

Van productiviteitsstrategie naar business case

DE ZAKELIJKE REDENERING ALS BASIS VOOR EEN ORGANISATORISCHE INTERVENTIE IN DIENSTVERLENING

Voor het verbeteren van de productiviteit in organisaties zijn velen al langere tijd op zoek naar methoden om dit begrip goed te meten. Het blijkt een lastige zoektocht, met weinig consensus en, belangrijker, de praktijk zit er vaak niet op te wachten. Dit is met name het geval in de dienstverlening en de non-profitsector. Niet dat men daar het kwantificeren van productiviteit onbelangrijk vindt, maar de kwaliteit van de prestaties acht men minstens zo belangrijk, zo niet belangrijker. In dit artikel willen we vooral de dienstverlening en de non-profit behulpzaam zijn als zij voor de keuze staan welke interventie helpt om de productiviteit of de prestaties te verbeteren. Wij betogen dat de zakelijke redenering – de business case – goed bruikbaar is om interventies te kiezen en te verantwoorden en laten dit zien met een voorbeeld uit de publieke dienstverlening en uit de maakindustrie.

Inleiding

Dit artikel behandelt een praktisch dialoogmodel voor organisaties die een organisatorische interventie willen toepassen ten behoeve van productiviteitsverbetering, en die daarvan vooraf een zakelijke redenering willen maken, een ‘business case’. Hierbij richten we ons met name op organisaties uit de dienstverlening en de non-profitsector, omdat het ‘versimpelde’ productiviteitsbegrip uit de maakindustrie voor hen ontoereikend is. Niettemin is het hulpmiddel ook bruikbaar voor profitorganisaties omdat het toegenomen kenniswerk aldaar het steeds lastiger maakt alle relevante aspecten te kwantificeren. Het artikel gaat in op de volgende centrale vraag: *Hoe kunnen organisaties hun productiviteitsstrategie koppelen aan*



Prof. dr. Michiel de Looze is senior projectmanager bij TNO en verbonden aan de Vrije Universiteit in Amsterdam.

Dr. Klaas ten Have is business line manager bij TNO.

Drs. Peter Oeij is senior research scientist bij TNO en verbonden aan de Open Universiteit in Heerlen¹.

Ir. Gu van Rhijn is projectmanager bij TNO.

Ir. Bart de Graaf is onderzoeker/adviseur bij TNO.

een organisatorische interventie en vervolgens daarvoor een business case formuleren?

We kijken naar het proces en de inhoud. Om deze vraag te beantwoorden ontvouwen we een stappenplan dat ten grondslag ligt aan het ‘proces’ waarbij een organisatie start met een probleem en uitkomt bij de zakelijke redenering voor het onderbouwen van de oplossing. Om op een adequate wijze ‘inhoud’ te geven aan het bepalen van de productiviteitsstrategie, de organisatorische interventie en de business case zijn twee modellen ontwikkeld, namelijk het Q4-model en het TOP-model. Het Q4-model verwijst naar de kwantitatieve en kwalitatieve inputs en outputs; het TOP-model verwijst naar de samenhang tussen Technologie, Organisatie en Personeel als een organisatorische interventie wordt ontwikkeld. We beginnen met een uitleg van het probleem bij het vaststellen van productiviteit en vervolgen met een toelichting op de elementen die de ‘inhoud’ betreffen en laten dat uitmonden in het stappenplan van het ‘proces’. Vervolgens worden twee voorbeelden uit de praktijk gepresenteerd waarop het hulpmiddel retrospectief is toegepast. Daarna ronden we af met onze conclusies en discussiepunten.

1. Het ‘probleem’ met productiviteit vaststellen

Productiviteit is een sleutelfactor in het verbeteren van de concurrentiepositie. Productiviteit is de ratio tussen *outputs* en *inputs*, waarbij de *inputs* worden getransformeerd tot *outputs* in het werkproces, de *throughput*. Inputfactoren zijn bijvoorbeeld arbeid (uren, fte's), kapitaalgoederen (machines, apparatuur) en bronnen (kennis, financiën, ruwe materialen, energie). De outputs van een organisatie kunnen fysieke eenheden zijn (aantallen producten). Dit productiviteitsbegrip, waarbij de inputs en outputs doorgaans ‘tangible’ en kwantificeerbaar zijn, is ontleend aan de maakindustrie. In zulke contexten zijn ook financiële indicatoren gebruikelijk (winst, opbrengst, toegevoegde waarde) en relatief rechttoe-rechtaan (Sink, 1983; Eilon, 1985).

Dit ‘versimpelde’ productiviteitsbegrip staat een beter begrip in de weg van vier met elkaar samenhangende verschijnselen: 1) de toepassing van productiviteit in dienstverlening en non-profitorganisaties, 2) het vaststellen (‘meten’) van productiviteit in deze organisaties, 3) het bepalen van productiviteitsstrategieën in zulke organisaties, en 4) het feit dat non-profitorganisaties geen marktwerking kennen. Op de eerste plaats maken dienstverlenende organisaties meestal geen telbare, fysieke producten, en veel non-profit organisaties evenmin. Veel van zulke organisaties worden tegenwoordig gekenmerkt door kenniswerk waarbij discrete volumes van ‘tangible’ producten niet aan de orde zijn. Kenniswerk is overigens zowel binnen als buiten de maakindustrie een groeiende factor (Drucker, 1999; Davenport 2008, in Jääskeläinen en Lönnqvist, 2010; Parent-Thirion, Fernández Macías, Hurley en Vermeylen, 2007). In dergelijke organisaties zijn niet alleen de kwantitatieve inputs en outputs van belang voor de productiviteit, maar ook de kwalitatieve inputs

en outputs (Grönroos en Ojasalo, 2004). Het kan zijn dat aan de inputzijde creativiteit, motivatie en betrokkenheid van medewerkers belangrijkere factoren zijn dan het aantal gewerkte uren. Aan de outputzijde kan, met een vergelijkbare gedachte, de bereikte klanttevredenheid een grotere waarde toevoegen dan het aantal geleverde diensten. Om die reden zou een productiviteitsbegrip in ieder geval voor de dienstverlening en non-profitsectoren, waarbij kenniswerk een belangrijke factor is, zowel de kwantitatieve als kwalitatieve aspecten dienen te omvatten aan zowel de inputzijde als de outputzijde (Vuorinen, Järvinen en Lehtinen, 1998). Op de tweede plaats heeft het ‘versimpelde’ productiviteitsbegrip geen oog voor de kwalitatieve aspecten en kan het meten van productiviteit – ook voor de ‘discrete’ productie in de industrie – per definitie niet volledig zijn (Jääskeläinen en Lönnqvist, 2009). Overigens is het (kwantitatief) meten van productiviteit geen ambitie in deze bijdrage, wel het bepalen en verbeteren van de productiviteit. Ten derde neemt het aantal mogelijkheden om de productiviteit te beïnvloeden toe met het groeiende belang van kwalitatieve factoren, maar dat maakt het niet makkelijker om een effectieve productiviteitsstrategie te bepalen voor dergelijke organisaties. Ten slotte, omdat non-profitorganisaties niet opereren op ‘perfecte’ markten waar prijsvorming van invloed is op de inputs, de outputs en de throughput, is een bredere benadering van productiviteit nodig waarbij de kwantitatieve en kwalitatieve aspecten tegelijkertijd worden meegenomen. We zijn daarnaast de mening toegedaan dat de methode een impuls kan geven aan innovatie in de publieke sector. Binnen deze sector is relatief vaker sprake van risicomijding dan ondernemerschap (Oeij en Van der Torre, 2011). Het is lastig een ‘sense of urgency’ te bewerkstelligen voor innovatie en men is huiverig om productiviteitsdoelen te benoemen als drijfveren voor innovatie. Productiviteitsverbetering binnen de publieke sector is negatief ‘geframed’ door de associatie met bezuiniging, toenemende werkdruk voor medewerkers, en de holle retoriek van ‘empowering’ van professionals door hen meer professionele autonomie te gunnen (De Bruin, Kerpershoek en Dunning, maart 2011; Herriott, 2001). Juist in een tijd waarin publieke diensten hun ‘public value’ en hun ‘value for money’ (OECD, 2011) moeten bewijzen, en waarin innovatie een onontkoombare route voor het garanderen van publieke dienstverlening lijkt te worden, kan de zakelijke redenering een uiterst welkom hulpmiddel zijn.

