeven in hoofdstuk 4 van deze onderzoeksrapportage.

Bij de inhoudsanalyse van de beschikbare data is het aan te bevelen om direct de relatie te leggen met de onderzoeksvragen, met als doel een antwoord te vinden op deze vragen (Verschuren & Doorewaard, 2007). Deze methode wordt in dit onderzoek gebruikt.

4 Resultaten

4.1 Beantwoording onderzoeksvragen

In dit hoofdstuk staan de onderzoeksresultaten uit de case studie centraal. Ook worden de onderzoeksvragen die in hoofdstuk 1 zijn weergegeven gekoppeld aan de resultaten. Conclusies en aanbevelingen die hieraan worden verbonden zijn uiteengezet in hoofdstuk 5.

Het bureauonderzoek heeft inzicht gegeven in de wijze waarop de bancaire organisatie de implementatie van KI en het vervolgetraject in de periode 2011 t/m Q1 2014 heeft georganiseerd. Voorafgaande aan de implementatie in 2011 was er op basis van de documenten weinig beleving bij zowel de leiding als de medewerkers aangaande het onderwerp KI. Het was een weinig besproken onderwerp binnen de organisatie. Teneinde deze 'beleving' te creëren heeft de leiding onder andere besloten om een KI café op te zetten. Dit is een ontmoetingsplek waar medewerkers en leidinggevendenden samen met elkaar in gesprek konden gaan over KI. De achterliggende gedachte hierbij was dat de 'beleving' aangaande KI kon worden verhoogd door de sociale relaties te faciliteren. Door medewerkers bijvoorbeeld in groepjes met elkaar te laten sparren kon het belang van KI in voldoende mate worden onderstreept. Ook de aanwezigheid van het leidinggevend kader bij het KI café, inclusief het directieteam, moest eraan bijdragen dat het belang aangaande KI voldoende voelbaar was in de beleving van de medewerkers.

Ook het door alle medewerkers gelijktijdig laten doorlopen van het KI opleidingstraject in 2011 moest bijdragen aan het verhogen van de KI 'beleving'. Daarnaast werd met zowel het KI café als de KI opleiding beoogd om de kennis aangaande KI te verhogen bij de medewerkers. Teneinde de effecten van de implementatiemethode te meten zijn er periodiek KI audits uitgevoerd in de periode 2011 t/m Q1 2014. Hierbij is geconstateerd dat de kwalificaties (variërend van slecht/onvoldoende/voldoende/goed) die in de KI audits werden toegekend aan KI hoger waren wanneer er kort daarvoor veel aandacht aan het onderwerp was gegeven door het leidinggevend kader.

In Q1 2012 was de kwalificatie bijvoorbeeld 'voldoende' nadat het KI café al enige tijd in werking was en de collectieve opleiding relatief kort daarvoor was afgerond. Vervolgens is het KI café medio 2012 beëindigd omdat de leiding in de veronderstelling was dat de implementatie relatief succesvol was voltooid. Vervolgens zijn er in de eerste twee kwartalen van 2013 op onderdelen al een aantal tekortkomingen geconstateerd met betrekking tot KI. In de audit Q3 2013 heeft dit geresulteerd in de 'overall' kwalificatie 'onvoldoende'. Vervolgens is er gedurende twee maanden volledige topprioriteit toegekend aan KI door het leidinggevend kader, waaronder het uitvoeren van herstelacties, 100 procent lijncontroles, kennissessies en het agenderen, bepreken en onderstrepen van het belang van KI bij allerlei werkoverleggen. Ultimo Q4 2013 leidde dit tot de kwalificatie voldoende (blijkens de KI audit Q1 2014).

De initiële implementatie van KI in 2011 heeft echter niet geleid tot een continue voldoende kwaliteitsniveau aangaande KI, deze conclusie is gebaseerd op voornoemde audit resultaten.

De kennis die is gegenereerd op basis van het bureauonderzoek is gebruikt tijdens de interviews door medewerkers bijvoorbeeld te vragen naar de werking van het KI café. De deelvragen met betrekking tot de case studie worden dus beantwoord aan de hand van zowel de input van het bureauonderzoek als de input van de interviews. Hierbij is het van belang om op te merken dat in de interviews naar voren is gekomen dat zowel de leidinggevendenden als de medewerkers veelvuldig de term 'awareness' gebruiken. Navraag leert dat hiermee 'beleving' wordt bedoeld binnen de bancaire organisatie in deze case studie. Teneinde verwarring te voorkomen wordt in deze onderzoeksrapportage de term 'beleving' gehanteerd.

Case studie: hoe landt het diagnostisch controle systeem in een organisatie? Het landen van een diagnostisch controle systeem wordt geoperationaliseerd aan de hand van de volgende sub vragen:

Sub vraag 1: Hoe ontwikkelt betekenisgeving over een diagnostisch controle systeem zich door de tijd heen in informele netwerken?

De betekenis die door de tijd heen (2011 t/m Q1 2014) wordt toegekend aan een diagnostisch controle systeem blijft op basis van de resultaten in de case studie bij alle respondenten op hoofdlijnen gelijk wanneer dit per interview/respondent wordt geanalyseerd. Tussen de respondenten onderling zijn daarentegen wel grote verschillen waargenomen aangaande de betekenisgeving die wordt toegekend aan een diagnostisch controle systeem. Qua inhoud en toon zijn de betekeniswolken door de tijd heen niet echt veranderd.

De inzet van alleen een diagnostisch controle systeem wordt door het merendeel van de respondenten beschouwd als onvoldoende effectief om de KI doelstellingen te realiseren. De voornaamste oorzaak hiervan is dat medewerkers doorgaans niet automatisch in staat zijn om processen adequaat op te volgen. Factoren als kennis, duidelijkheid procesinstructie, zelfvertrouwen, persoonlijke motivatie en sturing door de leiding leiden tot verschillende betekenisgeving en hebben invloed op de wijze waarop medewerkers invulling geven aan de processen. Een aantal concrete voorbeelden die door respondenten worden benoemd zijn:

- Onduidelijkheid over de achterliggende reden van de KI implementatie leidt tot minder draagvlak bij medewerkers om processen adequaat na te leven.
- Onduidelijke procesinstructies leiden tot onzekerheid bij medewerkers.
- Minder prioriteit toekennen aan KI door het leidinggevend kader leidt ertoe dat processen met mindere kwaliteit worden nageleefd.
- Kennis aangaande KI is weggezaakt door het niet (deels) herhalen van de opleiding die bij aanvang van de KI implementatie is voltooid.
- KI wordt als 'extra' werk ervaren, dit leidt tot minder draagvlak bij medewerkers om processen adequaat na te leven.
- De kwalificatie 'voldoende' in de KI audit in Q1 2012 leidde tot enige gemakzucht bij medewerkers. Deze gemakzucht had een minder nauwkeurige procesnaleving tot gevolg.

Sub vraag 2: Wat zijn impulsen voor verandering in betekenisgeving over een diagnostisch controle systeem en wat is de aard van verandering in betekenisgeving in de informele netwerken ten opzichte van een eerder moment?

De volgende impulsen zijn waargenomen na analyse van de documenten:

- De kwaliteit van KI laten is wisselend gezien de toegekende kwalificaties in de KI audits. Op hoofdlijnen is zichtbaar dat de gewenste kwaliteit in Q1 2012 wordt gerealiseerd (kwalificatie: voldoende). Vervolgens is er een terugval medio 2013 (kwalificatie: onvoldoende). Tot slot is er een verbetering waarneembaar in Q4 2013 en Q1 2014 (kwalificatie: voldoende).
- Gelijktijdig met het realiseren van de kwalificatie 'voldoende' in Q1 2012 heeft er voor alle medewerkers een opleidingstraject plaatsgevonden. Sindsdien hebben er alleen opleidingstrajecten plaatsgevonden voor nieuwe medewerkers. Voor bestaande medewerkers heeft er niet op grote schaal permanente educatie plaatsgevonden.
- Voorafgaande aan de periodes waarin een 'voldoende' wordt gerealiseerd is KI een veelbesproken onderwerp in onder andere dagstarts, weekstarts en het KI café.

- In de periode voorafgaande aan de kwalificatie 'onvoldoende' medio 2013 is KI een beperkt besproken onderwerp.
- De kwalificatie 'onvoldoende' in de audit KI medio 2013 heeft geleid tot een oorzaakanalyse. Oorzaken die worden benoemd zijn: 1) stapeling van prioriteiten binnen de bancaire organisatie waardoor er in beperkte mate aandacht is voor KI; 2) geen eenduidige implementatierichtlijn binnen de bank voor bijvoorbeeld het doorvoeren van wijzigingen, zaken worden bijvoorbeeld veelvuldig per mail gecommuniceerd, tevens wordt doorgaans niet uitgelegd waarom iets wordt besloten en ingevoerd; 3) nagenoeg geen sturing op individueel medewerker niveau vanwege een gebrek aan managementinformatie;

De volgende impulsen zijn waargenomen na analyse van de interviews:

- Voorafgaande aan de implementatie in 2011 was er was minder beleving bij medewerkers aangaande KI dan na de implementatie.
- Het alleen ter beschikking stellen van het beleid en de processen bij een complex onderwerp als KI leidt veelal niet tot de gewenste kwaliteit.
- Het creëren van 'beleving' door inzet van o.a. het KI café heeft positief bijgedragen aan de kwalitatieve naleving van processen.
- Het creëren van kennis over KI door inzet van onder ander het KI café, KI workshop, Keek op de Week en opleiding heeft positief bijgedragen aan de kwalitatieve naleving van processen.
- Onduidelijke procesinstructies en vele proceswijzigingen leiden tot frustraties bij medewerkers en tot kwalitatief minder goede naleving van processen.
- Goed voorbeeldgedrag door de leiding van de organisatie heeft een positief effect op de naleving van processen door medewerkers.
- Wanneer er minder prioriteit wordt toegekend aan KI door onder andere de leiding van de organisatie dan heeft dit een negatief effect op de naleving van processen.
- Overbelasting van de productiecapaciteit van medewerkers leidt ertoe dat de KI processen op onderdelen minder adequaat worden nageleefd.
- De daadwerkelijke kwaliteit waarmee KI wordt nageleefd is niet in altijd overeenkomstig aan de perceptie van (uitvoerende) medewerker. Veelal schatten de medewerkers de kwaliteit van hun werkzaamheden aangaande KI hoger in.
- Het intensiveren van lijncontroles heeft een positief effect op de uiteindelijke kwaliteit van de naleving van KI processen.
- Er zijn geen opvallende verschillen waargenomen aangaande de wijze een diagnostisch controle systeem landt bij een medewerker met klantcontact, een medewerker met beperkt/geen klantcontact en een leidinggevende.

Ter verduidelijking: Bij subvraag 1 is benoemd dat er verschillende betekenisgevingen bestonden die door de tijd heen nagenoeg constant zijn gebleven. Bij subvraag 2 wordt gesproken over veranderende betekenisgevingen, hiermee wordt de verandering in betekenisgeving aangaande KI bedoeld vóór en ná introductie van het diagnostisch controle systeem. De betekenisgeving aangaande KI is ná introductie van het diagnostisch controle systeem nagenoeg niet meer gewijzigd ondanks dat er wel sprake is geweest van veranderende sociale netwerken.

Sub vraag 3: Hoe ontwikkelt de structuur van informele netwerken zich door de tijd heen?

Gedurende de tijd (2011 t/m Q1 2014) wijzigt de structuur van de informele netwerken. Concreet is dit als volgt tot uiting gekomen: De informele netwerken beperkten zich tijdens de implementatiefase van KI in 2011 voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief was (dit was bij acht van de negen respondenten het geval).

In 2013 was dit nog maar bij vier van de negen respondenten het geval. Een kleine meerderheid onderhield in 2013 dus netwerken waaraan ook medewerkers van een andere afdeling of met een andere functie deelnamen. In 2011 was dit nog maar bij één van de negen respondenten het geval.

