

## De noodzaak van Conflictmanagement in de 21<sup>e</sup> eeuw

*Conflict is like water: too much causes damage to people and property; too little creates a dry, barren landscape devoid of life and color. We need water to survive; we need an appropriate level of conflict to grow and thrive as well. How we manage our natural resources of water through dams, reservoirs, and sluices determines whether we achieve the balance necessary to life. So too with conflict management: a balance must be struck between opposing forces and competing interests.<sup>1</sup>*

Lucianne Verweij  
JustBiz

---

<sup>1</sup> Uit: *Designing Conflict Management Systems* van Cathy Constantino en Christiana Merchant

## **De noodzaak van Conflictmanagement in de 21<sup>e</sup> eeuw**

### Een veranderend business model..

De onophoudelijke en nog steeds versnellende vernieuwing en verandering in de economie dwingt organisaties meer en meer tot flexibiliteit en innovatie. En dat vraagt weer om meer diversiteit. In de samenstelling van medewerkers, en in de samenwerking met derden.

Succes in samenwerking vraagt om vertrouwen. In een samenwerking tussen mensen en organisaties met een diverse achtergrond neemt de kans op conflicten echter eerder toe dan af, met alle risico's van dien. Vertrouwen komt immers te voet en gaat te paard.

Dat maakt dat conflict management een grotere rol is gaan spelen in organisaties om opgebouwd vertrouwen te behouden en waar mogelijk te versterken, door middel van een goede hantering van conflictueuze situaties.

### ...vraagt management aandacht voor conflict hantering

Maar wat vraagt nu een goede hantering van conflictueuze situaties?

In dit memo heb ik getracht dit systematisch in kaart te brengen. Wat is nu precies conflictmanagement, en wat is het belang ervan voor de organisatie en voor relevante organisatieonderdelen. Daarnaast besteed ik aandacht hoe je conflictmanagement structureel kunt verankeren in een organisatie. Dat laatste zal per organisatie verschillen. Hoe kleiner de organisatie, hoe kleinschaliger de aanpak.

De effectiviteit van een conflictmanagement aanpak zal voor een groot deel bepaald worden in welke mate uit wordt gegaan van de bestaande structuur. Ik raad u aan dit in het achterhoofd met het doorlezen van dit onderdeel om te voorkomen dat het idee ontstaat dat de aanpak van conflict management vraagt om een geheel nieuwe afdeling, geleid door de Chief Conflict Officer, met een veelvoud aan regels, procedures en protocollen.

Eerder is het de bedoeling u zich bij het lezen afvraagt hoe het er nu bijstaat als u kijkt naar de conflictvaardigheid van mens en organisatie, en of de huidige aanpak het juiste effect sorteert. Mocht dat niet zo zijn dan kunt u de nodige suggesties in dit memo vinden om binnen de gangbare werkwijze tot verbetering te komen.

Op zowel beleidsmatig, strategisch, tactisch, en operationeel niveau.

## 1.1 Wat is conflict management

Conflictmanagement kan gedefinieerd worden als het zakelijk/methodisch benaderen van geschillen, waarbij maatregelen worden ontwikkeld om conflicten structureel te voorkomen, vroegtijdig te herkennen, risico's en onnodige schade te beperken, mogelijk positief potentieel te benutten en escalatie te voorkomen.<sup>2</sup>

## 1.2 Wat is het belang van conflict management

Naar het belang van conflict management kan op twee manieren gekeken worden. Door een strategische bril en een risico management bril.

### *Visie en leiderschap*

Een belangrijke reden voor conflict management is hierboven al gedeut; het belang van samenwerkingsmodellen ter stimulatie van de innovatiekracht, waarbij conflict een belangrijke te managen factor is tot behoud of versterking van het nodige vertrouwen. Daarnaast zien we een grotere aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen, met oog voor lange termijn waarde creatie.<sup>3</sup> Binnen deze context is 'stakeholder management' een vaak gehoorde kreet. In goed Nederlands; je moet oog hebben voor de belangen van de betrokkenen bij de onderneming, en deze in overweging nemen in je besluitvorming. Deze zijn echter zelden of nooit netjes opgelijnd. Dan ontkom je niet aan de vraag hoe om te gaan met die situaties waarin belangen met elkaar botsen. Goed stakeholder management vraagt om conflictbestendigheid van de organisatie, en conflictvaardigheid van iedere medewerker, ongeacht zijn functieniveau.