2. Dialoogmodel productiviteitsverbetering

Productiviteit wordt door ons opgevat als een breed concept; het is niet ons doel hiervan een exacte definitie te geven. De reden is dat managers en ‘entrepreneurs’ verschillend omgaan met het verbeteren van productiviteit en daarvoor uiteenlopende ‘effectmaten’ toepassen. Het is ons evenmin te doen om productiviteit meetbaar te maken, omdat het standaardiseren van een methodiek voor kenniswerk en diensten niet alleen ingewikkeld is, maar ook kunstmatig. Bovendien zegt het niet veel in de praktijk. Ons dialoogmodel wil praktische onder-

steuning bieden aan de ‘entrepreneurial gut feeling’ van beslissers over organisatorische interventies. Met dialoogmodel bedoelen we een hulpmiddel om te kijken naar de praktijk, daarover te converseren met betrokkenen waarin de ‘business case’ wordt verwoord, om vervolgens tot beslissingen te komen. Vuorinen, Järvinen en Lehtinen (1998) bepleiten een productiviteitsconcept in de dienstverlening waarbij kwantitatieve en kwalitatieve aspecten aan de input- en outputzijde samen inzicht geven in de productiviteit van een dienstenorganisatie. Zij hebben hun concept toegepast op de studie van een Fins verzekeringsbedrijf en hebben een lijst opgesteld van verschillende kwantitatieve en kwalitatieve inputs en outputs (tabel 1), die we kunnen beschouwen als prestatie-indicatoren (Vuorinen et al., 1998, zie ook Giertz, 2000; Grönroos en Ojasalo, 2004; Van Looy, Gemmel, Desmet, Van Dierdonck en Serneels, 1998).

Tabel 1.
De kwantitatieve en kwalitatieve dimensies van ‘service’ productiviteit in een verzekeringsbedrijf (Vuorinen et al., 1998, Q’s toegevoegd)

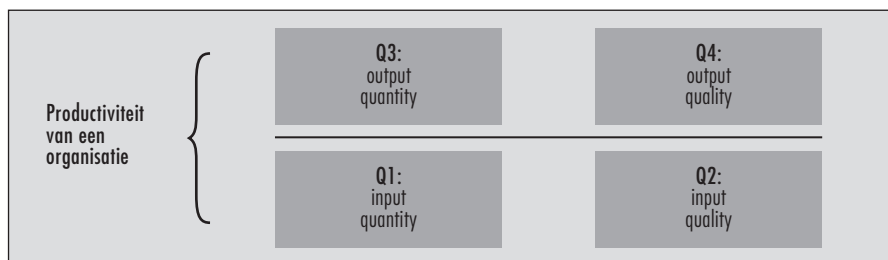
<p>Output quantity (Q3) servicevolume assortiment marktaandeel klantsegmenten</p>	<p>Output quality (Q4) klanttevredenheid klantbediening en klantenservice gestandaardiseerde service openingstijden, toegankelijkheid klant co-productie, co-creatie correcte verzekeringsregisters bedrijfsimago</p>
<p>Input quantity (Q1) <i>arbeid:</i> hoeveelheid arbeid werving en recruitment jobrotatie functiebeschrijving service process re-engineering foutenreductie overuren <i>kapitaal:</i> informatietechnologie e-communicatiekanalen self-serviceapparatuur hoofdkantoor en kantoretnetwerk telewerkfaciliteiten</p>	<p>Input quality (Q2) <i>intangibile:</i> werknemerstevredenheid expertise en vaardigheden prestatiecriteria recruitment en behoud van personeel personeeldevelopmentprograms teamwerk organisatiestructuur bedrijfscultuur IT-uitval en systeemstoringen <i>tangible:</i> kantoorlocaties kantoorinterieur</p>

Q4-MODEL VAN PRODUCTIVITEIT

Uit het onderzoek van Vuorinen et al. (1998) kwam naar voren dat een breder productiviteitsbegrip wenselijk was dat ook de ongrijpbare, ‘intangibile’, aspecten omvat en derhalve de kwalitatieve aspecten incorporeert. Verder bleek dat verschillende verzekeringsproducten vereisten dat op een verschillende manier wordt gekeken naar productiviteit. Zo was het verzekeringsbedrijf van mening dat in het geval van persoonlijke verzekeringsproducten

de klantrelatie zeer belangrijk was en men kleinere financiële marges acceptabel vond, terwijl in het geval van gestandaardiseerde verzekeringsproducten klanten eerder als ‘inwisselbaar’ werden beschouwd en dat bovendien een kwantitatieve vorm van monitoring volstond. Naar onze mening is een verbreding van het productiviteitsbegrip naar de vier kwantitatieve en kwalitatieve aspecten niet alleen relevant voor dienstverlenende organisaties, maar ook voor leveranciers van fysieke goederen en producten, zowel profit als non-profit (zie ook Moxam, 2009). Het model van Vuorinen et al. heeft ons geïnspireerd tot een uitwerking die wij het ‘Q4-model van productiviteit’ noemen (Oeij, De Looze, Ten Have, Van Rhijn en Kuijt-Evers, 2012a).

Figuur 1.
Q4-model van
productiviteit
(afgeleid van
Vuorinen et al., 1998)

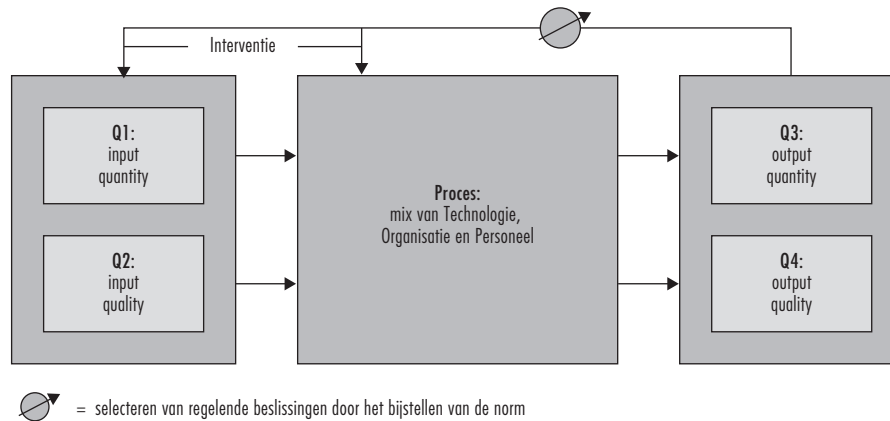


Het model in figuur 1 en de aspecten in tabel 1 kunnen een vertrekpunt vormen voor een gebruiker die de productiviteit van de organisatie wil verbeteren, waarbij de gebruiker zelf betekenis geeft aan de term productiviteit. Dat kan zijn betere dienstverlening, arbeidsproductiviteitsverbetering, verkorting van doorlooptijden, verhoging van de professionalisering van medewerkers enzovoort. In de praktijk is het meestal het geval dat een manager of ondernemer reeds een idee heeft van het ‘productiviteitsprobleem’ en daarvoor vaak ook al een oplossing in gedachten heeft. Die oplossing is dan eigenlijk een ‘premature business case’. Een business case is te omschrijven als de zakelijke afweging om die oplossing door te voeren, waarbij ‘zakelijk’ doorgaans refereert aan de kosten en baten van die oplossing. In dit artikel wordt die zakelijke afweging niet alleen gebaseerd op kwantificering van de kosten/baten-afweging, maar ook op kwalitatieve kosten en baten. De gebruiker maakt in feite een ‘uitruil’ (trade-off) tussen kwantitatieve en kwalitatieve voors en tegens. Met het hulpmiddel dat we bespreken kan de gebruiker als het ware de premature business case onderzoeken op haar validiteit.