4.2 Kwaliteit en beperking van de onderzoekresultaten

De resultaten die voortkomen uit het literatuuronderzoek zijn kwalitatieve data. Dit heeft als beperking dat de analyse van deze data op onderdelen subjectief kan zijn. De analyse is immers mede afhankelijk is van de interpretatie van de onderzoeker. Een pluspunt voor de kwaliteit van het literatuuronderzoek betreft het gegeven dat er niet is gesteund op het literatuuronderzoek van Van Baarle (2009) waarin dezelfde onderzoeksvragen centraal stonden. Er is een nieuw literatuuronderzoek uitgevoerd waarbij ook gebruik is gemaakt van een aantal andere wetenschappelijke artikelen. De conclusies in hoofdstuk 5 van deze onderzoeksrapportage hebben hierdoor een bredere basis. Zowel de resultaten van Van Baarle als de resultaten in voorliggend onderzoeksrapport worden hier namelijk in meegenomen. Dit komt de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek ten goede.

De resultaten van de case studie bestaan eveneens uit kwalitatieve data. Derhalve geldt ook hierbij de beperking dat de analyse van de data op onderdelen subjectief kan zijn. In paragraaf 3.2. van deze onderzoeksrapportage zijn reeds de voor –en nadelen met betrekking tot de onderzoeksmethode uiteen gezet. Derhalve wordt daar in deze paragraaf niet verder op ingegaan. Wel is het van belang om te vermelden dat de theoretische beschrijving van de onderzoeksmethode in paragraaf 3.2. overeenkomstig is geweest aan de praktische uitvoering van het onderzoek. Er hebben zich geen onvoorziene situaties voorgedaan. De argumenten die in paragraaf 3.2. zijn benoemd om de gekozen onderzoeksmethode in te zetten teneinde voldoende betrouwbare resultaten te generen blijven derhalve van toepassing.

5 Conclusies, discussie en aanbevelingen

5.1 Conclusies

Dit slothoofdstuk behelst de conclusie, discussie en aanbevelingen die worden verbonden aan de resultaten van het literatuuronderzoek in hoofdstuk 2 en de case studie in hoofdstuk 4. In deze paragraaf worden allereerst de conclusies uiteen gezet.

Wanneer wordt ingezoomd op de relatie tussen management control en een diagnostisch controle systeem zijn er twee stromingen zichtbaar. De eerste stroming bestaat uit wetenschappers die erop wijzen dat een diagnostisch controle systeem, dat ook wel een cybernetisch proces wordt genoemd, zelfstandig kan functioneren zonder tussenkomst van het management. Onder andere Bruggeman & Slagmulder (2001) wijzen hierop. Deze stroming is relatief beperkt qua omvang.

Binnen de wetenschap wordt namelijk veelvuldig aangenomen dat het diagnostisch controle systeem een subonderdeel van management control betreft. Dit komt onder andere naar voren in de theorie van Simons (1995) die stelt dat management control ook uit 'hefbomen' bestaat die niet diagnostisch van aard zijn. Ten Have & Ten Have (2010) benoemen eveneens dat een diagnostisch controle systeem onvoldoende houvast biedt om zelfstandig als volwaardig en effectief management control systeem te kunnen functioneren.

Concluderend wordt binnen de wetenschap breed aangenomen dat de inzet van een diagnostisch controle systeem doorgaans gepaard moet gaan met andere management control aspecten teneinde effectief te kunnen zijn. Een management control systeem moet niet alleen formeel maar ook informeel zijn ingericht. Een informeel controle systeem bevat alle aspecten waar een manager invloed op kan uitoefenen (Strauss & Zecher, 2012).

Deze conclusie is op hoofdlijnen overeenkomstig aan de conclusie van Van Baarle (2009). De betrouwbaarheid van het onderzoeksresultaat van Van Baarle (2009) op dit onderdeel is toegenomen door de uitvoer van voorliggend wetenschappelijk onderzoek. De conclusie is weliswaar gelijk gebleven maar nu dus gefundeerd op een wat bredere basis.

Binnen de wetenschappelijke literatuur worden meerdere aspecten benoemd die het effect van management control beïnvloeden. Aardema (2002) zegt hier bijvoorbeeld over dat management control alleen effectief kan zijn wanneer er meerdere aspecten worden belicht dan alleen het toepassen van controle instrumenten. Homan (2005) wijst erop dat het van belang is om te kijken naar de individuele veranderbereidheid van medewerkers. En Strauss & Zecher (2012) benoemen het effect dat een organisatietype kan hebben op de uiteindelijke effectiviteit van een management controle systeem.

Daarnaast is er ook een theorie die de noodzaak en het effect van management control in zijn geheel ter discussie stelt. Strikwerda (2003) zegt hierover dat met name door de opkomst van het postmodernisme zowel de noodzaak als het effect van management control wordt ondermijnd. Strikwerda (2003) staat hierin niet alleen. Himanen (2001) schrijft bijvoorbeeld over een ethiek waarbij leven, werken en spelen flexibel door elkaar heen lopen en waarbij slechts beperkt sprake is van discipline. In deze theorie is er nagenoeg geen plaats voor management control omdat regels uit de organisatie veelal niet geïnternaliseerd zullen worden.

Concluderend is er binnen de literatuur relatief veel bekend over de effecten van management control op het gedrag van mensen. Met name de theorie van Strikwerda (2003) die het effect van management control in zijn geheel ter discussie stelt biedt een interessante invalshoek. Deze conclusie is niet overeenkomstig aan die van Van Baarle (2009). Van Baarle (2009) stelt dat er binnen de literatuur weinig bekend is over de effecten van management control op het gedrag van mensen binnen een organisatie. Op basis van voorliggend onderzoek wordt deze conclusie niet onderschreven.

Door gebruik te maken van een sociaal constructionistisch perspectief kunnen de effecten van management control inzichtelijk worden gemaakt. Dit perspectief heeft als uitgangspunt - uitgedrukt, bijvoorbeeld in termen van Van Nistelrooij (2004) dat mensen die in een bepaalde sociale context samenwerken al interacterend met elkaar - een sociaal geconstrueerde werkelijkheid ontwikkelen die alleen voor hen bestaat en niet voor anderen.

Door Van Baarle (2009) is vanuit sociaal constructionistisch perspectief onderzoek gedaan naar de effecten van management control binnen de Koninklijke Marechaussee. Het effect van een diagnostisch controle systeem, als onderdeel van management control, is echter niet eerder vanuit sociaal constructionistisch perspectief onderzocht binnen bancaire organisaties.

Concluderend biedt dit onderzoek een aanvullend perspectief door het onderzoek te verrichten binnen een bancaire organisatie. Enerzijds wordt hiermee vanuit sociaal constructionistisch perspectief specifiek inzicht gegeven in de wijze waarop een diagnostisch controle systeem landt binnen een bancaire organisatie. Anderzijds draagt het bij aan de algemene beantwoording van de vraag hoe een diagnostisch controle systeem landt binnen een organisatie.

Op basis van de case studie resultaten wordt geconcludeerd dat de betekenis die wordt toegekend aan een diagnostisch controle systeem door de tijd heen nagenoeg ongewijzigd blijft. Ook is duidelijk naar voren gekomen dat er veel verschillende betekenissen worden toegekend aan de inzet van diagnostisch controle systeem die veelal een negatieve lading bevatten. Dit leidt tot de conclusie dat een diagnostisch controle systeem binnen een bancaire organisatie onvoldoende effectief is wanneer dit systeem separaat wordt ingezet.

Deze conclusie vertoont overeenkomsten met onder andere de hefbomentheorie die door Simons (1995) is beschreven in hoofdstuk twee van deze onderzoeksrapportage. Ook Van Baarle (2009) is tijdens zijn onderzoek binnen de Koninklijke Marechaussee tot een zelfde soort conclusie gekomen. Van Baarle (2009) stelt dat het grote verschil in betekenisgeving binnen de informele circuits ertoe leidt dat de aanname dat controls het gedrag van medewerkers positief beïnvloeden onder druk staat. Derhalve is er met betrekking tot deze deelvraag geen opvallend verschil waargenomen tussen de Koninklijke Marechaussee en de bancaire sector.

Impulsen voor verandering in betekenisgeving over een diagnostisch controle systeem zijn divers van aard. De gemene deler is echter dat het merendeel van de impulsen voortkomt uit beleving van medewerkers die in de sociale relaties worden geconstrueerd. Factoren als onzekerheid en beperkte sturing door de leiding kunnen hieraan ten grondslag liggen. Dit is grotendeels overeenkomstig aan de conclusie van Van Baarle (2009) die stelt dat medewerkers aan een zelfde diagnostisch controle systeem meerdere betekenissen kunnen toekennen omdat zowel inhoudelijke als relationele aspecten hierbij een rol spelen. Ook binnen de bancaire sector zijn zowel de inhoudelijke aspecten (onduidelijke procesinstructies, veel proceswijzigingen) als de relationele aspecten (voorbeeldgedrag leidinggevend, beleving creëren) benoemd. Hiermee wordt de conclusie van Van Baarle (2009), die stelt dat benaderingen die alleen gericht zijn op het ontwerpen van systemen tekort schieten, bevestigd.

De inzet van alleen een diagnostisch controle systeem, dat uitgaat van vooraf afgesproken doelen waarvan de naleving strak wordt gevolgd en gerapporteerd door een onafhankelijk controleapparaat (Simons, 1995), is onvoldoende effectief is om de realisatie van organisatiedoelstellingen te bewerkstelligen.

Een voorbeeld hieromtrent betreft het belang van het meenemen van medewerkers in de achterliggende reden van de verandering. Uit de case studie binnen de bancaire organisatie blijkt namelijk dat het een positief effect heeft op de kwalitatieve naleving van de KI processen wanneer de medewerkers bekend zijn met achterliggende reden van de KI implementatie. Dit komt overeen met de theorie van Cummings & Worley (2008) die wijzen op het belang om gedragenheid te creëren bij de belangrijkste stakeholders.

Tot slot is in deze case studie naar voren gekomen dat de structuur van de informele netwerken wijzigt door de tijd heen. Dit leidt er overigens niet toe dat de betekenisgeving die binnen het informele netwerk aan het diagnostisch controle systeem wordt toegekend automatisch ook wijzigt. Vastgesteld is immers dat de betekenisgeving die in deze case studie is toegekend aan het diagnostisch controle systeem nagenoeg ongewijzigd blijft door de tijd heen. Bij geen van de respondenten is hier een opvallende wijziging waargenomen terwijl de structuur van de informele circuits is gewijzigd. De informele circuits beperkten zich tijdens de implementatiefase van KI in 2011 voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is (acht van de negen respondenten). In een later stadium (2013) betrof dit vier van de negen respondenten. Concluderend heeft een wijziging binnen de structuur van de informele netwerken geen invloed gehad op de betekenisgeving binnen de informele netwerken. Een mogelijk verklaring hiervoor is de lage variëteit in het organisatielandschap. Wanneer in de verschillende petrischaaltjes reeds sprake is van een nagenoeg gelijke betekenisgeving dan zullen andere contacten tussen schaaltes immers niet tot nieuwe betekenisgeving leiden (Homan, 2005). Deze redenatie wordt overigens niet geheel ondersteund door de onderzoeksresultaten omdat daarbij juist sprake is van diverse betekenisgevingen in de verschillende informele netwerken.

5.2 Discussie en aanbevelingen

De onderzoeksresultaten en conclusies in voorliggend onderzoek laten ruimte voor discussie en aanbevelingen. In dat kader verdient het aanbeveling om de discussie verder op gang te brengen en vervolgonderzoek te verrichten naar de volgende aspecten:

- Strikwerda (2003) die stelt dat het effect en de noodzaak van management control wordt ondermijnd als gevolg van het postmodernisme is in deze onderzoeksrapportage op hoofdlijnen aan bod gekomen. Het is echter een thema dat dermate omvangrijk en relevant is dat nader onderzoek toegevoegde waarde heeft. Waarom zou men immers gebruik maken van management control indien dit mogelijk geen enkel effect heeft?

Onderzoeksvraag: Op welke wijze is een management controle systeem effectief binnen een bancaire organisatie vanuit post modernistisch perspectief?