### *Risico management*

Conflicten die niet goed aangepakt worden kosten een organisatie veel geld en belemmeren het behalen van de organisatiedoelstellingen. Daarmee een deuk slaand in de slagkracht van, en het vertrouwen in de organisatie. Een van de grootste uitdagingen verbonden aan ondernemen, en derhalve een andere belangrijke focus voor managers, is nu juist dit (behouden van) vertrouwen in de organisatie. Om een paar voorbeelden te noemen; vertrouwen trekt goede medewerkers aan, creëert loyale klanten, trekt investeerders aan, en wederzijds vertrouwen legt een basis voor samenwerking met andere partijen; co-creatie als basis voor innovatie. Kortom, vertrouwen is een belangrijke randvoorwaarde voor lange termijn waardecreatie. Een conflictueuze werkomgeving is desastreus voor vertrouwen.

Dit geeft gelijk de opmaat naar de opbrengstkant. Daar waar er op de juiste manier met conflicten omgegaan wordt, zal dit kunnen bijdragen aan het bewaken van de kostenkant, het behalen van de organisatie doelstellingen, en het versterken van het noodzakelijke vertrouwen in de organisatie.

---

<sup>2</sup> Handboek Mediation (pag. 459/460)

<sup>3</sup> Dit uitgangspunt is inmiddels ook omarmd in de recente revisie van de NL Corporate Governance Code.

### 1.3 Conflict management bekeken per organisatieonderdeel

Hieronder wordt per organisatieonderdeel een aantal belangen genoemd in het hebben van een conflict bestendige cultuur.

#### HR / P&O

Het belang van HR is tweeledig. Ze hebben een rol in het creëren van duidelijkheid in de onderlinge verhoudingen als belangrijke bijdrage aan de efficiency en effectiviteit van een organisatie. Denk daarbij aan

- Rollen en taken;
- Verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- Verwachtingen (promotiegrondslagen, gevolgen van onethisch gedrag etc).

Onduidelijkheid hierover een van de grootste bronnen van conflicten in organisaties. Duidelijkheid wordt o.a. gecreëerd door helderheid en transparantie in de (juridische) vastlegging van en open communicatie met betrokkenen over (invulling van) rechten en plichten, naast regelmatige toetsing van de afspraken en adequaat verwachtingenmanagement, in woord en in daad.

Daarnaast heeft HR een duidelijke rol in het vaststellen van de competenties, noodzakelijk voor het realiseren van de organisatiedoelstellingen, en deze in te bouwen in het opleiding en beoordelingstraject.

In de 21<sup>e</sup> eeuw, gekenmerkt door een conflictueuze samenleving, is conflictvaardigheid de belangrijkste competentie die een medewerker, ongeacht zijn functieniveau, kan hebben. Dat stelt medewerkers en leidinggevendenden in staat signalen van conflicten al in een vroeg stadium op te pakken en om te buigen naar een constructieve uitkomst. Indien het escalatieproces voortschrijdt, kan de leidinggevende de conflictpartners begeleiden in de-escalatie.

Conflictvaardigheid kan gezien worden als een onderdeel van communicatie, maar gaat verder. Conflictvaardigheid is een combinatie van constructieve communicatie, gedrag (waaronder elkaar aanspreken), kennis van het ontstaan, escaleren en de-escaleren van conflicten en de vaardigheid om met deze kennis om te gaan.

Toch wordt de competentie conflictvaardigheid in organisaties nauwelijks als afzonderlijke competentie of kerncompetentie benoemd.