TOP-model

De eerste stap 1) om van een productiviteitsprobleem tot een premature business case te komen is vaak impliciet al gemaakt, voordat een gebruiker diens veronderstellingen gaat toetsen. Er zijn nu vier vervolgstappen te onderscheiden: 2) het aanscherpen van het productiviteitsprobleem of productiviteitsuitdaging; 3) het benoemen van de productiviteitsstrategie met het Q4-model; 4) het ontwikkelen of aanscherpen van een organisatorische interventie ter verbetering van de productiviteit met behulp van de regelkring en het TOP-model; en 5) het formuleren van de business case op grond van de ‘trade-off’

Figuur 2.
Q4-model,
regelkring, TOP-model
en 'input-throughput-
output' metafoor
(Oeij et al., 2012)



van kwantitatieve en kwalitatieve aspecten. Het aanscherpen van de productiviteitsuitdaging (stap 2) is een activiteit op strategisch niveau van de organisatie, want het gaat om het benoemen van het te bereiken doel, gegeven het productiviteitsprobleem (stap 1). Stel dit doel is het verbeteren van de arbeidsproductiviteit of het professionaliseren van medewerkers, dan zou men zich kunnen afvragen wat gebeurt er als deze output *niet* wordt bereikt. Welke problemen blijven in stand of komen bovendrijven en hoe erg is dat voor de organisatie? In de veronderstelling dat uit het antwoord van de gebruiker een zekere 'sense of urgency' spreekt, dringt zich de vraag op wat er nodig is om de gewenste output juist *wel* te bereiken. In dat geval komt het Q4-model van productiviteit in beeld (figuur 2).

In stap 3 beredeneert de gebruiker met welke inputs gewenste outputs worden bereikt en welke gevolgen dit heeft voor de inrichting van het transformatieproces, de throughput. Daartoe wordt vanuit de vier Q's eerst de productiviteitsstrategie benoemd (Mistereck, Dooley en Anderson, 1992; Tangen, 2005):

1. meer output met een constante input;
2. minder input met een constante output;
3. meer output met minder input;
4. zowel meer output als input, waarbij de inputtoename proportioneel lager is;
5. zowel minder input als output, waarbij de outputdaling proportioneel lager is.

De uiteindelijke strategische keuze voor een productiviteitsstrategie is bijvoorbeeld afhankelijk van de bedrijfseconomische situatie, de financiële middelen voor investering en 'padafhankelijkheden' zoals voorgaande investeringen, bestaande systemen, zittend personeel, fysieke locaties, historie en ketenafspraken.

Zodra bekend is wat op grond van de productiviteitsstrategie de ruimte is om te manoeuvreren, kan de gebruiker de vier Q's diagnosticeren met de vraag

hoe gewenste outputs bereikt kunnen worden door aan de ‘knoppen te draaien’ van de inputs en de throughput. Het betreft de vierde stap om tot een organisatorische interventie te komen die de outputdoelen realiseert. Met organisatorische interventie bedoelen wij in dit verband het invoeren van een verandering in ruime zin, waarbij de inputs én de throughputs variëren ten opzichte van de bestaande situatie, of alleen de throughput. De interventie heeft betrekking op het primaire of secundaire proces (de throughput), en is bepalend voor de uiteindelijk gekozen mix van Technologie, Organisatie en Personeel, waarmee inputs worden getransformeerd tot outputs. Hierbij hanteren we het TOP-model (Jongkind en Oeij, 2006; Oeij, Dorenbosch, Klein Hesselink en Vaas, 2010: 132-137). De combinatiemogelijkheden tussen deze drie factoren zijn in theorie eindeloos, maar worden begrensd door de eerder vastgestelde productiviteitsstrategie. Voorbeelden van factoren die men kan beïnvloeden zijn:

- Technologie: nieuwe ICT-toepassingen (hardware, software); inrichting en werkplek-ergonomie; nieuwe machines of systemen; logistische techniek en ERP-systemen; gebouwen en huisvesting.
- Organisatie: inrichting werkproces/organisatiestructuur; ontwerp afdelingen, functies, teams; andere manieren van managen, besturen, medezeggenschap/overleg; nieuw beleid op het vlak van HRM, informatiesystemen, accountancy et cetera.
- Personeel: verandering in kwantiteit van personeel (aantallen, flexkrachten, contracten, werktijden en dergelijke); verandering in kwaliteit van personeel (opleiding, kwalificaties, competenties); verandering in organisatiegedrag (nieuwe waarden, andere rollen, anders communiceren, andere vorm van leiderschap, andere omgang met klanten en leveranciers, zoals co-creëren). (Voor meer voorbeelden van denkbare interventies met ‘slimmer werken’ of ‘sociale innovatie’ zie Oeij et al., 2010: 145-147).

Het TOP-model is in figuur 2 gepositioneerd in het blok ‘proces’ (throughput). Figuur 2 omvat tevens het Q4-model en de term ‘interventie’. Het Q4-model, TOP-model en interventie zijn met elkaar in verband gebracht binnen de ‘regelkring’ en de daarbij behorende ‘input-throughput-output’-metafoor (In ’t Veld, 1988). De regelkring helpt de gebruiker om een behaalde output te beoordelen op het gewenste resultaat (‘norm’), en indien de output daaraan niet voldoet een andere keuze te selecteren (een ‘regelende ingreep’). Overigens worden in de figuur voor de overzichtelijkheid de ‘single loop’ (uitvoeren) en de ‘double loop’ (evalueren en bijstellen) niet apart onderscheiden (Ten Have, Dorenbosch, Moonen en Oeij, 2010).

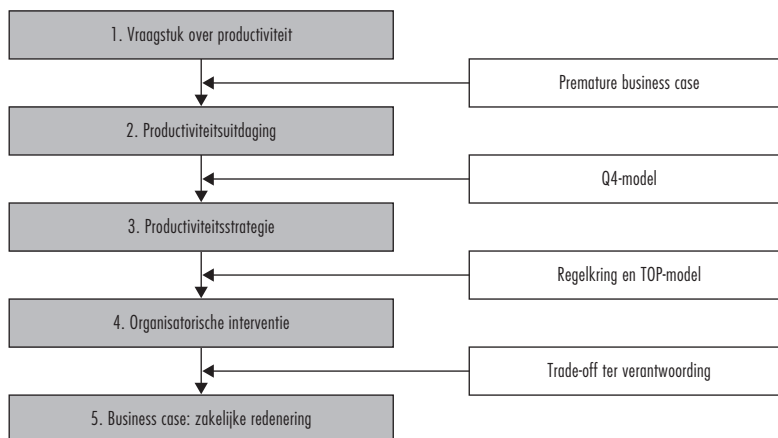
Het is belangrijk om te realiseren dat in de throughput (het proces) de inputfactoren veranderen, omdat deze worden getransformeerd. Het komt voor dat aspecten die Vuorinen et al. noemen in tabel 1 niet dezelfde plek krijgen als in figuur 2, omdat zij in hun productiviteitsmodel geen (dynamische) throughputfase onderkennen. Zo is te zien dat in tabel 1 werknemerstevredenheid wordt beschouwd als een input quality (Q2), terwijl ons model in figuur 2 werknemerstevredenheid zou opvatten als een gevolg van een veran-

dering van de inputs, zoals een verandering van het takenpakket of de introductie van een HR-activiteit. Werknemerstevredenheid zouden wij derhalve positioneren als een kenmerk van het werkproces (throughput). De output van de getransformeerde inputs is dan bijvoorbeeld een toename van het aantal geleverde diensten (de 'productiviteit') (Q3) of de klanttevredenheid (Q4). Hoewel het voor iedereen duidelijk zal zijn dat interventies op het gebied van taakverandering en HR-activiteiten een effect hebben op de werknemerstevredenheid, is het doel dat volgt uit de productiviteitsstrategie bepalend voor de outputs.