- In lijn met de beweringen van Strikwerda (2003) over het postmodernisme heeft het toegevoegde waarde om voorliggend onderzoek uit te voeren vanuit sociaal constructivistisch perspectief. Hierbij wordt verondersteld dat de betekenis ontstaat binnen het individu (Boonstra & De Caluwé, 2006). Mogelijk leidt dit tot nieuwe inzichten in vergelijking met het sociaal constructionistisch perspectief waarbij ervan wordt uitgegaan dat betekenis ontstaat binnen de sociale relaties (Van Nistelrooij, 2004).

Onderzoeksvraag: Op welke wijze landt een diagnostisch controle systeem in een organisatie vanuit sociaal constructivistisch perspectief?

- De uitvoering van dit onderzoek binnen de bancaire sector en de Koninklijke Marechaussee (Van Baarle, 2009) waarbij er vanuit sociaal constructionistisch perspectief onderzoek wordt gedaan, heeft eraan bijgedragen dat de vraag hoe een diagnostisch controle systeem landt binnen een organisatie voor beide organisaties en soortgelijke organisaties kan worden beantwoord. Het is echter niet aangetoond dat de resultaten generaliseerbaar zijn naar bijvoorbeeld een andere sector of een bancaire organisatie die bijvoorbeeld een andere structuur en cultuur kent. Derhalve biedt een vervolgonderzoek binnen deze en andere sectoren verdere toegevoegde waarde teneinde de beantwoording van de hoofdvraag in dit onderzoek van extra fundament te voorzien.

Onderzoeksvraag: *Op welke wijze landt een diagnostisch controle systeem binnen (bijvoorbeeld) de Gemeentelijke overheid vanuit sociaal constructionistisch perspectief?*

- Dit onderzoek is uitgevoerd op basis van kwalitatief onderzoek. Teneinde de betrouwbaarheid van de resultaten verder te verhogen is het wellicht mogelijk om dezelfde onderzoeksvragen te beantwoorden op basis van kwantitatief onderzoek. De resultaten en conclusies van beide onderzoeken kunnen vervolgens met elkaar worden vergeleken. De betrouwbaarheid van de onderzoeksresultaten kan hierdoor worden verhoogd.

Onderzoeksvraag: *Op welke wijze landt een diagnostisch controle systeem in een bancaire organisatie vanuit sociaal constructionistisch perspectief en op basis van kwantitatief onderzoek?*

Literatuurlijst

- Aardema, H. (2002). *Doorwerking van BBI: evaluatie van een veranderingsbeweging bij de Nederlandse gemeenten*. Leusden
- Anthony, R. & Govindarajan, V. (2003) *Management Control Systems*. McGraw-Hill Education Europe, 11th revised edition.
- Baarda, D. & De Goede, M. (2001). *Basisboek Methoden & Technieken: Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van een onderzoek*. Stenfert Kroese Groningen, 3^e druk.
- Baarle, S. van. (2009). *Een aanvullend perspectief op Management Control: Een onderzoek naar de betekenisgeving over een management control systeem*.
- Balogun, J. & Hope Hailey, V. (2008). *Exploring Strategic Change*. 3th Edition, Prentice Hall International Limited.
- Beer, S. (1985) *Diagnosing the system for organizations*. New York, John Wiley & Sons.
- Berg, H. van den. (2011). *Effectief organiseren: tussen beheersing en autonomie*. Open Universiteit.
- Blumer, H. (1969). *Symbolic Interactionism: Perspective and Method*. Prentice-Hall.
- Boonstra, J. & De Caluwé, L. (2006). *Interveniëren en veranderen: zoeken naar betekenis in interacties*. Vakmedianet.
- Boonstra, J. & Steensma, H. (1997), in: Boonstra, J., *Invloed, leiderschap en verandering, in: Wie is aan zet? Het veranderen van individuen, groepen en organisaties*, Elsevier De tijdstroom, Maarsse.
- Bruggeman, W. & Slagmulder, R. (2001). *Beheerscontrole: leidraad voor het doelgericht management van organisaties*. Lannoo, Tielt.
- Bruijn, H. de. (2006). *Prestatiemeting in de publieke sector*. Den Haag.
- Cameron, K. & Quinn, R. (1999). *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur*. Schoonhoven, Academic Service, 1999, hoofdstuk 2, 3 en 4.
- Chenhall, R. & Hall, M. & Smith, D. (2010). *Social capital and management control systems: A study of a non-government organization*. *Accounting, Organizations and Society*, vol. 35.
- Cummings, T. G., & Worley, C. G. (2008). *Organization Development & Change*. 9th Edition. Mason: South Western Cengage Learning.
- Gergen, K.J. (2009). *An invitation to social construction*. London: Sage Publications
- Goulding, C. (2002). *Grounded Theory, A Practical Guide for Management, Business and Market Researchers*. London: Sage Publications.
- Green, S.G. & Welsh, M.A. (1988). *Cybernetics and dependence: reframing the control concept*. *Academy of management review*, vol. 14.

- Greiner, L. (1972). *Evolution and revolution as organisations grow*, in: Harvard Business Review.
- Hales, C. (2002). *Bureaucracy lite and continuities in managerial work*. *British Journal of Management*, Vol. 13, pp. 51-66
- Henri, J. (2006). *Management control systems and strategy: A resource-based perspective* Accounting, Organizations and Society, vol. 31.
- Himanen, P. (2001). *De hacker ethiek en de geest van het informatietijdperk*. Uitgeverij Nieuwezijds.
- Homan, Th. (2005). *Organisatiedynamica. Theorie en praktijk voor organisatieverandering*. Den Haag: Sdu.
- Homan, Th. (2006). *Wolkenridders. Over de binnenkant van organisatieverandering*. Open Universiteit, Heerlen.
- Kempinck, A. (2006). *De invloed van een diagnostisch en interactief gebruik van Balanced Scorecard informatie op de bedrijfsperformantie*. Universiteit Genk, faculteit economie en bedrijfskunde.
- Merchant, A. & Van der Stede, W. (2007). *Management Control Systems*. Pearson Education Limited.
- Kunneman, H. (2009). *Voorbij het Dikke Ik, bouwstenen voor een kritisch humanisme*. Humanistic University Press.
- Mastenbroek, W. (1999). *Klein stapjes zijn beter dan grote woorden*. Holland Management Review, nr. 66, 1999, blz. 80-84. Oorspronkelijk verschenen in: <http://management.hbp.net> (elektronisch magazine M@n@gement)
- Mintzberg, H. (2006). *Organisatiestructuren*. Pearson Education Benelux B.V.
- Mitroff, I. (1998). *Smart thinking for crazy time "the art of solving the right problems"*. San Fransisco: Berrett-Koehler.
- Morgan, G. (1996). *Images of Organization*. London: Sage Publications.
- Mundy, J. (2010). *Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*. Accounting, Organizations and Society, vol. 35.
- Nistelrooij, A. van. (2004). *Sociale perceptie als insteek voor systeem brede organisatieverandering: veranderen volgens een sociaal-constructionistische strategie*. Gedrag & Organisatie, nr. 4.
- Noordegraaf, M. (2000). Observation. *Attention! Work and Behavior of Public Managers amidst Ambiguity*, proefschrift, Eburon, Delft, 101-113.
- Simons, R. (1995). *Control in age of empowerment*. Harvard Business Review (maart-april).
- Simons, R. (1987). *Planning, Control, and Uncertainty: A Process View.* " In *Accounting and Management: Field Study Perspectives*, edited by W. J. Bruns Jr. and R. S. Kaplan. Boston: Harvard Business School Press.
- Strauss, E. & Zecher, C. (2013). *Management Control Systems: a review*. Journal of management control, vol. 23, issue 4.

Strikwerda, H., (2003). *Postmodernisme, postmoderne organisaties en implicaties voor management control*. Financieel Management, mei 2003.

Ten Have, D. & Ten Have, W. (2010). *Management Control en effectief besturen*. Maandblad voor accountancy en bedrijfseconomie, vol. 9.

Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom en Lemma Uitgevers, vierde druk.

Walravens, I. & Melis, T. (1997). *De flow-chart techniek, in: Problemen oplossen met creatieve technieken*. Utrecht, Lemma.

Weick, K. (1995). *Sensemaking in Organizations*. Sage, 1995.

Weick, K.E. & Quinn, R.E. (1999). *Organisational change and development*. Annual. Review. Psychol., 50, 361-386.

Widener, S. (2007). *An empirical analysis of the levers of control framework*. Accounting, Organizations and Society, vol. 32.

Bijlage 1: Overzicht onderzoeksresultaten interviews

De onderzoeksresultaten als gevolg van de semigestructureerde interviews zijn opgenomen in tabel 3 per issue en in tabel 4 per interview.

Tabel 3: Resultaten per issue

Vraag /Issue	Vraag interviewer	Rode draad per issue
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	<ul style="list-style-type: none"> - Er was minder beleving/awareness aangaande KI. (5x) - KI was een relatief kleine processtap. (3x) - Ik had geen concreet beeld bij KI. (1x) - KI was toen nog klantgericht ingestoken i.p.v. risicogericht. (1x) - De relevantie van het onderwerp was duidelijk maar de diepgang waarmee er invulling aan werd gegeven was in de praktijk beperkt. Overigens was de beleving op dat moment dat er wel sprake was van voldoende diepgang. (1x)
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<ul style="list-style-type: none"> - Het alleen ter beschikking stellen van het beleid en de processen bij een complex onderwerp als KI leidt niet tot de gewenste kwaliteit. (6x) - Het creëren van awareness door inzet van o.a. het KI café en opleiding heeft positief bijgedragen aan de kwalitatieve naleving van processen. (8x) - Het creëren van kennis door inzet van o.a. KI café, KI workshop, Keek op de Week en opleiding heeft positief bijgedragen aan de kwalitatieve naleving van processen. (4x) - In de beginfase van de implementatie was er sprake van veel proceswijzigingen, dit was frustrerend en leidde soms tot kwalitatief minder goede procesnaleving. (2x) - Achterliggende reden van de implementatie van KI was mij niet duidelijk. Dit leidde tot minder draagvlak om processen adequaat na te leven. (1x) - De leiding heeft aangetoond dat men het onderwerp heel belangrijk vond door o.a. zelf deel te nemen aan het KI café. Deze juiste 'tone at the top' is een extra stimulans geweest voor mij om processen goed na te leven. (2x) - Procesbeschrijvingen waren niet duidelijk (bijvoorbeeld op meerdere wijzen interpreteerbaar). Hierdoor werd het als lastig ervaren om kwalitatief goede invulling te geven aan processen. (3x) - In de beginfase leefde de implementatie van KI niet vanwege andere prioriteiten. In combinatie met het gegeven dat mijn leidinggevende het belang van KI onvoldoende duidelijk had gemaakt. (1x) - Positief, de implementatie was nodig omdat het onderwerp te lang niet was opgepakt. (1x) - Het KI café was niet nodig voor het creëren van awareness. Er werd namelijk al heel veel over KI gesproken binnen de bank, dit gaf voldoende prikkel om de processen goed na te willen leven. (1x) - Er was binnen de organisatie sprake van een cultuur waarbij het niet vanzelfsprekend was om het beleid en de processen te raadplegen. Dit was ook geen onderdeel van het opleidingsplan voor medewerkers. (1x) - De feitelijke impact van het implementatietraject was niet direct duidelijk. (1x)
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	<ul style="list-style-type: none"> - De informele contacten beperken zich voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. (8x) - De informele contacten bestonden uit medewerkers van zowel de eigen afdeling als andere afdelingen. (1x)
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<ul style="list-style-type: none"> - Proceswijzigingen leiden tot onzekerheid. (1x) - Onduidelijk procesinstructies leiden tot onzekerheid. (1x) - 'Sparren'/overleggen met collega's, buiten het volgen van de reguliere processen om, wordt als waardevol ervaren en draagt bij aan de uiteindelijke kwaliteit omdat het onder andere tot nieuwe inzichten kan leiden. (2x) - De uitvoer van controles was nodig maar soms te formeel ingestoken. (1x) - De inzet van het KI café werd als positief impuls ervaren m.b.t. de kwaliteit van naleving processen. (3x) - Het implementatietraject werd als positief ervaren. (1x) - De inzet van de e-learning werd als positief impuls ervaren m.b.t. de kwaliteit van naleving processen. (1x) - De wijze van (grotteske) implementatie werd als 'overtrokken' ervaren. (1x) - De processen werden inhoudelijk negatief bekritiseerd. (1x)