## Operaties

Operaties staan opgelijnd voor het effectief en efficiënt realiseren van het producten of dienstenproces. *Operational excellence* is een term die daarbij nogal eens valt. Conflict wordt daarbij doorgaans gepercipieerd als lastig, en niet constructief. Het anglosaksische model van de wetenschappelijke bedrijfsvoering<sup>4</sup> wat ook in Europa zijn neerslag heeft gekregen, heeft hier o.a. aan bijgedragen. Meer recente modellen, zoals de Pyramide van Lencioni, geven conflictmanagement een duidelijke rol in het streven naar resultaat; Aan de basis zal er vertrouwen moeten zijn bij de medewerkers, zodat zij zich uit durven spreken als ze het niet eens zijn met de gang van zaken. Een juiste hantering van de conflicten die daaruit kunnen ontstaan zal leiden tot een verhoogde betrokkenheid, het nemen van (en kunnen aanspreken op) verantwoordelijkheid, wat uiteindelijk zal leiden tot resultaat. Kortom, een bottom up proces. In de praktijk wordt echter dit traject vaker *top down* afgelegd: vanuit het gewenste resultaat worden targets opgesteld, waarvan de realisatie met KPI's wordt gemeten, (opgelegde verantwoordelijkheid) die zich vertalen naar bonussen (verwachte betrokkenheid). De connectie met de onderste twee lagen is vaak non-existent, wat het behalen van *operational excellence* in de weg zal staan.



De Lencioni pyramide

---

<sup>4</sup> **Wetenschappelijke bedrijfsvoering** (*scientific management* of **taylorisme**) is een stroming binnen de managementtheorie die het aansturen van [bedrijfsprocessen](#) rond de [werkvloer](#) op een [wetenschappelijke](#) wijze vorm wilde geven. De intellectuele drijfkracht achter de wetenschappelijke bedrijfsvoering was [Frederick Taylor](#). Taylor wilde door nauwkeurige arbeidsstudies prestatieverbeteringen bereiken<sup>[1]</sup>. Hij streefde ernaar objectieve productienormen vast te stellen, aan de hand waarvan men prestaties kon beoordelen. Hij zag loon als belangrijkste motiverende factor. Aanhangers van deze stroming menen dat arbeid puur analytisch benaderd zou moeten worden. Beslissingen zouden niet meer op basis van vuistregels of traditie genomen moeten worden, maar uitsluitend op rationele gronden. Centraal staat hierbij het meten van prestaties. In de pure vorm heeft wetenschappelijke bedrijfsvoering in de praktijk inmiddels aan belang ingeboet. Desalniettemin worden veel inzichten die binnen de wetenschappelijke bedrijfsvoeringstroming tot ontwikkeling kwamen ook tegenwoordig nog gebruikt.

### **In/verkoop:**

Klanttevredenheid is een belangrijke drijfveer voor organisaties. Toeleveranciers spelen daar een belangrijke rol in. Dat vraagt om relatiebeheer. En relatiebeheer vraagt om conflictvaardigheid; hoe kritiek te absorberen en vertalen naar klanttevredenheid, naar kansen. Dit vraagt om een goede basis in de (conflictbestendige) cultuur van het bedrijf, en daarnaast competentie op maat: Bedrijven die zich bewegen op sterk concurrentiegerichte markten zullen van hun medewerkers een grotere sensitiviteit op het gebied van onderhandelen en wedijveren vereisen dan bijv. een beleidsafdeling van een ministerie, waar het vooral om lange adem en overredingskracht gaat.

### **Juridische / compliance afdeling:**

De juridische afdeling streeft naar helderheid van juridische afspraken en gevolgen van niet-naleving van deze afspraken. Helderheid zal kunnen bijdragen aan vermindering van conflicten over uitleg van de afspraken. Mocht het dan nog tot escalatie van een conflict komen, dan is de juridische afdeling gebaat bij keuze uit, en beschikbaarheid van, verschillende wegen van conflictresolutie, ingegeven door parameters als (kosten)effectiviteit, relatiebehoud en mate aan behoefte aan uitspraken door (deskundige)derden.

De compliance afdeling is sterk gebaat bij een cultuur van openheid en aanspreekbaarheid. Dit omdat een van de belangrijkste pijlers onder ieder compliance programma de bereidwilligheid is van medewerkers om zich waar nodig uit te spreken, tegen te spreken en mensen aan te spreken, als zij in een dilemma komen of situaties waarnemen die niet in lijn zijn met de vigerende gedragscode en interne regelgeving, en wet- en regelgeving. Dat vraagt een klimaat van veiligheid en waardering van tegenspraak, maar ook conflictvaardigheid om een dergelijk gesprek in goede banen te kunnen leiden.