BUSINESS CASE

Stap 5 van het dialoogmodel productiviteitsverbetering is het formuleren van een zakelijke redenering – de business case – om de investering in de organisatorische interventie te verantwoorden: waarom zou de organisatie kosten, moeite en tijd steken in de interventie; wanneer is de investering terugverdiend; hoe weten we wat de beoogde investering de organisatie oplevert? De overvloedige literatuur over 'business models' heeft met elkaar gemeen dat dergelijke modellen een breed en systemisch perspectief bieden op werken op een zakelijke manier, waarbij diverse organisatorische activiteiten een rol spelen, maar waarbij waardecreatie meestal centraal staat (Zott, Amit en Massa, 2010). De 'business case' is goed toepasbaar op organisatorische interventies, en is te definiëren als een rechtvaardiging voor het financieren van een project, waarbij de kosten en de baten met elkaar worden vergeleken, waarbij de baten de kosten dienen te overstijgen, en waarbij vaak een financiële analyse vereist is voor het berekenen van de terugverdientijd ('return on investment') (Kemp, 2006). Business cases zijn er in het algemeen voor bedoeld om vragen over financiële en zakelijke gevolgen van acties of besluiten te beantwoorden (Schmidt, 2003). Echter, dat is niet altijd mogelijk als de 'business' een non-profit karakter heeft of als de diensten zich nauwelijks of niet laten kwantificeren in termen van kosten, waarde en winst. In de publieke dienstverlening zijn outputs als maatschappelijke veiligheid, burgers tevredenheid en politieke effectiviteit moeilijk in geld uit te drukken, en als, bij wijze van voorbeeld de politie gaat tellen hoeveel bonnen de agenten succesvol uitschrijven, of men zou vaststellen hoeveel leerlingen er passen in een leslokaal, schiet het middel zijn doel al snel voorbij. Wel efficiënt, maar niet effectief; wel harder gewerkt, maar niet per se slimmer. In deze vijfde stap komt het erop aan een afgewogen trade-off te maken van de kwantitatieve en de kwalitatieve inputs en outputs die zijn gemoeid met een organisatorische interventie (Oeij, De Looze, Ten Have, Van Rhijn, De Graaf, te verschijnen 2012b; Vaas, De Graaf, Oeij, Mayer en Koningsveld, 2012). Het is daarom aan te bevelen voor meerdere, alternatieve, organisatorische interventies zo'n zakelijke afweging te maken, en daarna een weloverwogen keuze te maken. Degenen die zulke beslissingen nemen, dienen een goede kennis te hebben over de kwantitatieve en kwalitatieve factoren van hun organisatie en werkprocessen, en van de gevolgen voor klanten, stakeholders, en werknemers. Figuur 3 vat de vijf stappen samen.

Figuur 3.
Stappenplan



3. Het dialoogmodel productiviteitsverbetering toegepast op twee cases

Het stappenplan in figuur 3 hebben wij op retrospectieve wijze toegepast om twee cases te illustreren uit respectievelijk de publieke sector en de maakindustrie. Hieruit blijkt dat het dialoogmodel toepasbaar is in uiteenlopende sectoren. De waarde van een terugblik is dat achteraf een beter (beredeneerd) zicht ontstaat op het verloop van het proces. Achtereenvolgens bespreken we de productiviteitsuitdaging van de organisatie (stap 1 en 2 uit figuur 3 worden hier samengevoegd), de productiviteitsstrategie en de daarmee samenhangende Q4-factoren, de organisatorische interventie en de business case. We evalueren de toegevoegde waarde van het dialoogmodel voor beide casussen.

CASUS 1 DE VERWERKING VAN UITKERINGSAAVVRAGEN

Deze casus beschrijft een publieke dienstverlenende organisatie, Werkplein Baanzicht, die onder meer is belast met het verstrekken van sociale uitkeringen bij werkloosheid (WWB) en het toeleiden naar de arbeidsmarkt van werkzoekenden (Vaas et al., 2012). Nadat de wetgeving in 2004 over het aantal verplichte controles voorafgaand aan het toekennen van een uitkering veranderde, ontwikkelde Werkplein Baanzicht een nieuwe beleidsdoctrine: ‘We vertrouwen onze cliënten tenzij er aanwijzingen zijn om dat niet te doen.’ Als gevolg daarvan beperkte het aantal controles zich tot een minimum (vooral administratieve) als er geen reden was om een verhoogde kans op fraude te veronderstellen. Hierdoor kon de doorlooptijd van de aanvraag worden verkort en was de cliënt niet verplicht tot het aanleveren van een lange lijst van bewijzen over diens financiële situatie en burgerlijke staat. Het nieuwe proces zou het serviceniveau naar cliënten verbeteren. Bovendien

werd verwacht dat de uitvoeringskosten (vooral arbeidskosten) zouden afnemen.

Productiviteitsuitdaging

Het productiviteitsprobleem dat ten grondslag lag aan de interventie was de veranderde wetgeving. Daarnaast speelt de samenvoeging van publieke diensten van een aantal kleine gemeenten met de grotere gemeente Assen een rol op de achtergrond. Dit leidde tot de oprichting van Werkplein Baanzicht. De productiviteitsuitdaging was de toename van de klanttevredenheid vanuit het oogpunt van het ‘minimaliseren van de administratieve lasten’ en wachttijden van de burger (Q4), en tevens het vergroten van de efficiëntie van het proces van uitkeringsaanvragen (Q3). Die laatste verwachting was onder meer gebaseerd op de ervaring dat bij de meeste controles geen fraude werd vastgesteld waardoor deze efficiëntiewinst werd beschouwd als ‘laaghangend fruit’.

Productiviteitsstrategie

De hieruit voortvloeiende productiviteitsstrategie is om dezelfde hoeveelheid uitkeringsaanvragen te verwerken als output (Q3) met een hogere kwaliteit (Q4) en met minder input van menskracht (Q1).

Organisatorische interventie

Om de productiviteitsstrategie te realiseren heeft Werkplein Baanzicht een risico-evaluatiemethode ingevoerd, de Fraude Score Kaart, die sinds 2008 wordt toegepast op het aanvraagproces van WWB-uitkeringen. De Fraude Score Kaart zorgt er voor dat binnen het aanvraagproces op basis van objectieve klantcriteria, zoals leeftijd, beroep en onderwijsniveau, de kans op fraude wordt ingeschat. In het geval van een laag frauderisico kan de aanvraag worden afgehandeld als ‘desk research’ met een minimum aan verplichte controles. Aangezien dit van toepassing is op de meerderheid van de cliënten kan het totale verwerkingsproces flink efficiënter worden. Voor de overblijvende cliënten met een hoog risico op fraude wordt een arbeidsintensiever, diepgaand onderzoek uitgevoerd, waarbij de klant wordt gehoord en klantgegevens nader worden geverifieerd. De organisatorische interventie raakt aan alle drie aspecten van het TOP-model. De Fraude Score Kaart is een nieuwe ICT-applicatie (T) en tegelijk een nieuwe werkwijze om de aanvragen te verwerken (O), die leidt tot meer standaardisering van taken en gevraagde competenties van medewerkers (P).