		<ul style="list-style-type: none"> - Collega's vonden KI een 'verplicht nummer' en waren daardoor minder bereid om de processen adequaat na te leven. (1x) - Beleving bij collega's met klantcontact was groter omdat zij een directe link hadden met de praktijk. (1x) - Iedereen snapte het belang van de naleving van een adequate KI naleving. (3x) - KI werd ervaren als 'extra werk' bovenop de bestaande werkzaamheden, dit had overigens geen invloed op de gedragenheid om processen na te willen leven. (1x) - KI werd ervaren als 'extra werk' bovenop de bestaande werkzaamheden, dit had negatieve invloed op de nauwkeurigheid waarmee processen werden nageleefd door medewerkers. (1x) - De leiding hechtte eraan om zelf actief deel te nemen aan de implementatie en derhalve het goede voorbeeld te geven. - Het alleen ter beschikking stellen van het beleid en de processen bij een complex onderwerp als KI leidt niet tot de gewenste kwaliteit. (2x) - Achterliggende reden van de implementatie van KI was niet voor een ieder duidelijk. Dit leidde tot verminderde motivatie bij medewerkers om processen adequaat na te leven. (1x)
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<ul style="list-style-type: none"> - Er waren teveel prioriteiten aangaande andere onderwerpen. Hierdoor werd het creëren van awareness voor KI grotendeels losgelaten. Men had hierdoor alleen nog 'harde' processen als houvast. Door de aanwezigheid van andere prioriteiten werden deze processen in sommige gevallen minder goed nageleefd. (1x) - Door andere prioriteiten raakte het absorptievermogen van medewerkers o.a. qua kennis overbelast. (1x) - In 2012 gaf met name de opleiding een boost. Dit is vervolgens niet herhaald, hierdoor is de kennis weggezakt. (1x) - De hoge prioriteit die in 2012 nog aan KI werd toegekend is gedaald. Er werden minder inspanningen verricht door o.a. de leiding om de prioriteit hoog te houden (o.a. KI café is gestopt). Oftewel: er werd minder 'gebracht' door de organisatie dus waren de medewerkers ook minder bereid om te 'halen'. (1x) - Feitelijk was er een strijd om prioriteiten. Door onvoldoende prioriteit aan KI toe te kennen werden de processen minder goed nageleefd. (1x) - Er was sprake van gewinning. Medewerkers dachten het goed te doen terwijl de kwaliteit afnam. Ook tussentijdse wijzigingen in processen werden niet altijd opgemerkt en/of nageleefd (2x) - Minder focus door medewerkers + leidinggevendenden op Klantintegriteit door aanwezigheid van andere (hogere) prioriteiten (2x) - De werkdruk was in 2013 hoger dan in 2012 binnen de lokale bancaire organisatie. Dit leidde ertoe dat er minder tijd werd besteed aan KI met een kwaliteitsdaling tot gevolg. (1x) - Deze periode werd er minder awareness gecreëerd dan bijvoorbeeld begin 2012. Er waren bijvoorbeeld minder mails, overlegmomenten, controles etc. die KI 'top of mind' maakten. (1x) - Medewerkers gingen iets meer in de 'relax' stand omdat de naleving van KI in 2012 als voldoende werd gekwalificeerd. Oftewel: er trad enige mate van gemakzucht op. (1x) - De sturing op KI door de leiding was niet voldoende. Onder andere de PDCA werd niet goed rond gemaakt. (1x) - Ook werden er door meerdere gremia zaken geïmplementeerd m.b.t. KI terwijl men niet exact van elkaar wist waar men mee bezig was. De helikopterview ontbrak. (1x) - Ook waren sommige leidinggevendenden onvoldoende in staat om integraal te managen. Managers hadden er moeite mee om op meerdere onderwerpen tegelijkertijd de juiste focus te houden. Hierdoor kwam de juiste focus op KI wel eens in het geding. Hier kwam nog bij dat sommige leidinggevendenden hier genoeg mee namen en de zaken derhalve maar lieten gebeuren. (1x) - Ik denk echter dat de kwaliteit bij ons in 2012 circa een krappe 'zes' was terwijl we indertijd dachten dat de kwaliteit hoger was. Door de verbeteringen in 2013 door te voeren gingen we naar het niveau van 'acht/negen'. In 2013 was beter duidelijk binnen de bank hoe processen nageleefd/geïnterpreteerd moesten worden, hierdoor werd ook zichtbaar dat er een verbeteringslag nodig en mogelijk was. (1x) - Processen waren niet altijd helder. Daardoor gingen collega's er bijvoorbeeld zelf een invulling aan geven, dit leidde tot diverse uitwerkingen en diverse kwaliteit. Soms ook mindere kwaliteit. (2x)

		<ul style="list-style-type: none"> - Achteraf bezien is de implementatie die in 2011/2012 is ingezet niet zorgvuldig genoeg uitgevoerd. Er is indertijd weliswaar voldoende awareness gecreëerd maar alle procesdetails zijn onvoldoende doorleefd. (1x)
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	<ul style="list-style-type: none"> - De informele contacten beperken zich voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. (4x) - De informele contacten bestonden uit medewerkers van zowel de eigen afdeling als andere afdelingen. (5x)
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<ul style="list-style-type: none"> - Er waren er veel prioriteiten op andere aandachtsgebieden waardoor medewerkers zich gedwongen voelden om KI meer los te laten, hierdoor nam de kwaliteit af. (feitelijk door de omstandigheden gedwongen). (1x) - We vonden dat KI erg rule based (heel veel regels en processen) was ingeregeld. Hierdoor hadden we beperkte bewegingsvrijheid. Een principle based methode had naar de mening van het informele circuit geleid tot betere resultaten. Medewerkers waren dan meer getriggerd om zelf goed te acteren en te denken én daardoor meer voldoening uit hun werk te halen. Dit zou leiden tot een beter eindresultaat. (1x) - Als gevolg van met name de negatieve bevindingen in 2013 werden de controles geïntensiveerd. Dit leidde tot betere kwaliteit maar medewerkers hadden wel het gevoel dat alles wat ze deden werd gecontroleerd. Ze vonden dat er minder vertrouwen in hun werkzaamheden was én minder bewegingsvrijheid in hun functie. Dit leidde tot minder werkplezier. (1x) - Er was verbazing over de uitkomsten. Ze dachten het goed te doen en dit bleek niet het geval (4x). - Men was van mening dat de KI processen in de loop der tijd in aantal en complexiteit toenamen. Onder ander omdat er steeds meer wijzigingen/toevoegingen kwamen. Dit maakte mensen onzeker omdat men bang was bepaalde proceshandelingen niet goed te kennen. De stroom van informatie was soms groter dan het absorptievermogen van de medewerker. (1x) - Het werd als frustrerend ervaren dat de processen op meerdere wijzen uitlegbaar waren. (1x) - Medewerkers hadden niet de indruk anders te werken dan voorheen en hadden derhalve nog het idee dat ze het goed deden (onbewust onbekwaam). (2x) - Procesinstructies werden als onduidelijk ervaren. Daarom werd er veel gebruik gemaakt van 'eigen' instructies welke in de praktijk vaak foutief en/of verouderd waren. (1x) - Sommige collega's vonden de vereiste diepgang te ver gaan. Hierover ontstonden ook discussies met de controleurs. (1x)
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	<ul style="list-style-type: none"> - Na de terugval is vanuit de 'top' de nadruk en het belang van KI uitdrukkelijk onder de aandacht gebracht door meerdere middelen in te zetten. KI werd weer PRIO 1! Dit heeft geresulteerd in een positief resultaat. (4x) - De negatieve bevindingen hebben ertoe geleid dat medewerkers en leidinggevend extra focus toekenden aan KI. Met name door met elkaar in gesprek te gaan en te 'sparringen' over KI issues. Deze overleggen zijn nodig om de processen goed en eenduidig te kunnen volgen. (2x) - Dit is veroorzaakt door het intensiveren van de lijncontroles. (4x) - Kort sturen door leiding op het gebruik maken van de meest actuele processen. (1x) - Het directie en management hebben plannen opgesteld die medewerkers in de gelegenheid stelden om het beleid en de processen veel beter te doorleven Er is een specifieke projectgroep benoemd die zich richtte op het doorvoeren van verbetervoorstellen (o.a. lerende overleggen, vraagbaak die snel kan schakelen etc.). Deze projectgroep heeft leden met veel beslissingsbevoegdheid waardoor er effectief en efficiënt kan worden geacteed. Hierdoor wordt voorkomen dat het implementatie/verbetertraject stagneert. (1x)
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	<ul style="list-style-type: none"> - De kwaliteitsdaling –en impuls van 2013 ligt nog vers in het geheugen bij veel medewerkers. Men is blij met de huidige positieve kwalificatie en wil dit volhouden. Inmiddels is focus ook weer wat meer verlegd naar andere onderwerpen en wordt er beperkt invulling gegeven aan het creëren van awareness en het sparren over casuïstiek. Uit de informele circuits blijkt dat bestaande medewerkers hier doorgaand wel mee om kunnen gaan omdat ze al veel input hebben gegenereerd. Er zijn in het informele circuit wel twijfels hoe wordt geborgd dat nieuwe medewerkers hetzelfde kwaliteitsniveau bewerkstelligen. (1x)