## R&D / innovatie:

*De werkconflicten, zo lijkt het, zijn de gebroken eieren die nodig zijn om het omelet van de vernieuwing te kunnen bakken.* Deze statement is van Ellen Giebels. Giebels is hoogleraar in de psychologie van conflict, risico & veiligheid aan de Universiteit Twente. Met enkele collega's besloot zij de relatie tussen conflicten en innovatie te onderzoeken. Onlangs werden de onderzoeksresultaten gepubliceerd: mensen met een proactieve persoonlijkheid zijn innovatiever, en daarbij spelen conflicten relatief vaak een rol. Ze stellen daarbij zaken ter discussie, en hun ideeën rijmen niet per definitie met die van hun collega's....

'Conflicten zijn onontkoombaar in een tijd van minder regels en hiërarchie, en meer diversiteit', zegt Giebels. 'Het wordt dus steeds belangrijker dat je er goed mee omgaat.' Essentieel is dat de positieve kanten van conflicten worden onderkend, positieve kanten zoals het besef dat er problemen zijn, en de kans iets over jezelf en anderen te leren. Giebels: 'Juist het zoeken naar oplossingen voor conflicten zorgt voor innovatie.'<sup>5</sup>

## 1.4 Conflictmanagement en Conflictmanagement systemen

Het implementeren van conflictmanagement in een organisatie vraagt om een systeembenadering op strategisch, tactisch en operationeel niveau om te kunnen spreken van een integraal conflictmanagement systeem. De focus van een dergelijk systeem zal met name liggen op het realiseren van een cultuur waarin managers en medewerkers in staat zijn, al dan niet met hulp van derden, om hun verschil van inzichten constructief te adresseren, zowel binnen de organisatie als met betrokkenen buiten de organisatie. Denk daarbij aan business partners, klanten of andere betrokkenen.

Conflictmanagementsystemen omvatten zowel de curatieve als de preventieve aanpak van conflicten. Uitgangspunt daarbij is de interne conflictbehandeling aangevuld met externe conflict behandeling

Het belangrijkste aspect in dit alles is het bereiken van consistentie in woord en daad. Want enkel een consistent uitgedragen beleid zal bijdragen aan het vertrouwen bij betrokkenen dat het 'menens' is voor de organisatie. Dit vertrouwen zal maken dat ze ernaar zullen gaan handelen.

---

<sup>5</sup> Lees ook het onderzoek van Ellen Giebels en collega's naar de relatie van conflict en innovatie bij proactieve werknemers:

<http://jab.sagepub.com/content/early/2016/05/13/0021886316648774.full.pdf> )

## **2 Ontwikkeling en implementatie van een Conflict Management Systeem (CMS)**

### 2.1 Inhoud van een CMS.

Hieronder per categorie een aantal elementen/modules die deel uit kunnen maken van een CMS. De uiteindelijke elementen zullen afhankelijk van omvang en doelstellingen van de organisatie, en kunnen waar mogelijk geïntegreerd worden in bestaande systemen. De categorieën zijn ingedeeld in

1. Governance
2. Mensen
3. Processen
4. Monitoring

#### Categorie 1: Governance

- Heldere Visie, Missie en Kernwaarden ('Purpose driven')
- Heldere normen vastgelegd in een gedragscode
- Helder (HR) beleid op gebied van conflictmanagement in relatie tot organisatiedoelstellingen en kernwaarden
- Eindverantwoordelijke voor dit onderwerp in bestuursorgaan
- Implementatie RACI model (wie is eigenaar, wie is verantwoordelijk, wie moet betrokken worden voor consultatie, en wie moet enkel geïnformeerd zijn)

#### Categorie 2 Mensen

- Communicatieprogramma's: inhoud, intervallen, en media, waar mogelijk geïntegreerd
- Instructies voor management hoe om te gaan met klachten/conflicten
- Training generiek/specifiek voor een bepaalde functie
  - o conflictkennis (incl. kennis over soort conflicten, conflictstijlen, conflict analyse en escalatieladder, incl. niveau "0")
  - o conflictvaardigheid als onderdeel van competenties, inclusief competentieladder als onderdeel van HR werving & selectie, promotie
  - o imbedding van conflictvaardigheid in bestaande (e-)training op gebied van leiderschap, cultuur, inkoop, sales, R&D etc.)
  - o training op effectieve samenwerking.
  - o opleiding van in-house (peer)mediators
  - o dilemma/moreel beraad workshops;
- Engagement/ethics surveys aanvullen/aanpassen met vragen over conflict(vaardigheid), het geven en ontvangen van tegenspraak
- Helpdesk/vertrouwenspersonen/andere functionarissen opgelijnd als klankbord, adviesorgaan en/of coördinatiepunt voor conflictbehandeling en -beleid
- Pool van externe mediators/samenwerkingsverbanden met mediation organisaties