Business case

Ongeveer tweederde van de uitkeringsaanvragen heeft een laag frauderisico, waardoor de gemiddelde verwerkingstijd van een uitkeringsaanvraag werd gereduceerd van 360 tot 110 minuten, en de doorlooptijd van acht naar drie weken per aanvraag. Hierdoor is 4,2 fte op een totaal van 13,2 fte aan arbeid bespaard op het proces van de uitkeringsaanvragen, grofweg een derde van de arbeidskosten. Op het niveau van Werkplein Baanzicht als geheel – dus inclusief het werkproces van begeleiding van werkzoekenden naar de arbeids-

markt – waren minder uitzendkrachten nodig, omdat een deel van het personeel van de afdeling uitkeringsaanvragen verplaatst werd naar de afdeling arbeidsmarkttoeleiding. De netto besparing bedroeg 2 à 3 fte ofwel circa € 200.000 per jaar (Q1). Bovendien bleek dat sinds 2008 de gemiddelde duur van een sociale uitkering terugliep met 6 weken per jaar; dit wordt deels toegeschreven aan de toename van re-integratie-inspanningen en de vervanging van de uitzendkrachten door eigen – competentere – personeel. De effectieve jaarlijkse besparing op uitkeringen wordt geschat op € 125.000 per jaar (Q3). Om een financiële trade-off te kunnen maken tussen de investering in de risico-evaluatiemethode (de interventie) en de besparingen van Werkplein Baanzicht als organisatie dienen we de ontwikkelings- en implementatiekosten te vergelijken met de jaarlijkse besparingen. De investeringskosten van de risico-evaluatiemethode bedroegen circa € 50.000 (vooral mensuren ten behoeve van de invoering van de Fraude Score Kaart en procesaanpassingen). Vergeleken met de jaarlijkse besparingen, geschat op € 325.000, zijn de investeringen terugverdiend binnen enkele maanden, zodat kan worden geconcludeerd dat de interventie een financieel succes is.

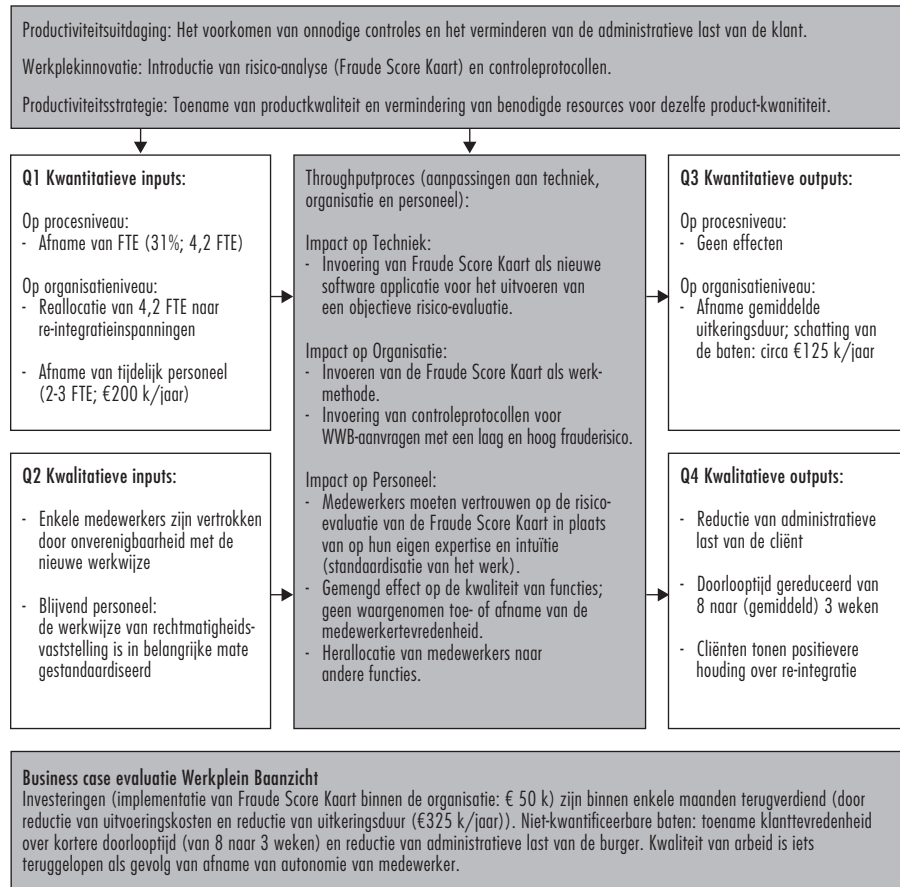
Vanuit kwantitatief oogpunt is de interventie een goede keuze, maar vanuit kwalitatief oogpunt is dat niet zonder meer het geval. Wat betreft de kwaliteit van de service (Q4) zijn de cliënten tevreden, vanwege de verkorte doorlooptijd en de afgenomen administratieve verplichtingen. Zelfs de hoge-risico aanvragers leken meer tevreden, omdat gemiddeld genomen ook hun aanvragen sneller verliepen dan in de oude situatie. Ook leken aanvragers meer bereid dan voorheen om mee te werken aan het toeleidingsproces naar een nieuwe baan. Wat betreft de werknemerstevredenheid is er een medaille met twee kanten. Het werkproces van de uitkeringsaanvragen verloopt soepeler en sneller. Uit een intern gehouden tevredenheidsonderzoek kwam naar voren dat de nieuwe risico-evaluatiemethode positief werd beoordeeld door het personeel. En dat terwijl medewerkers jarenlange ervaring en kennis met ingewikkelde fraudechecks hebben ingeruild voor een gestandaardiseerde werkmethode. Een kritische kanttekening bij dit tevredenheidsonderzoek is dat individuen die ervaren dat hun werk sneller leidt tot resultaten, mogelijk deze ervaringen congruent maken aan de nieuwe situatie, en bijgevolg de standaardisering van het werk voor lief nemen. Abram de Swaan (1972) sprak ooit van een ‘boterham met tevredenheid’ toen hij het conformistisch gedrag van arbeiders bestudeerde. Voor sommige werknemers zal de trade-off tussen baanbehoud en ontslag ook hebben meegespeeld – zes van de vijftien medewerkers kregen een baan aangeboden bij de afdeling arbeidsmarkttoeleiding toen zij overbodig werden. De kwaliteit van de arbeid, die in dit geval in het Q4-model wordt gezien als een throughput-kenmerk en geen output, zouden we willen afficheren als ambigu: het ligt eraan aan wie je het vraagt.

Figuur 4 vat de casus samen.

Toegevoegde waarde dialoogmodel

Deze organisatie was primair gericht op de verbetering van de kwaliteit van het dienstverleningsproces. Het verbeteren van de efficiëntie en de inverdien-

Figuur 4.
Werkplein Baanzicht
(Casus 1)



effecten van de interventie waren aanvankelijk geen dominant motief. Juist het toepassen van het Q4-model maakte de organisatie bewuster van de te behalen financiële winst. In de beleving van de gebruikers met wie wij samenwerkten, leidde het dialoogmodel tot een completer en diepgaander inzicht in de effecten van de interventie. Toepassing van het Q4-model heeft op structurele wijze zowel de kwantitatieve als de kwalitatieve baten en lasten van de invoering van de Fraude Score Kaart zichtbaar gemaakt. Naast deze gestructureerde analyse van de gevolgen van de vernieuwing maakt het Q4-model door de grafische presentatie in een oogopslag de kwantitatieve en kwalitatieve consequenties aanschouwelijk.

CASUS 2 DE PRODUCTIE VAN KLIMAAT APPARATUUR

Dit is een casus van een privaat productiebedrijf onder het pseudoniem Klimaat Apparatuur dat is gespecialiseerd in het ontwerpen, produceren en monteren van klimaatapparaten (luchtbehandelingsapparaten), zoals luchtverhitters en ventilatorconvectoren (Tuinzaad, Van Rhijn en Bosch, 2011). Van deze producten worden er jaarlijks een paar duizend geleverd aan

winkelcentra en winkels in verschillende modellen. Bij Klimaat Apparatuur werken ongeveer zeventig medewerkers.