		<ul style="list-style-type: none"> - De kwaliteitsverbetering van eind 2013 is nog niet weggezaakt. Echter, er is veel wenselijk gedrag, mede door de inzet van controles. Door medewerkers te 'straffen' gaan ze uiteindelijk wel adequaat de processen doorlopen. Medewerkers halen echter minder voldoening uit hun werk en zijn in sommige gevallen zelfs al van baan gewisseld omdat met name de beperkte bewegingsvrijheid hun tegenstond. (1x) - Inmiddels wordt er minder druk ervaren door medewerkers door het afnemen van controles. Tevens is het realiseren van de gewenste kwaliteit een onderdeel geworden van hun vaste werkzaamheden. Hierdoor vertrouwt men erop dat er sprake is van structurele borging. (1x) - Er wordt geen terugslag meer verwacht. De terugslag in 2013 was namelijk een belangrijke waarschuwing. Medewerkers hebben het gevoel dat dit hun voorlopig geen tweede keer overkomt. (2x) - Er is nog steeds onzekerheid over de complexiteit van het beleid en de veelheid processen aangaande KI. Men voelt zich derhalve niet helemaal zeker bij de uitvoering hiervan. (3x) - Mede hierdoor is er bij mij en mijn collega's ook geen 100 % vertrouwen dat de huidige kwaliteit wordt gecontinueerd. Mede omdat de intensiviteit van de controles afneemt. (1x) - E.e.a. is mede afhankelijk van de wijze waarop procesvereenvoudigingen worden doorgevoerd in de toekomst. Het verminderen van het aantal complexe processen leidt ertoe dat deze ook beter worden nageleefd. (1x) - Het krijgen van de gelegenheid om processen te doorleven wordt 'overall' als zeer prettig ervaren. Dit leidt er namelijk toe dat werkzaamheden als vanzelfsprekend worden uitgevoerd en uiteindelijk ook minder tijd kosten. (1x)
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	<ul style="list-style-type: none"> - Het gewenste niveau is inmiddels bewerkstelligd. Ik verwacht dat de huidige kwaliteit wordt behouden. Door het actief participeren van leidinggevenden in de projectgroep en bij de uitvoering van controles is er een breder draagvlak en kennisniveau dan in 2012 (toen was de uitvoering en monitoring op Klantintegriteit bij minder mensen belegd). (1x) - Deze controles zijn noodzakelijk maar moeten wel transparant worden uitgevoerd door o.a. het toepassen van hoor/wederhoor. Medewerkers moeten immers het gevoel krijgen dat controles objectief worden uitgevoerd en bijdragen aan de juiste uitvoering van hun werkzaamheden. Er moet worden voorkomen dat medewerkers gefrustreerd en/of onzeker worden en/of minder werkplezier ervaren. (1x) - In sommige gevallen werd ik er enigszins gemakzuchtig van de wetenschap dat een dossier nog wordt gecontroleerd. Onder tijdsdruk had ik weleens de neiging om een dossier door te sturen terwijl het naar mijn idee nog beter behandeld had kunnen worden. De combinatie van tijdsdruk en de wetenschap dat het dossier nog gecontroleerd zou worden maakte dat ik het dossier toch doorzond. (1x) - 'Overall' hecht ik aan volwassen arbeidsverhoudingen en daarmee ook een principle based benadering. Mede omdat we binnen een onze organisatie te maken hebben met hoog opgeleide medewerkers is het geven van bewegingsvrijheid van groot belang. Dit laat overigens onverlet dat controles uitgevoerd moet worden als onderdeel van 'het spel'. Het management moet immers continu zicht hebben op de kwaliteit. (1x) - In zowel 2012, 2013 als 2014 zijn er experts gestuurd vanuit het 'hoofdkantoor' ter ondersteuning. Deze ondersteuning had met name betrekking op het juist interpreteren van processen. Deze ondersteuning van experts is als positief ervaren en heeft bijgedragen aan de realisatie van de uiteindelijke kwaliteit. (1x) - Teneinde een goede implementatie te realiseren is het belangrijk om alle stakeholders tijdig en volledig te informeren. De communicatie is op deze onderdelen wel eens gebrekkig geweest. Dit heeft ertoe geleid dat de implementatie niet altijd effectief verloopt. Bijvoorbeeld omdat proceswijzigingen niet tijdig bij bepaalde afdelingen onder de aandacht werden gebracht. (1x) - De implementatie is niet op alle onderdelen gelijktijdig uitgevoerd. Dit leidt op de werkvloer vaak tot verwarring met procesfouten tot gevolg. (1x) - Teneinde verbeteringen te bewerkstelligen / implementeren is het van belang om een werkgroep/projectteam te hebben met veel beslissingsbevoegdheid. Dat leidt ertoe dat 'echte' problemen tijdig en adequaat kunnen worden opgelost. (1x)

Tabel 4: Resultaten per interview

Interview	Type respondent	Rode draad per interview
1	Medewerker met klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich in eerste aanleg voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Gedurende de periode 2011-2013 is dit netwerk uitgebreid met medewerkers buiten de eigen afdeling/functie.
2	Medewerker met klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich in eerste aanleg voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Gedurende de periode 2011-2013 is dit netwerk uitgebreid met medewerkers buiten de eigen afdeling/functie.
3	Medewerker met beperkt/geen klantcontact (leidinggevende)	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten bestonden uit medewerkers van zowel de eigen afdeling als andere afdelingen, dit is gedurende de periode 2011-2013 ongewijzigd
4	Medewerker met klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Dit is gedurende de periode 2011-2013 ongewijzigd (medewerker is tussentijds van functie gewisseld).
5	Medewerker met klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Dit is gedurende de periode 2011-2013 ongewijzigd (medewerker is tussentijds van functie gewisseld).
6	Medewerker met beperkt/geen klantcontact (leidinggevende)	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich in eerste aanleg voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Gedurende de periode 2011-2013 is dit netwerk uitgebreid met medewerkers buiten de eigen afdeling/functie.
7	Medewerker met klantcontact	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Dit is gedurende de periode 2011-2013 ongewijzigd.
8	Medewerker met klantcontact (leidinggevende)	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich in eerste aanleg voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Gedurende de periode 2011-2013 is dit netwerk uitgebreid met medewerkers buiten de eigen afdeling/functie.
9	Medewerker met klantcontact (combinatiefunctie: accountmanager/leidinggevende)	<ul style="list-style-type: none"> - Het creëren van de juiste awareness is van belang voor het effectief invulling geven aan beleid en processen. - De informele contacten beperken zich voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is. Dit is gedurende de periode 2011-2013 ongewijzigd (medewerker is tussentijds van functie gewisseld).

Bijlage 2: Notulen interviews

De notulen van de negen interviews zijn geanonimiseerd opgenomen in tabel 5 tot en met 13.

Tabel 5: Notulen interview 1

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 1
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	Er was sprake van een minimale beleving. KI was niet meer dan een klein stapje in een proces.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<p>'Overall' positief, als gevolg van de implementatie ben ik gedwongen en geholpen om mijn klanten beter te leren kennen.</p> <p>Het grote aantal processen was nodig, te lange tijd was er nagenoeg niets gedaan aan Klantintegriteit.</p> <p>In deze beginfase stapelden de proceswijzigingen zich op omdat de kwaliteit van de processen niet optimaal was (kinderziekten), dit was frustrerend.</p> <p>Er werd een KI Café georganiseerd (sessie waarbij KI casuïstiek werd besproken). Tevens werd er in de 'keek op de week' (wekelijkse teambijeenkomst) veel casuïstiek besproken. Zonder deze bijeenkomsten zou de kwaliteit zoals die in 2012 is gerealiseerd (voldoende) niet gerealiseerd zijn. Deze bijeenkomsten waren namelijk echt nodig om awareness te creëren en kennis te verhogen. Enkel de beleidsstukken en procedures gaven namelijk onvoldoende houvast om de benodigde kwaliteit te realiseren.</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	PB adviseurs, assistenten PB en manager.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<p>In het informele heerste een relatief positieve beleving. Het beleid en de processen hadden o.a. qua werkdruk een grote impact op onze afdeling omdat veel relatief grote dossiers door ons verwerkt moesten worden. Daarom leefde het onderwerp enorm. De processen (die ook nog eens regelmatig werden gewijzigd) leiden soms wel tot onzekerheid bij collega's. Daarom werd het 'sparren' buiten de reguliere processen om als waardevol ervaren, het gaf ook een kwaliteitsimpuls.</p> <p>'Harde' controles op de uitgevoerde werkzaamheden waren m.i. nodig, in het informele circuit werd deze visie gedeeld. Soms vonden we wel dat de controles te formeel waren ingestoken, dit leidde soms tot frustraties. 'Overall' werd juist ook het sparren over dossiers met controleurs als positief ervaren omdat men wordt gedwongen verder door te denken. Uiteindelijk hoefde je het niet altijd met elkaar eens te zijn.</p>
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	Er waren teveel prio's aangaande de implementatie van o.a. andere wet –en regelgeving. Hierdoor werd het creëren van awareness voor KI grotendeels losgelaten. Daar waar het nog werd geprobeerd had het niet altijd het gewenste effect omdat het absorptievermogen van medewerkers overbelast raakte. Men had alleen nog

		'harde' processen als houvast. Door de aanwezigheid van andere PRIO's werden deze processen in sommige gevallen minder goed nageleefd.
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	PB adviseurs, assistenten PB, collega's van afdeling Bedrijven en manager.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Binnen het segment Bedrijven waren er veel PRIO's op andere aandachtsgebieden waardoor medewerkers zich gedwongen voelden om KI meer los te laten, hierdoor nam de kwaliteit af. (feitelijk door de omstandigheden gedwongen).
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	Na de terugval is vanuit de 'top' de nadruk en het belang van KI uitdrukkelijk onder de aandacht gebracht. KI werd weer PRIO 1! Door deze bijsturing vanuit de top zijn medewerkers weer kwaliteit bewuster met KI omgesprongen en is er ook intensiever op gecontroleerd. Dit heeft geresulteerd in een positief resultaat.
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	De kwaliteitsdaling –en impuls van 2013 ligt nog vers in het geheugen bij veel medewerkers. Men is blij met de huidige positieve kwalificatie en wil dit volhouden. Inmiddels is focus ook weer wat meer verlegd naar andere onderwerpen en wordt er beperkt invulling gegeven aan het creëren van awareness en het sparren over casuïstiek. Uit de informele circuits blijkt dat bestaande medewerkers hier doorgaand wel mee om kunnen gaan omdat ze al veel input hebben gegenereerd. Er zijn in het informele circuit wel twijfels hoe wordt geborgd dat nieuwe medewerkers hetzelfde kwaliteitsniveau bewerkstelligen.
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	Samenvattend ben ik van mening dat enkel het implementeren van beleid en processen niet tot de gewenste kwaliteit leidt. Juist het creëren van awareness, gelegenheid om te sparren en het toekennen van de juiste prioriteit leidt tot een positief resultaat.

Tabel 6: Notulen interview 2

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 2
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	Ik had geen concreet beeld bij KI. Het was een verplicht onderdeel dat ik deels van afstand volgde. Bij mijn inschattingen aangaande KI maakte ik voornamelijk gebruik van mijn eigen maatschappelijke opvattingen aangaande integriteit.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	De reden om van beperkte/weinig aandacht voor KI over te gaan naar heel veel aandacht in een korte periode was mij niet duidelijk. Wanneer de achterliggende reden direct duidelijk was geweest was mijn draagvlak om processen adequaat na te leven hoger geweest. Tijdens het implementatietraject heeft vooral de (verplichte) KI opleiding eraan bijgedragen dat ik in staat was om in voldoende mate de processen na te leven. Hierdoor was ik namelijk gedwongen om mezelf in het beleid en de processen te verdiepen. Door de dagelijkse hectiek is er anders niet altijd gelegenheid of aanleiding om de processen na te lezen => en dus ook goed na te kunnen leven.

		<p>Ook het KI café heeft geholpen om op een juiste wijze invulling te geven aan processen. Waar de opleiding met name was gericht op kennis, daar was het KI café gericht op awareness. De hoge prioriteit die aan KI werd toegekend werd mij mede door de inzet van het KI café duidelijk.</p> <p>M.i. kan bij een complex en belangrijk onderwerp als KI niet alleen worden volstaan met het ter beschikking stellen van processen. Er is een 'haal en breng' plicht. Het 'brengen' door de leiding heeft een positief effect op het draagvlak dat nodig is om processen na te willen leven.</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name met collega's van de afdeling kredietrisicomanagement.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<p>Ik merkte dat de beleving van collega's mét klantcontact groter was omdat er een directe link was met de praktijk.</p> <p>De kennis en awareness moet je internaliseren, niet alle collega's waren hier toe in staat, sommigen vonden het een verplicht nummer. Hierdoor waren ze wellicht minder gemotiveerd om de processen adequaat na te willen leven.</p> <p>De meeste collega's hadden met betrekking tot het KI café en de opleiding doorgaande dezelfde positieve ervaring als ik. Dit waren belangrijke factoren om de processen adequaat na te willen en kunnen leven.</p>
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<p>In 2012 gaf met name de opleiding een boost. Dit is vervolgens niet herhaald, hierdoor is de kennis weggezaakt.</p> <p>De hoge prioriteit die in 2012 nog aan KI werd toegekend is gedaald. Er werden minder inspanningen verricht door o.a. de leiding om de prioriteit hoog te houden (o.a. KI café is gestopt). Oftewel: er werd minder 'gebracht' door de organisatie dus waren de medewerkers ook minder bereid om te 'halen'.</p> <p>Feitelijk was er een strijd om prioriteiten. Door onvoldoende prioriteit aan KI toe te kennen werden de processen minder goed nageleefd.</p>
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name collega's van kredietrisicomanagement, bedrijven en private banking.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	We vonden dat KI erg rule based (heel veel regels en processen) was ingeregeld. Hierdoor hadden we beperkte bewegingsvrijheid. Een principle based methode had naar de mening van het informele circuit geleid tot betere resultaten. Medewerkers waren dan meer getriggerd om zelf goed te acteren en te denken én daardoor meer voldoening uit hun werk te halen. Dit zou leiden tot een beter eindresultaat.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	Vanuit de leiding is de aandacht weer verhoogd nadat de negatieve uitkomsten bekend waren geworden. Er is weer hoge prioriteit toegekend, hiervoor zijn diverse middelen ingezet.
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	De kwaliteitsverbetering van eind 2013 is nog niet weggezaakt. Echter, er is veel wenselijk gedrag, mede door de inzet van controles. Door medewerkers te 'straffen' gaan ze uiteindelijk wel adequaat de processen doorlopen. Medewerkers halen echter minder voldoening uit hun werk en zijn in sommige gevallen zelfs al van baan gewisseld omdat met name de beperkte bewegingsvrijheid hun tegenstond.
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt	'Overall' hecht ik aan volwassen arbeidsverhoudingen en daarmee ook een principle based benadering. Mede omdat

	aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	<p>we binnen een onze organisatie te maken hebben met hoog opgeleide medewerkers is het geven van bewegingsvrijheid van groot belang.</p> <p>Dit laat overigens onverlet dat controles uitgevoerd moet worden als onderdeel van 'het spel'. Het management moet immers continu zicht hebben op de kwaliteit.</p>
--	---	--