### Categorie 3 Processen

- 'Klokkenluiders' regeling (gericht op melden van integriteitsincidenten) gericht op waarheidsvinding
- Klachtenregeling (gericht op melden van ongewenste omgangsvormen), met daarin ruimte voor afhandeling middels dialoog, (bijv door mogelijkheid mediation/bemiddeling)
- Onderzoeksprotocol
- Conflictvaardigheid als onderdeel van competentiehuis, (ook op functie en afdelingsniveau) en als onderdeel van deskundigheidsbevorderingsprocessen voor alle medewerkers.
- Mediation/arbitrage clausules in contracten (in- en verkoop, HR)
- Schematische weergave van verschillende ingangen m.b.t. conflictoplossing, en gevolgen per ingang.
- CMS operationalisatie, monitoring en rapportage proces

### Categorie 4 Monitoring

- In-externe rapportage
- KPI's voor rapportage
  - o Hoeveel klachten/conflicten
  - o Hoeveel gegronde klachten
  - o Hoeveel opgeloste conflicten
  - o Doorlooptijd klachtonderzoek
  - o Hoeveel mediations/bemiddelingen
  - o Hoeveel arbitrages
  - o Hoeveel mensen getraind
  - o Evaluatie training; effect op afhandeling conflicten
  - o
- Frequentie rapportage

## 2.1 Implementatie van een CMS; een gefaseerde aanpak

Implementatie van een CMS, toegesneden op de organisatie en de organisatie doelstellingen, vraagt om gefaseerde aanpak. Daarbij kan het best een een reguliere *Plan-Do-Check-Act (PDCA) cycle* gevolgd worden. Deze cycle zal op gezette tijden herhaald moeten worden om de lessen van de evaluatie weer te verankeren in het CMS:

- 1) Assessment
- 2) Design
- 3) Implementatie
- 4) Evaluatie

### Fase 1 Assessment

Deze fase ziet op een assessment van de huidige stand van zaken en kan, naast de status, ook een belangrijke bijdrage leveren aan het creëren van *buy in* in alle gelederen van de organisatie, gezien de mogelijkheid die dit betrokkenen biedt om ook om hun zorgen en wensen te delen.

Deze fase wordt afgesloten met een *business case*, waar alle huidige 'kosten' van conflict – materieel en immaterieel - inzichtelijk gemaakt worden, en hoe deze kosten gereduceerd kunnen worden middels de introductie van CMS.

Om alle 'kosten boven tafel te krijgen zijn onderstaande activiteiten van belang:

- interviews met mogelijke functionarissen die doorgaans met conflicten en de gevolgen daarvan geconfronteerd. Bijvoorbeeld
  - o HR; interne data ( bijv. turnover) en industrie trends
  - o de juridische afdeling; proceskosten, wetgeving
  - o Diversity & inclusion verantwoordelijke; drempels t.a.v. realisatie 'inclusion' gedeelte.
  - o Compliance officer; data en analyse van ontvangen meldingen, wetgeving, ervaringen met cultuur, raakvlakken met compliance programma
  - o Vertrouwenspersoon; data en analyse van ontvangen meldingen, ervaringen met cultuur
  - o Management; uitdagingen en kosten in het managen van conflict, acceptatie daarvan
  - o Medezeggenschapsorgaan (OR of vakbond); ervaringen m.b.t. gepercipieerde cultuur bijv. op niveau van vertrouwen/veiligheid/bereidheid om conflict aan te gaan of kritiek te uiten en hoe gaan mensen met elkaar om? Hoe werken afdelingen met elkaar samen, wat weten medewerkers van elkaar en hoe denken ze over elkaar.
  - o Inkoop; conflictoplossing met leveranciers, mogelijke schadeposten
  - o R&D, marketing & Sales; problemen bij co-creatie projecten, klantenbeheer
  - o Afhankelijk van de organisatie mogelijk nog andere bronnen