Productiviteitsuitdaging

Het productiviteitsprobleem waarvoor dit bedrijf zich gesteld zag, was haar inefficiënte manier van produceren. De markt vraagt om kleinere series (batches) met een grotere productvariatie. De orders vergen in de huidige opzet relatief veel bewerkingen en lange wachttijden. Bovendien was de routing onhandig omdat veel tijd gemoeid was met het op en neer lopen om gereedschappen en onderdelen te halen. In 2009-2010 is het productieproces herontworpen op basis van 'demand flow' en de principes van 'lean production' (Womack, Jones en Roos, 1990; Tuinzaad et al., 2011). Gebaseerd op de assumptie dat participatie in een veranderingsproces vanuit verschillende disciplines (zoals engineering, planning, management en operaties) cruciaal is voor succes (Van Rhijn, De Looze, Tuinzaad, Groenesteijn, De Groot en Vink, 2005), is een integrale benadering met participatie van medewerkers toegepast. Daarbij zijn ook ergonomische verbeteringen aangebracht. Het management stond voor een drietal productiviteitsuitdagingen. Het eerste en centrale doel was het verhogen van de productie (Q3) om de concurrentiepositie te behouden en te verbeteren. Het tweede doel was om de arbeidsinput constant te houden, maar daarbij de 'chaotische', inefficiënte patronen uit te bannen alsmede de daarmee samenhangende kosten voor overuren (Q1). Het derde doel was het reduceren van de doorlooptijd en de 'Work In Process' (WIP), die het geïnvesteerde kapitaal vertegenwoordigt, zodat een betere levertijd (Q4) en kostenverlaging (Q13) worden gerealiseerd. Om deze productiviteitsuitdagingen mogelijk te maken, besloot het management om de productie als een 'demand flow process' (vraaggestuurd en stroomsgewijs) te herinrichten; eerst de productie van onderdelen en plaatwerk, en in een later stadium het gehele productieproces met inbegrip van de assemblage. Hiermee neemt de flexibiliteit toe, neemt de logistieke verspilling door extra bewerkingen en intern transport af en wordt de WIP lager. De wens was om dit participatief met de medewerkers uit te voeren om hun betrokkenheid en motivatie te stimuleren.

Productiviteitsstrategie

De gekozen strategie is het verhogen van de output van de productie met verbeterde levertijden (Q3 en Q4) en het reduceren van kosten voor arbeid en geïnvesteerd kapitaal (Q1).

Organisatorische interventie

De basis van de interventie was het herinrichten van het productieproces ('demand flow') en het herontwerpen van het product ('product design for flow assembly') met behulp van medewerkersparticipatie vanuit diverse disciplines, daarbij ondersteund door externe consultants. De interventie, eigenlijk een aantal deelprojecten achter elkaar, heeft geresulteerd in aanpassingen van het productie- en assemblageproces en tot productmodificaties. De product-

modificaties zijn bijvoorbeeld minder variatie aan 'omkastingen' (de behuizing van de apparaten) en vereenvoudiging van de montage van onderdelen, waardoor minder opslagruimte nodig was. Voorbeelden van procesveranderingen zijn de omslag van 'batch'-productie naar 'demand flow'-productie volgens de vraaggestuurde 'pull-principes' (het Japanse 'kanban'-systeem waarbij onderdelen geleverd worden in nauwe afstemming met het verbruik zodat er nooit te veel onderdelen zijn); en een nieuwe productie lay-out met een efficiënte materiaalstroom in één hoofdrichting en met werkstations die volgens de 'just-in-time'-gedachte worden voorzien van onderdelen, gereedschappen en equipement ten behoeve van de taakuitvoering. Als wordt gekeken naar het throughputproces met het TOP-model dan ligt het zwaartepunt op organisatorische veranderingen vanwege de herinrichting van de processen (O), naast de productmodificaties. De technologische veranderingen (T) zijn bescheiden en volgden uit de herinrichting van de werkprocessen. De veranderingen op het personele vlak (P) waren qua effecten niet omvangrijk, omdat de participatieve methode niet zeer afwijkend was van de al bestaande bedrijfsfilosofie, maar wel van wezenlijke betekenis. De omvang van overuren nam significant af en de fysieke werklust verminderde. De ergonomische verbeteringen gingen samen met de introductie van hijsapparatuur en in hoogte verstelbare werkplekken (T).

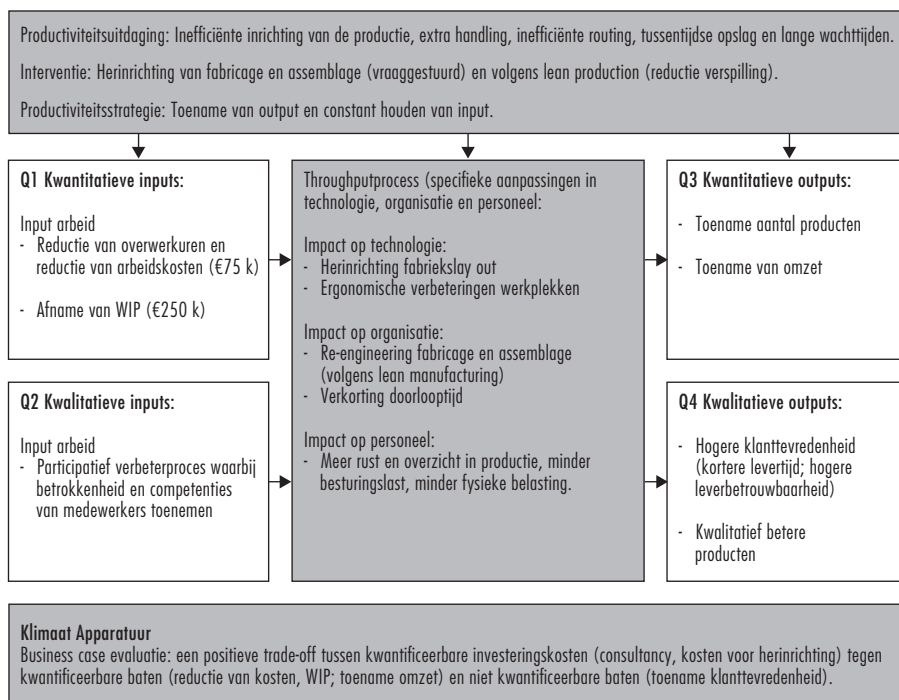
Business case

De investeringen voor het herontwerpen van het productie- en assemblageproces bedroegen ongeveer € 75.000. De verwachte baten waren een lagere WIP, een minder chaotisch en onregelmatig werkproces voor de medewerkers, een hoger productievolume met dezelfde hoeveelheid personeel, waardoor uiteindelijk een rendabeler situatie zou ontstaan voor het bedrijf. De zakelijke redenering was een trade-off tussen de kwantificeerbare kosten van de adviseurs en de herinrichting van de werkprocessen, tegen deels kwantificeerbare baten (een schatting van de lagere WIP), en deels niet-kwantificeerbare baten (de terugverdientijd was een onzekere factor). Voor het management was de business case solide genoeg om het ondernemersrisico – 'entrepreneurial gut' – te nemen. Twee jaar later bleek dat de WIP met meer dan 50% was afgenomen en dat de investering binnen een jaar was terugverdiend. De omzetgroei bedroeg 10% (Q3) en de benodigde personele capaciteit daalde met 10% (Q1). Het overwerk nam af met € 15.000 per jaar en de assemblagetijd per eenheid product met 25% (Q1). Naast deze kwantitatieve effecten, waren er ook kwalitatieve effecten: minder chaotische productie, afgenomen managementlast, meer tevredenheid onder het personeel, minder spoedorders, betere voorraadbeheersing en een hogere leverbetrouwbaarheid. Het laatste effect dient de klanttevredenheid en is het meest zichtbaar (Q4). De casus is samengevat in figuur 5.

Toegevoegde waarde dialoogmodel

Voor de casus klimaatapparatuur hielp de toepassing van het model achteraf om alle kwantitatieve en ook kwalitatieve zaken boven tafel te krijgen en

Figure 5.
Klimaat Apparaat
(Casus 2)



dus meer zicht te krijgen op het (positieve) verschil met de vooraf gemaakte business case. Tijdens het formuleren van de ‘premature’ business case waren met name kwantitatieve zaken in kaart gebracht. In een later stadium zijn de kwantitatieve aspecten aangevuld met kwalitatieve aspecten, zoals de afgenomen ‘chaotische’ productie, afgenomen managementlast, meer tevredenheid onder het personeel, minder spoedorders, betere voorraadbeheersing, en hogere leverbetrouwbaarheid. Deze kwalitatieve aspecten lieten zich niet direct kwantificeren. Het bedrijf hechtte groot belang aan deze aspecten. Het model heeft bijgedragen om met name die kwalitatieve aspecten bespreekbaar te maken en mee te nemen in de business case.