Tabel 7: Notulen interview 3

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 3
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	Klantintegriteit was in die periode ingestoken vanuit het 'ken uw klant' principe. Hierbij werd ervanuit gegaan dat medewerkers bekend waren met de klanten door hun klantrelatie en/of kennis uit het werkgebied. Hierover werd wel informatie in de systemen vastgelegd, dit was echter beperkt in vergelijking met de normen die later in de KI processen werden gesteld. Inmiddels zijn KI aspecten veel diepgaander onderbouwd en beter vastgelegd. Overigens heeft dit niet geleid tot hele verrassende zaken/nieuwe inzichten.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<p>Het enkel ter beschikking stellen van de harde processen en beleidsstukken maakt Klantintegriteit niet levend. Uit het verleden was reeds gebleken dat het alleen ter beschikking stellen van processen er in onvoldoende mate toe leidt dat processen worden nageleefd binnen onze bancaire organisatie. Het gebeurt bijvoorbeeld regelmatig dat medewerkers processen niet goed genoeg lezen vanwege o.a. hoge werkdruk. Ook komt het voor dat medewerkers op basis van routine denken hun werk goed uit te voeren terwijl dit feitelijk niet het geval is.</p> <p>Daarom is o.a. besloten om collectief de examinering te volgen en een KI café op te richten teneinde met name de awareness te verhogen. Dit heeft naar mijn idee een belangrijke rol gespeeld in het uiteindelijk resultaat ('voldoende' in 2012).</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met collega's van veel afdelingen, mede omdat ik betrokken was bij de opzet van het KI café.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<p>Circa de helft vond de wijze van implementatie (middels bijvoorbeeld het KI café) overtrokken. Deze groep stond vaak ook sceptisch tegen de diepgang die de KI processen voorschreven (met name de accountmanagers die veel informatie moesten ophalen bij hun klanten).</p> <p>De andere helft stond wel direct positief tegenover de implementatiewijze van Klantintegriteit en de inhoud van de processen.</p>
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<ol style="list-style-type: none"> 1) Er was sprake van gewenning. Medewerkers dachten het goed te doen terwijl de kwaliteit afnam. Ook tussentijdse wijzigingen in processen werden niet altijd opgemerkt en/of nageleefd. 2) Minder focus door medewerkers + leidinggevenden op Klantintegriteit door aanwezigheid van andere (hogere) prioriteiten. Dit leidde onder andere tot minder scherpe 1^e lijncontroles.

6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met collega's van nagenoeg alle afdelingen, maar met name de afdelingen met direct klantcontact zoals afd. Particulieren en afd. Bedrijven.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Als gevolg van met name de negatieve bevindingen in 2013 werden de controles geïntensiverd. Dit leidde tot betere kwaliteit maar medewerkers hadden wel het gevoel dat alles wat ze deden werd gecontroleerd. Ze vonden dat er minder vertrouwen in hun werkzaamheden was én minder bewegingsvrijheid in hun functie. Dit leidde tot minder werkplezier.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	De negatieve resultaten in 2013 hebben het leidinggevend kader wakker geschud en heeft ertoe geleid dat zij weer meer focus gaven aan Klantintegriteit. Deze focus kwam onder andere tot uiting in het opzetten van een projectgroep waaraan met name leidinggevenden deelnamen. Deze projectgroep had als primair doel om de kwaliteit van Klantintegriteit te verhogen. Het gewenste niveau is inmiddels bewerkstelligd. Ik verwacht dat de huidige kwaliteit wordt behouden. Door het actief participeren van leidinggevenden in de projectgroep en bij de uitvoering van controles is er een breder draagvlak en kennisniveau dan in 2012 (toen was de uitvoering en monitoring op Klantintegriteit bij minder mensen belegd).
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	Inmiddels wordt er minder druk ervaren door medewerkers door het afnemen van controles. Tevens is het realiseren van de gewenste kwaliteit een onderdeel geworden van hun vaste werkzaamheden. Hierdoor vertrouwt men erop dat er sprake is van structurele borging.
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	In zowel 2012, 2013 als 2014 zijn er experts gestuurd vanuit het 'hoofdkantoor' ter ondersteuning. Deze ondersteuning had met name betrekking op het juist interpreteren van processen. Deze ondersteuning van experts is als positief ervaren en heeft bijgedragen aan de realisatie van de uiteindelijke kwaliteit.

Tabel 8: Notulen interview 4

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 4
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	Ik was bekend met de term CDD. Tevens lette ik er uiteraard op of er bijvoorbeeld geen sprake was van bijvoorbeeld witwassen door klanten. 'Overall' was er echter nauwelijks aandacht voor Klantintegriteit. Klanten moesten het erg 'bont' maken alvorens de bank op basis van de 'Klantintegriteit' in verweer kwam.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	Op basis van geluiden en berichten binnen de bank wist ik al langere tijd dat de implementatie eraan zat te komen. Toen de processen daadwerkelijk uitgeleverd werden was het een keten lid die mij en de andere collega's afdeling attendeerde op tips en wijzigen m.b.t. de naleving van processen. Het was erg lastig dat de processen op meerdere wijzen interpreteerbaar waren. Hierdoor was het moeilijk om er goed

		<p>én eenduidig invulling aan te geven. Het KI café heeft eraan bijgedragen dat de eenduidigheid werd verbeterd, en daarmee ook de kwaliteit.</p> <p>Het KI café was niet benodigd voor de awareness. Deze was er reeds in voldoende mate omdat er veel over KI werd gesproken binnen de bank. Dit gaf voldoende prikkel om de processen goed na te willen leven.</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name collega's van de afdeling Bedrijven.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Iedereen snapte het belang van KI. Wel was er frustratie omdat de processen op meerdere wijzen interpreteerbaar waren en veelvuldig wijzigden. Dit leidde tot onzekerheid onder medewerkers en soms tot minder kwaliteit. Soms nam de kwaliteit echter ook toe omdat medewerkers elkaar opzochten en gingen discussiëren over de wijze waarop aan een bepaald proces invulling moest worden gegeven.
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<p>Aandacht door zowel leidinggevenden als medewerkers verslaptte. Mede omdat onze afdeling voornamelijk vast klanten had en we dachten alles al goed in beeld te hebben. Er was daardoor onvoldoende focus om ook bij reviewmomenten de Klantintegriteit diepgaand te updaten.</p> <p>Daarnaast waren er een aantal andere prioriteiten binnen de bank en afdeling waardoor KI een minder veelbesproken onderwerp werd. Dit leidde tot minder adequate naleving van processen.</p>
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Collega's KRM.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Er was onder hen verbazing over de uitkomsten. Ze dachten het goed te doen en dit bleek niet het geval.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	De negatieve bevindingen hebben ertoe geleid dat medewerkers en leidinggevenden extra focus toekenden aan KI. Met name door met elkaar in gesprek te gaan en te 'sparren' over KI issues. Deze overleggen zijn nodig om de processen goed en eenduidig te kunnen volgen.
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	Er wordt geen terugslag meer verwacht. De terugslag in 2013 was namelijk een belangrijke waarschuwing. Medewerkers hebben het gevoel dat dit hun voorlopig geen tweede keer overkomt.
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	Teneinde een goede implementatie te realiseren is het belangrijk om alle stakeholders tijdig en volledig te informeren. De communicatie is op deze onderdelen wel eens gebrekkig geweest. Dit heeft ertoe geleid dat de implementatie niet altijd effectief verloopt. Bijvoorbeeld omdat proceswijzigingen niet tijdig bij bepaalde afdelingen onder de aandacht werden gebracht.

Tabel 9: Notulen interview 5

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 5
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	Klantintegriteit leefde in zeer beperkte mate binnen de bank. Het was slechts een bijzaak. Ook bij indienstreding werd er nauwelijks aandacht besteed aan Klantintegriteit.

2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<p>De implementatie is rommelig verlopen. De proces instructies waren namelijk summier én de processen werden in de beginfase regelmatig gewijzigd. Dit leidde ertoe dat medewerkers moeite hadden om op een correcte wijze invulling te geven aan de processen. Dit leidde tot minder kwaliteit.</p> <p>Deels werd dit verholpen door in het KI café casuïstiek te bespreken.</p> <p>Awareness aangaande KI is voldoende gegeneerd in de implementatiefase. Onder andere door het veelvuldig bespreken van het onderwerp in werkoverleggen, berichten op intranet en mails aangaande klantintegriteit. Ook heeft de directie aangetoond KI erg belangrijk te vinden door onder andere zelf deel te nemen aan de KI café 's. Dit voorbeeld van de juiste 'tone at the top' is voor mij een extra stimulans geweest om de 'harde' processen goed na te leven.</p> <p>M.i. is het bij een complex onderwerp als KI ook vereist om niet alleen te verwijzen naar de processen en doelstellingen, het is evenzeer van belang om hier een interactief element (bijv. KI café) aan toe te voegen. Dit verhoogt de kwaliteit van procesnaleving omdat er o.a. wordt gespard over de wijze waarop een proces het beste kan worden nageleefd.</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name collega's binnen afdeling Bedrijven.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Men vond vooral dat er sprake was van extra werk terwijl men het al heel druk had. Dit liet overigens onverlet dat er wel voldoende gedragenheid was om de processen na te willen leven. Het belang van KI was iedereen voldoende duidelijk gemaakt.
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<ul style="list-style-type: none"> - De werkdruk was in 2013 hoger dan in 2012 binnen de lokale bancaire organisatie. Dit leidde ertoe dat er minder tijd werd besteed aan KI met een kwaliteitsdaling tot gevolg. - Deze periode werd er minder awareness gecreëerd dan bijvoorbeeld begin 2012. Er waren bijvoorbeeld minder mails, overlegmomenten, controles etc. die KI 'top of mind' maakten.
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Collega's binnen Risicomanagement.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Men was van mening dat de KI processen in de loop der tijd in aantal en complexiteit toenamen. Onder ander omdat er steeds meer wijzigingen/toevoegingen kwamen. Dit maakte mensen onzeker omdat men bang was bepaalde proceshandelingen niet goed te kennen. De stroom van informatie was soms groter dan het absorptievermogen van de medewerker.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	<p>Dit is m.i. veroorzaakt door de inzet van extreme maatregelen. Met name de 100 procent 1^e lijncontrole vind ik extreem.</p> <p>Ik was zelf één van de uitvoerders en heb dit mede vanwege de tijdsintensiviteit als negatief ervaren. Anderzijds kwamen er wel altijd negatieve bevindingen uit de controles, ze waren dus nodig en hebben geleid tot hogere kwaliteit.</p>
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	<p>Er is nog steeds onzekerheid over de complexiteit van het beleid en de processen aangaande KI. Men voelt zich derhalve niet helemaal zeker bij de uitvoering hiervan.</p> <p>Mede hierdoor is er bij mij en mijn collega's ook geen 100</p>