- medewerkers survey ( met afdoende granulariteit om analyses te kunnen maken) met daarin o.a. hoe de huidige situatie verschilt van de gewilde situatie. Wat zijn de valkuilen? En waar kunnen we preventief op inzetten?
- Evaluatie van bestaand beleid, processen en procedures om helder te krijgen welke aanpassingen of uitbreidingen zullen vergen, en identificatie van wat er mist. Denk daarbij aan:
  - o Missie en visie, en operationalisatie documenten
  - o Gedragscode en aanpalend beleid en (compliance) programma's zoals t.a.v. evt. klokkenluidersregeling, geschillenadviescommissies, vertrouwenspersonen en in welke mate deze met elkaar doorverbonden zijn
  - o HR werving en selectie methodes, beoordelingen, exit protocollen, competenties en gerelateerde schalen, cultuurprogramma's, samenwerking verbeteringsprogramma's
  - o Diversity & inclusion beleid en programma's
  - o Communicatieprogramma's
  - o training programma's

## Fase 2 Systeemdesign

Deze fase ziet op het vertalen van de assessment data naar een systeemdesign afgestemd op de behoeften van de organisatie. Hierbij zal zo veel mogelijk gebruik worden gemaakt van bestaande elementen, en waar nodig met aanvulling met nieuwe elementen. Vragen die hierin meegenomen kunnen worden (ref ook 2.1 hierboven):

- is er behoefte aan aanvullend beleid, en in welk domein?
- Hoe ziet de governance er uit? Wie is 'eigenaar' van het CMS? Wie zijn betrokken? Hoe zal toezicht plaatsvinden?
- Hoe borgen we voor consistentie?
- Hoe kunnen we zo veel mogelijk integreren/aansluiten bij bestaande processen/procedures?
- Wat is scope en realisatie van non-retaliation?
- Wie draagt de conflict kosten, bijv. wie neemt kosten van van mogelijke inschakeling derden (mediators, arbitrage, trainers, advocaten etc.) en op welk niveau?

Ook in deze design fase zal er constant overlegd moeten worden met de verschillende groepen in de organisatie, ter verificatie van mogelijke impact, en niveau van buy-in om mogelijke weerstanden of ongewenste gevolgen tijdig te kunnen adresseren.

### Fase 3 Implementatie

Deze fase ziet op de implementatie. Van belang is om duidelijk te krijgen welke vertegenwoordigers in de organisatie een rol spelen in de implementatie, en in welke mate er ondersteuning van buiten gevraagd wordt. Met deze groep zal een implementatieplan opgesteld moeten worden waarin de volgende vragen aan bod komen

- Welke tijdslijn vraagt implementatie?
- Wat is de wenselijke volgorde van implementatie?
- Willen we een onderdeel in een pilot uitproberen?
- Wie is/zijn verantwoordelijk voor welk deel van de implementatie?
- Hoe zorgen we voor een gecoördineerde implementatie

Onderdeel van een implementatieplan zal een communicatie naar alle gelederen van de organisatie moeten zijn, waarin de redenen en de doelstellingen van de CMS herkenbaar naar de organisatie uiteengezet moeten worden, en waarin ze vertrouwd gemaakt worden met de belangrijkste onderdelen van het CMS. Denk daarbij aan presentaties, gebruik van intranet, video's, posters, FAQ documenten en training sessies. Daarnaast moeten er in de organisatie mensen beschikbaar zijn voor vragen, bedenkingen, klachten ed. Het is belangrijk dat deze mensen voorafgaand training hebben ontvangen hoe hier mee om te gaan.

### Fase 4 Evaluatie

Deze fase ziet op de operationalisatie en het monitoren van de effectiviteit van het CMS. Als alles draaiende is, is het van belang om data te verzamelen over de effectiviteit van het CMS. Bij data valt te denken aan conflictkosten, trends in conflicten, aantal klachten, aantal gefundeerde klachten, doorlooptijd van klachtafhandeling, tevredenheid met afhandeling, welke 'conflictoplossingswegen' krijgen voorkeur, en waarom, training (evaluatie) data, etc.

Daarnaast zal er oog moeten zijn voor mogelijke hobbels die zich voordoen, die niet in de eerdere fasen gesignaleerd is, en hoe die hobbels weg te nemen.

Operationalisatie en rapportage zal de basis leggen voor de evaluatie of het CMS voldoet aan de eisen en verwachtingen (in- zowel als extern – denk ook aan ontwikkelingen in wet- en regelgeving-). Welke evaluatie weer dient te leiden tot mogelijke aanpassing van het CMS.