4. Conclusie en discussie

De les die we uit deze illustraties trekken is dat het dialoogmodel productiviteitsverbetering behulpzaam is bij het formuleren van de productiviteitsuitdaging, de productiviteitstrategie, de organisatorische interventie en de zakelijke redenering in de vorm van een business case. In andere rapporten en artikelen bleek dat de aanpak toepasbaar is in verschillende sectoren (voor meer voorbeelden zie Oeij et al., 2012a, 2012b; Oeij en Van der Torre, 2011; Vaas et al, 2012), hetgeen we in deze twee casussen terugzien. Ondanks het feit dat de illustraties retrospectief zijn beschreven, is herkenbaar dat managers en entrepreneurs een afgewogen besluit konden nemen

over de verwachte gevolgen van een organisatorische interventie in termen van kwantitatieve en kwalitatieve outputs en outcomes. De kracht van de benadering zit in de mogelijkheid om kwantitatieve en kwalitatieve aspecten tegen elkaar af te wegen. Dat is vooral van belang voor dienstverlenende en non-profitorganisaties, maar ook voor productiebedrijven met kenniswerkers en kwalitatieve klanteisen. De publieke dienstverleningsorganisatie werd zich meer bewust van de financiële aspecten – een interessante bevinding die relevant is voor bijvoorbeeld overheidsinstellingen –, terwijl het productiebedrijf zich meer bewust werd van de kwalitatieve aspecten.

Voor de toekomstige gebruiker is het dialoogmodel productiviteitsverbetering op verschillende manieren toe te passen, van een ‘quick scan’ tot een arbeidsintensief onderzoek. Telkens gaat het erom om te komen tot een zakelijke redenering over een organisatorische interventie ten behoeve van verbetering van de productiviteit:

- Voor het maken van een SWOT-analyse (Strengths, Weaknesses, Opportunities en Threats) of vergelijkbare diagnose.
- Voor het ontwikkelen van een nieuwe strategie of het veranderen van de strategie van de organisatie.
- Voor het starten van een dialoog over verandering zodra dit urgent wordt.
- Voor het verkrijgen van meer inzicht in de relevante werkzame mechanismen van werkprocessen en welke Q-factoren mogelijkheid bieden voor manipulatie als dit urgent wordt.
- Voor het scheppen van draagvlak en ‘stakeholder support’ voor de richting van verandering.
- Voor het ontwikkelen van concrete organisatorische interventies.
- Voor het ontwikkelen van alternatieve organisatorische interventies, deze met elkaar te vergelijken, en het vervolgens stellen van prioriteiten.
- Voor het ontwikkelen van meerdere scenario’s van (strategische) verandering.
- Voor een financiële en bestuurlijke verantwoording van de huidige situatie.
- Voor een financiële en bestuurlijke verantwoording en legitimering van een investering.

Het dialoogmodel productiviteitsverbetering, bestaande uit het Q4-model, het TOP-model en de business case (zie figuur 2), kan ook vanuit verschillende perspectieven in de tijd worden toegepast. Ten eerste kan de gebruiker een ‘foto’ maken van de huidige situatie als men wil weten ‘hoe de vlag er bij hangt’. Op de tweede plaats kan de gebruiker een ‘Ist’- en een ‘Soll’-situatie met elkaar vergelijken door voor beide situaties de zakelijke redenering op te stellen en daarbij vast te stellen hoe men van ‘Ist’ naar ‘Soll’ kan komen. Op de derde plaats kan een gebruiker voor de ‘Soll’-situatie meerdere varianten ontwikkelen en deze vergelijken; en men kan scenario’s ontwikkelen, om binnen de bandbreedte van een beperkt aantal mogelijke scenario’s, een route uit te zetten naar de ‘stippen op de horizon’. Op de vierde plaats kan een gebrui-

ker het hulpmiddel volgtijdelijk toepassen vanuit de kwantitatieve en kwalitatieve factoren. Men kan er voor kiezen eerst de kwantitatieve inputs en outputs in beeld te brengen. Een dergelijk inzicht kan al leiden tot een doorslaggevend besluit. Bijvoorbeeld als het gaat om een organisatorische interventie op het gebied van apparatuur, interieur of huisvesting. Vervolgens kan de gebruiker de kwalitatieve inputs en outputs benoemen als nog geen beslissing kan worden genomen. Wij zouden deze laatste werkwijze overigens niet aanbevelen, omdat dan al snel de focus komt te liggen op efficiëntieverbetering en het daaraan ondergeschikt maken van effectiviteitsdoelen. Wij vinden dat een valkuil van benaderingen zoals Lean Management, bij een eenzijdige toepassing ervan. Populair gezegd: het risico ontstaat dat de gebruiker 'de dingen goed doen' prevaleert boven 'de juiste dingen doen' en dat leidt dan tot 'harder werken' in plaats van 'slimmer werken'. Bovendien zijn werkprocessen, met name in de publieke sector, niet gebaat bij een eenzijdige efficiëntiebenadering, omdat dit op gespannen voet staat met plezierig, veilig, gezond en productief werken en de talentontwikkeling van medewerkers en de dienstverlening en bejegening van cliënten, klanten en burgers in de weg kan staan. In dit licht past het pleidooi voor een balans tussen de waarden van klanten, medewerkers en de organisatie die Smid en Dubbeldam (2011) doen in het kader van professionalisering en productiviteit.

Een tekortkoming van het dialoogmodel productiviteitsverbetering lijkt de afwezigheid van een meetinstrument te zijn of het presenteren van een wiskundige vergelijking van de vier Q's. Ons doel is echter niet om productiviteit te kwantificeren. Ten eerste is dat in hoge mate contextafhankelijk in een dienstverlenende of non-profitomgeving en zijn er te veel verschillende definities van productiviteit (zie ook Oeij et al., 2012a). En het gaat ons er nu juist om, op de tweede plaats, ondernemende managers te ondersteunen in hun 'entrepreneurial gut feeling' en daarvoor is naar ons idee wiskundige exactheid geen ultieme drijfveer voor besluitvorming over interventies. Het hulpmiddel is een algemeen model dat toepasbaar is voor elke unieke situatie. Het ondersteunt het proces om op een systematische manier tot een productiviteitsstrategie te komen met opties voor interventies die ruimte laat voor het beargumenteren van 'trade-offs', in plaats van het scheppen van schijnexactheid over productiviteitsdoelen. Uiteraard ontkennen we het belang niet van kwantitatieve gegevens en statistieken. Integendeel, dit is waardevolle informatie. Het dialoogmodel heeft enkele voordelen in vergelijking met benaderingen zoals kwaliteitsmodellen (INK-model) of de Balance Score Card (BSC-model), en een eenzijdige benadering van Lean Management. Het INK-model veronderstelt een lineaire fasering om steeds 'beter' te worden, maar de werkelijkheid is niet lineair. Het BSC-model beoogt complexe kwaliteitsaspecten te reduceren tot kerncijfers, maar de werkelijkheid is niet in enkele getallen uit te drukken. Lean Management-benaderingen willen nog wel eens doorslaan in de vorm van pure efficiëntieverbetering. Het dialoogmodel biedt de gebruiker meer flexibiliteit en meer werkelijkheidswaarde, mits de gebruiker rekening houdt met een tikje speels omgaan met die complexe werkelijkheid. Het model bespeelt simultaan het spectrum van kwantitatieve en kwalitatieve

aspecten. De kern is een goede conversatie over soms lastig grijpbare onderwerpen tussen actoren met soms uiteenlopende belangen. En dat vergt sociaal-communicatieve en non-rigide sturingscompetenties van degenen die verantwoordelijk zijn voor beslissingen en resultaten. Van de andere kant bezien, het dialoogmodel past bij de geest van de tijd, waar participatief balanceren tussen waarden een voorwaarde is voor betekenisvol werk (professionalisering) en gewenste resultaten (productiviteit; wederom Smid en Dubbeldam, 2011). Het dialoogmodel beoogt vernieuwend te zijn door de koppeling van het Q4-model, het TOP-model en de business case, én door toepasbaar te zijn vooraf, tijdens en na een interventie, al naar gelang de wensen van de gebruiker.