		<p>% vertrouwen dat de huidige kwaliteit wordt gecontinueerd. Mede omdat de intensiviteit van de controles afneemt.</p> <p>E.e.a. is mede afhankelijk van de wijze waarop procesvereenvoudigingen worden doorgevoerd in de toekomst. Het verminderen van het aantal complexe processen leidt ertoe dat deze ook beter worden nageleefd.</p>
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	

Tabel 10: Notulen interview 6

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 6
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	Klantintegriteit nam een minder prominente rol in dan ná de implementatie. Het is echter wel altijd een issue geweest. Bij ieder klantcontact moest je jezelf immers de vraag stellen of iemand wel/niet integer handelt, dat is én was een belangrijk aspect van het 'ken uw klant' principe.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<p>De implementatie ging in eerste instantie moeizaam. Sommige medewerkers zagen het beleid en de processen aangaande KI als een noodzakelijk kwaad. Mede daarom ben ik mede –initiator geweest van het KI café. Dit KI café moest bijdragen aan het verhogen van de awareness voor KI bij medewerkers. Tevens kon de leiding middels de gesprekken in het KI café goed volgen of medewerkers het beleid goed genoeg kenden.</p> <p>De inzet van het KI café was m.i. noodzakelijk om medewerkers te bewegen om het beleid en de processen goed na te leven. Het onderwerp is hierdoor pas echt goed gaan leven.</p> <p>Overigens moet je de omvangrijke methode van het KI café niet bij ieder willekeuring onderwerp inzetten. Bij een complex en belangrijk onderwerp als Klantintegriteit had dit echter zeker toegevoegde waarde.</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name met leidinggevenden.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<p>Zij hadden dezelfde mening als ik m.b.t. de implementatie. Ook zij zagen een gebrek aan beleving en achten de inzet van het KI café nodig om medewerkers aan het denken te zetten.</p> <p>Daarnaast hechten wij als leidinggevenden er allen waarde aan om zelf deel te nemen aan het KI café. Hiermee toonden we aan de we het onderwerp belangrijk achten. De juiste 'tone at the top' leidt ertoe dat medewerkers meer bereid zijn om de beleidsstukken en processen na te leven.</p>
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande de werking van beleid en processen	Tijdens de eerste implementatie eind 2011/begin 2012 wat er veel effort/aandacht voor KI. Daarna nam dit af en

	aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<p>gingen veel medewerkers op de automatische piloot acteren. Hierdoor werden onder andere beleidswijzigingen niet altijd opgemerkt en nageleefd.</p> <p>Medewerkers gingen iets meer in de 'relax' stand omdat de naleving van KI in 2012 als voldoende werd gekwalificeerd. Oftewel: er trad enige mate van gemakzucht op.</p> <p>De sturing op KI door de leiding was niet voldoende. Onder andere de PDCA werd niet goed rond gemaakt. Ook werden er door meerdere gremia zaken geïmplementeerd m.b.t. KI terwijl men niet exact van elkaar wist waar men mee bezig was. De helikopterview ontbrak.</p> <p>Ook waren sommige leidinggevendenden onvoldoende in staat om integraal te managen. Managers hadden er moeite mee om op meerdere onderwerpen tegelijkertijd de juiste focus te houden. Hierdoor kwam de juiste focus op KI wel eens in het geding. Hier kwam nog bij dat sommige leidinggevendenden hier genoeg mee namen en de zaken derhalve maar lieten gebeuren.</p>
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Zowel leidinggevendenden, controllers als medewerkers van de commerciële segmenten.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Ik zelf was niet verrast over de negatieve bevindingen in 2013 omdat ik op basis van de stuurinformatie al een negatieve tendens dacht waar te nemen. Om me heen zag ik wel veel medewerkers die werden verrast. Met name de mensen die vanuit hun functie geen bankbrede view hebben.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	<p>Door de inzet van 100 % controles is de kwaliteit naar 'voldoende' getild. Er zijn tijdens de controles namelijk belangrijke bevindingen gedaan die ertoe hebben geleid dat tekortkomingen in de naleving van beleid & processen zijn hersteld.</p> <p>Deze controles zijn noodzakelijk maar moeten wel transparant worden uitgevoerd door o.a. het toepassen van hoor/wederhoor. Medewerkers moeten immers het gevoel krijgen dat controles objectief worden uitgevoerd en bijdragen aan de juiste uitvoering van hun werkzaamheden. Er moet worden voorkomen dat medewerkers gefrustreerd en/of onzeker worden en/of minder werkplezier ervaren.</p>
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	<p>Er wordt in beperkte mate nog gesproken over KI. Ik merk echter dat mijn collega leidinggevendenden in voldoende mate zijn gewaarschuwd door de negatieve bevindingen in 2013. Ze weten dat ze kort cyclisch moeten blijven acteren teneinde de kwaliteit te borgen. Ook beseffen ze dat ze zaken zelf moeten volgen en niet teveel moeten vertrouwen op derden.</p> <p>Op basis van bovenstaande is er voldoende vertrouwen binnen de leiding dat de huidige kwaliteit van KI wordt gecontinueerd.</p>
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	

Tabel 11: Notulen interview 7

Vraag/ Item	Interviewer	Respondent 7
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	'Overall' kon je bijna met iedereen zaken doen. Uiteraard was wel het 'ken uw klant' principe van toepassing waardoor je genoodzaakt was om jezelf te verdiepen in klanten. Voorheen was dit echter een klantgerichte methode. Na de implementatie van KI in 2011 werd het meer risicogericht. De risicogerichte benadering was veel diepgaander en leidde soms ook tot minder begrip bij klanten.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<p>In de eerste fase van het implementatietraject leefde KI niet. Dit kwam omdat we een ander project/dossier onderhanden hadden dat veel impact had en een hoge prioriteit. Hierdoor was het grote belang dat aan KI werd toegekend niet direct helder voor mij. Mede omdat mijn toenmalige manager dit belang ook slechts in beperkte mate had gecommuniceerd.</p> <p>In de eerste periode van de implementatie werden de processen binnen mijn afdeling dan ook niet altijd in voldoende mate nageleefd. De omslag kwam door de inzet van met name het KI café. Dit heeft bijgedragen aan het creëren van awareness én kennis. Qua kennis heeft ook de KI opleiding overigens een relevante bijdrage geleverd.</p> <p>Zonder de inzet van het KI café zouden de processen en het beleid aangaande KI veel minder goed zijn nageleefd. Enerzijds vanwege het creëren van de awareness zoals juist benoemd. Anderzijds vanwege het kennis delen met collega's over de feitelijke wijze waarop invulling moet worden gegeven aan processen.</p>
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name collega's van private banking.
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Men had nagenoeg dezelfde visie als ik. Men onderstreepte het belang van het KI café. Zonder de prioriteit kenbaar te maken voor KI was er niet adequaat invulling gegeven aan de 'harde' beleidsstukken en processen. Mede vanwege de focus op een ander project/dossier.
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<ul style="list-style-type: none"> - De terugval lag grotendeels bij andere afdelingen. De reden dat het daar minder is gegaan kan ik niet goed inschatten. - Bij onze afdeling konden zaken ook beter. Ik denk echter dat de kwaliteit bij ons in 2012 circa een krappe 'zes' was terwijl we indertijd dachten dat de kwaliteit hoger was. Door de verbeteringen in 2013 door te voeren gingen we naar het niveau van 'acht/negen'. In 2013 was beter duidelijk binnen de bank hoe processen nageleefd/geïnterpreteerd moesten worden, hierdoor werd ook zichtbaar dat er een verbeteringslag nodig en mogelijk was. - Processen waren niet altijd helder. Daardoor gingen collega's er zelf een invulling aan geven, dit leidde tot diverse uitwerkingen en diverse kwaliteit. Soms ook mindere kwaliteit.

6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Met name met collega's van private banking.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Het werd als frustrerend ervaren dat de processen op meerdere wijzen uitlegbaar waren. Tevens waren collega's (inclusief ondergetekende) verbaasd over de negatieve kwalificatie in 2013. Dit hadden ze niet aan zien komen. Collega's wilden vervolgens graag weten wat er mis was gegaan en wat ze eventueel beter konden verbeteren in de toekomst.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	De meest voornamelijk reden is dat er topprioriteit aan is gegeven door directie en management. Er werden o.a. harde deadlines gesteld waar onder geen beding van afgeweken mocht worden. Daarnaast werd de topprioriteit ook middels bijvoorbeeld een medewerkersbijeenkomst gecommuniceerd door de directie. De mogelijk negatieve consequenties indien de verbetering niet tijdig zou worden gerealiseerd werd ook benadrukt. Op basis van mijn beleving hebben een aantal mensen deze relatief 'harde' woorden ook nodig om in beweging te komen. Ook de vele controles hebben eraan bijgedragen dat het beleid en de processen beter werden nageleefd. Ik leerde van deze controles door onder andere het voeren van discussies. Anderzijds heb ik het ook wel eens als frustrerend ervaren vanwege de beperkte bewegingsvrijheid in mijn werk. In sommige gevallen werd ik er enigszins gemakzuchtig van. Onder tijdsdruk had ik weleens de neiging om een dossier door te sturen terwijl het naar mijn idee nog beter behandeld had kunnen worden. De combinatie van tijdsdruk en de wetenschap dat het dossier nog gecontroleerd zou worden maakte dat ik het dossier toch doorzond.
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	Collega's geven aan dat er heel veel informatie is die zij tot zich moeten nemen, niet alleen met betrekking tot KI. Deze informatiestroom is dermate groot dat niet een ieder in staat is om de informatie goed tot zich te nemen. Gezien het feit dat er nu weer een herzien KI beleid is geïnterpreteerd zijn er onder een aantal medewerkers twijfels of zij hier wel voldoende adequaat invulling aan kunnen geven.
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	

Tabel 12: Notulen interview 8

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 8
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	

1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	KI was voor mij voorafgaande aan de implementatie eind Q4 2011 niet meer dan een processtap. Bij deze processtap werd ik geacht om met name instrumenteel met KI om te gaan, waaronder het bekend zijn met én toekennen van de juiste KI status. Binnen de organisatie was het geen veelbesproken issue.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	Alleen de beleid – processtukken gaven onvoldoende houvast om de processen adequaat te volgen. Het creëren van de juiste awareness door onder andere de inzet van een e-learning, het KI café en KI workshops was derhalve nodig. Met name omdat binnen de organisatie een cultuur heerste waarbij beleidstukken en processen niet altijd (tijdig) werden geraadpleegd. Dit kwam m.i. met name omdat medewerkers hier bij hun aanstelling ook niet altijd in opgevoed werden. Oftewel: het adequaat omgaan met processen was niet een standaard onderdeel van het opleidingsplan.
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Collega's van het advies team particulieren
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<p>Collega's hadden moeite om de achtergrond van het implementatietraject goed te bevatten. Het idee heerste dat het vooral op onze organisatie van toepassing was en niet op vergelijkbare organisaties. Dit leidde soms tot onbegrip en frustratie.</p> <p>Wanneer collega's vanaf het begin beter waren meegenomen in de aanleiding/achtergrond van het implementatietraject had dat m.i. geleid tot een betere naleving van beleid en processen.</p> <p>Het ontbreken van bekendheid met de achterliggende motivatie werkte namelijk niet motiverend voor het naleven van beleid en processen.</p>
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<p>M.i. deden wij in 2013 niet veel anders dan in 2012. Alleen de lat is hoger komen te liggen en de controles werden strenger. Vervolgens is gebleken dat we op een bepaald onderdeel niet conform proces werkten zonder het zelf te weten (onbewust onbekwaam).</p> <p>De oorzaak is deels ingegeven door de onduidelijkheid over de procesinstructies en deels doordat er een cultuur heerste waarbij processen niet altijd werden geraadpleegd. Of waarbij bijvoorbeeld met foutieve en/of verouderde eigen procesinstructies werd gewerkt.</p>
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit (terugval 2013)	Collega's van het Advies Team Particulieren, met Directeur Particulieren, Projectmanager, Business controller, Compliance Officer, Ketenmanager.
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit? (terugval 2013)	Men had niet de indruk anders te werken dan voorheen. Tevens heerste de beleving dat de KI processen niet altijd helder waren. Daarom hechtten veel collega's aan het gebruik van eigen instructies.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	De kwaliteit is verhoogd door het intensiveren van controles (waaronder 4 ogen principe vaker hanteren), benodigde kennis bij een kleine groep experts beleggen en met name het verplicht stellen van het gebruik maken van de meest actuele processen.