We concluderen dat het dialoogmodel productiviteitsverbetering, ondanks de tekortkomingen, breed toepasbaar is en in elke sector. Naar ons idee kunnen gebruikers hiermee hun productiviteitsuitdagingen vertalen naar een productiviteitsstrategie en deze vervolgens omzetten in concrete organisatorische interventies ter verbetering van productiviteitsdoelen. Het hulpmiddel maakt inzichtelijk welke kwantitatieve en kwalitatieve aspecten ten grondslag liggen aan de werkprocessen op het gebied van technologie, organisatie en personeel. Daardoor kunnen tegelijk verschillende doelen worden nagestreefd, zoals productiviteitsverbetering met behoud van een goede kwaliteit van de arbeid (Pot, 2011). Het eindresultaat is een afgewogen zakelijke redenering voor een organisatorische interventie.

Noot

1. Met dank aan Fietje Vaas, Steven Dhondt, Ernst Koningsveld, Wouter van der Torre en Michael Mayer van TNO en aan Koeno Oosterhuis van Werkplein Baanzicht.

Literatuur

- Bruin, H. de, E. Kerpershoek, en B. Dunning – *Sturing van slimmer werken. Rugensteun voor initiatieven in de haarvaten van de publieke sector.* – Essay. – IPSE Studies. – Delft : Technische Universiteit, maart 2011
- Drucker, P.F. – Knowledge worker productivity: The biggest challenge. In: *California Management Review* 41 (1999) 2, Winter, p. 79-94
- Eilon, S. – A framework for profitability and productivity measures. – *Interfaces* 15, (1985), p. 31-40
- Giertz, E. – *Measuring success. Identifying performance indicators.* Malmö (S) : Celemiab International AB, 2000
- Grönroos, C., en K. Ojasalo – Service productivity: Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. – In: *Journal of Business Results* 57 (2004), p. 414-423
- Have, K. ten, L.W. Dorenbosch, H. Moonen, en P.R.A. Oeij – *Management door vertrouwen: Naar zelfmanagement en innovatief gedrag.* – Hoofddorp : TNO Kwaliteit van Leven, 2010

- Herriot, P. – *The employment relationship: A psychological perspective.* – Hove, East Sussex : Routledge, 2001
- Veld, J. in 't – *Analyse van organisatieproblemen. Een toepassing van denken in systemen en processen.* – Leiden/Antwerpen : Stenfert Kroese (5e ed.), 1988
- Jääskeläinen, A., en A. Lönnqvist – Designing operative productivity measures in public services. – In: *VINE: The Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 39 (2009) 1, p. 55-67
- Jääskeläinen, A., en A. Lönnqvist – Knowledge work productivity measurement: Case study in a municipal administration. – Paper 16th World Productivity Congress and European Productivity Conference 'Productivity at the crossroads: creating a socially, economically and environmentally responsible world' – November 2-5, Antalya (Turkey), 2010
- Jongkind, R., en P.R.A. Oeij – Het TOP-model: Slimmer werken in productieve en gezonde banen. – In: *Methoden, technieken & analyse (voor Personeelsmanagement)* afl. 84 (2006) I.6.7.2, p. 901-918
- Kemp, A. – *Business case primer.* – Arvada, CO : Impact Technical Publication, 2006
- Looy, B. van, P. Gemmel, S. Desmet, R. van Dierdonck, en S. Serneels – Dealing with productivity and quality indicators in a service environment: Some field experiences. – In: *International Journal of Service Industry Management* 9 (1998) 4, p. 359-376
- Misterek, S., K. Dooley, en J. Anderson – Productivity as a performance measure. – In: *International Journal of Operations & Production Management* 12 (1992), p. 29-45
- Moxham, C. – Performance management: Examining the applicability of the existing body of knowledge to non-profit organisations. – In: *International Journal of Operations & Production Management* 29 (2009) 7, p. 740-763
- OECD – *Value for money in government. Public administration after 'New Public Management'.* – Paris : OECD, 2011
- Oeij, P.R.A., M.P. de Looze, K. ten Have, J.W. van Rhijn, en L.F.M. Kuijt-Evers – Developing the organization's productivity strategy in various sectors of industry. – In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 61 (2012a) 1, p. 93-109
- Oeij, P.R.A., M.P. de Looze, K. ten Have, J.W. van Rhijn, en H.A.L.M. de Graaf – From productivity strategy to business case: choosing a cost-effective intervention for workplace innovations. – In: *JCC: The Business and Economics Research Journal* (geaccepteerd, te verschijnen 2012b)
- Oeij, P., L. Dorenbosch, J. Klein Hesselink, en F. Vaas – *Slimmer werken en sociale innovatie: Integrale organisatievernieuwing.* – Den Haag : Boom | Lemma, 2010
- Oeij, P.R.A., en W. van der Torre – *Op zoek naar internationale voorbeelden van innoveren met Slimmer werken binnen de publieke sector.* – Hoofddorp : TNO Innovation For Life, december 2011
- Parent-Thirion, A., E. Fernández Macías, J. Hurley, en G. Vermeulen – *Fourth European Working Conditions Survey.* – Dublin : European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions, 2007

- Pot, F. – Workplace innovation for better jobs and performance. – In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 60 (2011) 4, p. 404-415
- Rhijn, J.W. van, M.P. de Looze, G.H. Tuinzaad, L. Groenesteijn, M.S. de Groot, en P. Vink – Changing from batch to flow assembly in the production of emergency lighting devices. – *International Journal for Production Research* 43 (2005), p. 3687-3701
- Schmidt, M.J. – *What's a business case? And other frequently asked questions.* – A Solution Matrix White Paper. – Boston, MA : Solution Matrix ltd, 2003
- Sink, D.S. – Much ado about productivity: where do we go from here? – In: *Industrial Engineering* 15 (1983) 10, p. 36-48
- Smid, G., en M.F. Dubbeldam – Professionalisering als kader voor het besturen en veranderen van organisaties. – In: *M&O, Tijdschrift voor Management en Organisatie* 65 (2011) 6, p. 5-15
- Swaan, A. de – *Een boterham met tevredenheid. Gesprekken met arbeiders.* – Amsterdam : Van Genneep, 1972
- Tangen, S. – Demystifying productivity and performance. – In: *International Journal of Productivity and Performance Management* 54 (2005) 1, p. 34-46
- Tuinzaad, B., G. van Rhijn, en T. Bosch – *Topprestaties in de maakindustrie: Innoveren met impact.* – S.l.: TNO Innovation for Life, 2011
- Vaas, F., B. de Graaf, B., P.R.A. Oeij, M. Mayer, en E. Koningsveld – *Beslissen over slimmer werken in de publieke sector. Een handreiking voor het ontwikkelen van business cases.* – Hoofddorp : TNO Innovation for Life, 2012
- Vuorinen, I., R. Järvinen, en U. Lehtinen – Content and the measurement of productivity in the service sector. A conceptual analysis with an illustrative case from the insurance business. – *International Journal of Service Industry Management* 9 (1998) 4, p. 377-396
- Womack, J.P., D.T. Jones, en D. Roos – *The machine that changed the world. The story of lean production. How Japan's secret weapon in the global auto wars will revolutionize Western industry.* – New York : HarperPerennial, 1990.
- Zott, C., R. Amit, en L. Massa – *The business model: theoretical roots, recent developments, and future research.* – Working Paper WP-862. – Barcelona/ Madrid: IESE Business School, University of Navarra, 2010.