		Met name op het laatste aspect is kort gestuurd door de leiding.
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en processen?	<p>'Overall' is er voldoende vertrouwen in structurele borging. Er zijn echter wel recente proceswijzigingen geweest. Dit leidt soms tot onzekerheid bij medewerkers tijdens de uitvoering.</p> <p>Als leidinggevende vind ik het daarom van belang om mijn mensen bij de hand te nemen teneinde bijvoorbeeld de processtappen extra toe te lichten. De mensen met het opleidingsniveau binnen mijn afdeling hebben deze begeleiding doorgaans nodig alvorens ze in staat zijn om de juiste kwaliteit te leveren.</p>
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	Tijdens het implementatie traject is het me opgevallen dat niet alle onderdelen/aspecten gelijktijdig zijn geïmplementeerd. Dit leidt op de werkvloer vaak tot verwarring met procesfouten tot gevolg.

Tabel 13: Notulen interview 9

Vraag/Item	Interviewer	Respondent 9
Start	Context geven aan respondent aangaande het doel van het interview: <i>inzage krijgen in de wijze waarop het beleid en proces omtrent Klantintegriteit is geland binnen de bancaire organisatie vanaf de implementatie in 2011 vanuit sociaal constructionistisch perspectief.</i>	
1	Welke betekenis kende je toe aan Klantintegriteit voorafgaande aan de implementatie in 2011?	KI was een vast onderdeel van het klantbedieningsproces. De relevantie van het onderwerp was duidelijk maar de diepgang was in de praktijk beperkt. De accountmanagers dachten hun klanten goed te kennen op basis van het 'ken uw klant' principe en hadden niet de indruk dat de a.s. implementatie tot veel nieuws zou leiden.
2	Hoe heb je de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in 2011 ervaren?	<p>De implementatie had veel impact maar dit was niet vanaf het begin duidelijk. Pas gedurende het implementatietraject drong de feitelijke impact tot een ieder door.</p> <p>Er waren 'harde' beleidsstukken en processen voorhanden maar deze lieten nog veel ruimte voor eigen interpretatie ('grijs' gebied). Derhalve was er aanvullende kennis benodigd om de juiste kwaliteit te bewerkstelligen. Deze aanvullende kennis werd gefragmenteerd aangeleverd door o.a. de beschikbare Q&A's, nieuwsbrieven en het KI café. Met name het bespreken van casussen in het KI café leidde ertoe dat medewerkers de juiste kennis verkregen om processen adequaat na te leven.</p> <p>Het KI café heeft ook positief bijgedragen aan het creëren van de juiste awareness aangaande KI. Mede ook doordat het leidinggevend kader actief deelnam en benadrukt werd hoe belangrijk zij het vonden.</p> <p>Ook de KI opleiding had een positief effect op de awareness. Qua kennis had de opleiding weinig toegevoegde waarde omdat daarvoor de diepgang</p>

		ontbrak.
3	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Voornamelijk collega's van het segment Bedrijven (ZR).
4	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	<ul style="list-style-type: none"> - Het belang van KI was bij een ieder bekend. - KI werd beschouwd als 'extra werk' bovenop het bestaande werk. Andere werkzaamheden kwamen hierdoor in het geding. Dit werd niet altijd als positief ervaren. Ook omdat men niet altijd het idee had dat het direct tot klantwaarde leidde. Dit leidde ertoe dat sommige collega's minder nauwkeurig de KI processen naleefden.
5	In 2013 is er een terugval waargenomen aangaande werking van beleid en processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de reden van is?	<p>Achteraf bezien is de implementatie die in 2011/2012 is ingezet niet zorgvuldig genoeg uitgevoerd. Er is indertijd weliswaar voldoende awareness gecreëerd maar alle procesdetails zijn onvoldoende doorleefd.</p> <p>Tevens is dit tijdens eerdere interne en externe controles niet vastgesteld. Mogelijk is de lat derhalve hoger komen te liggen en/of waren de controles onvoldoende diepgaand/scherp.</p>
6	Met wie sprak je toen informeel over Klantintegriteit.	Voornamelijk collega's van het segment Bedrijven (ZR + ATZ).
7	Waar hadden jullie het toen over? Wat ging er rond in het informele circuit?	Medewerkers waren verrast dat de bevindingen negatief waren. Ze waren in de veronderstelling dat ze goed werk leverden. De primaire reactie was in beginsel overwegend negatief van aard en leidde o.a. tot discussie met de controleurs. Later kwam er meer begrip toen duidelijk werd dat de aangedragen verbeteringen echt nodig waren. Uiteraard waren er nog wel enkele sceptici die de vereiste diepgang te ver vonden gaan.
8	Inmiddels wordt er passende invulling gegeven aan het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit. Kun je aangeven wat hier de oorzaak van is?	<p>Het directie en management hebben plannen opgesteld die medewerkers in de gelegenheid stelden om het beleid en de processen veel beter te doorleven Er is een specifieke projectgroep benoemd die zich richtte op het doorvoeren van verbetervoorstellen (o.a. lerende overleggen, vraagbaak die snel kan schakelen etc.).</p> <p>Deze projectgroep heeft leden met veel beslissingsbevoegdheid waardoor er effectief en efficiënt kan worden geacteerd. Hierdoor wordt voorkomen dat het implementatie/verbetertraject stagneert.</p> <p>Het medewerkers bewegen tot het doorleven van processen was noodzakelijk. Er was binnen de bank een cultuur waarbij processen veelal niet werden geraadpleegd. Door bijvoorbeeld andere prioriteiten of het ontbreken van intrinsieke motivatie omdat men een onderwerp onvoldoende interessant achtte.</p> <p>Inmiddels is KI m.i. structureel geborgd omdat de processen goed worden doorleefd door een groot aantal medewerkers.</p>
9	Hoe wordt er nu in jouw informele circuits gesproken over de toekomst van Klantintegriteit en de bijbehorende beleidsstukken en	Het krijgen van de gelegenheid om processen te doorleven wordt 'overall' als zeer prettig ervaren. Dit leidt er namelijk toe dat werkzaamheden als vanzelfsprekend worden

	processen?	uitgevoerd en uiteindelijk ook minder tijd kosten.
Slot	Welke vraag heb ik niet gesteld? Ben je van mening dat we de juiste punten hebben geraakt aangaande de implementatie van het beleid en de processen aangaande Klantintegriteit in de periode 2011 tot en met Q1 2014?	Teneinde verbeteringen te bewerkstelligen / implementeren is het van belang om een werkgroep/projectteam te hebben met veel beslissingsbevoegdheid. Dat leidt ertoe dat 'echte' problemen tijdig en adequaat kunnen worden opgelost.

Bijlage 3: Verwijzing stukken documentanalyse case studie

De documenten die zijn gebruikt ten behoeve van het bureauonderzoek behorende bij de case studie zijn vanwege privacy redenen niet opgenomen in deze rapportage. Vanwege de vereiste reproduceerbaarheid zijn de documenten wel ter inzage beschikbaar bij de auteur. Het verzoek kan worden ingediend door contact op te nemen met de Open Universiteit te Heerlen.

Bijlage 4: Analyse resultaten bureauonderzoek en interviews

Deze bijlage biedt inzage in de onderzoeksresultaten die voortkomen uit zowel het literatuuronderzoek als de case studie. In deze paragraaf worden de onderzoeksresultaten van het bureauonderzoek en de interviews, als onderdeel van de case studie, uiteengezet.

Resultaten bureauonderzoek:

Het bureauonderzoek heeft plaatsgevonden door een analyse van de documenten die in paragraaf 3.4. (tabel 2) zijn weergegeven. De analyse heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- De onderzoeken naar de kwaliteit van KI laten een wisselende kwaliteit zien. Op hoofdlijnen is zichtbaar dat de gewenste kwaliteit in Q1 2012 wordt gerealiseerd (kwalificatie: voldoende). Vervolgens is er een terugval medio 2013 (kwalificatie: onvoldoende). Tot slot is er een verbetering waarneembaar in Q4 2013 en Q1 2014 (kwalificatie: voldoende).
- Gelijktijdig met het realiseren van de kwalificatie 'voldoende' in Q1 2012 heeft er voor alle medewerkers een opleidingstraject plaatsgevonden. Sindsdien hebben er alleen opleidingstrajecten plaatsgevonden voor nieuwe medewerkers. Voor bestaande medewerkers heeft er niet op grote schaal permanente educatie plaatsgevonden.
- Voorafgaande aan de periodes waarin een 'voldoende' wordt gerealiseerd is KI een veelbesproken onderwerp in onder andere dagstarts, weekstarts en klantintegriteit café.
- In de periode voorafgaande aan de kwalificatie 'onvoldoende' is KI een beperkt besproken onderwerp.
- De kwalificatie 'onvoldoende' medio 2013 heeft geleid tot een oorzaakanalyse. Oorzaken die worden benoemd zijn: 1) stapeling van prioriteiten binnen de bancaire organisatie waardoor er in beperkte mate aandacht is voor Klantintegriteit; 2) geen eenduidige implementatierichtlijn binnen de bank voor bijvoorbeeld het doorvoeren van wijzigingen, zaken worden bijvoorbeeld veelvuldig per mail gecommuniceerd, tevens wordt doorgaans niet uitgelegd waarom iets wordt besloten en ingevoerd; 3) nagenoeg geen sturing op individueel medewerker niveau vanwege een gebrek aan managementinformatie;

De resultaten die voortkomen uit het bureauonderzoek zijn gebruikt als input voor de semigestructureerde interviews. De resultaten daarvan zijn opgenomen in paragraaf 4.2

Resultaten interviews:

De interviews zijn afgenomen bij negen respondenten. Een analyse van de interviewnotulen per issue/vraag en een analyse per interview heeft de volgende resultaten opgeleverd:

- Voorafgaande aan de implementatie in 2011 was er was minder beleving bij medewerkers aangaande KI binnen de organisatie dan na de implementatie.
- Het alleen ter beschikking stellen van het beleid en de processen bij een complex onderwerp als KI leidt veelal niet tot de gewenste kwaliteit.
- Het creëren van beleving door inzet van o.a. het KI café heeft positief bijgedragen aan de kwalitatieve naleving van processen.
- Het creëren van kennis over KI door inzet van onder ander het KI café, KI workshop, Keek op de Week en opleiding heeft positief bijgedragen aan de kwalitatieve naleving van processen.
- Onduidelijke procesinstructies en vele proceswijzigingen leiden tot frustraties bij medewerkers en tot kwalitatief minder goede naleving van processen.
- Goed voorbeeldgedrag door de leiding van de organisatie heeft een positief effect op de naleving van processen door medewerkers.

- Wanneer er minder prioriteit wordt toegekend aan KI door onder andere de leiding van de organisatie dan heeft dit een negatief effect op de naleving van processen.
- Overbelasting van de productiecapaciteit van medewerkers leidt ertoe dat de KI processen op onderdelen minder adequaat zijn nageleefd.
- De informele circuits beperkten zich tijdens de implementatiefase van KI in 2011 voornamelijk tot de afdeling/functie waarbinnen men zelf actief is (verhouding 8 versus 1). In een later stadium (2013) was de verhouding gewijzigd in 4 versus 5.
- De daadwerkelijke kwaliteit waarmee KI wordt nageleefd is niet in altijd overeenkomstig aan de perceptie van (uitvoerende) medewerker. Veelal schatten de medewerkers de kwaliteit van hun werkzaamheden hoger in.
- Het intensiveren van lijncontroles heeft een positief effect op de uiteindelijke kwaliteit van de naleving van KI processen.
- Er zijn geen significante verschillen waargenomen aangaande de wijze een diagnostisch controle systeem landt bij een medewerker met klantcontact, een medewerker met beperkt/geen klantcontact en een leidinggevende.