

IT REGIE EN TRANSFORMATIE

ONDER REDACTIE VAN: COKKY HILHORST



IT REGIE EN TRANSFORMATIE

Onder redactie van: Cokky Hilhorst

Colofon

ISBN 978-90-8980-149-4

©2021 Cokky Hilhorst

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

INDEX

IT REGIE EN TRANSFORMATIE	5
Cokky Hilhorst	
BUSINESS-IT ALIGNMENT	7
Niek Borgsteijn	
IT GOVERNANCE: AANJAGER VAN DIGITALE INNOVATIE?.....	12
Anne-Marie Bruggert	
DE INVLOED VAN AGILE WERKEN OP DE BEVLOGENHEID VAN MEDEWERKERS	17
Paul Compen	
STRATEGIE EN IT-PROJECT PORTFOLIOMANAGEMENT	23
Hilbert de Graaf	
LESSONS LEARNED VAN EEN IT-OUTSOURCING	28
Wim Heij	
AGILE SAMENWERKING TEN TIJDE VAN COVID-19	34
Eric Keuben	
MULTIMODALE IT @ UNIVERSITEITEN	40
Peter Magielse	
SHARED SERVICE CENTRUM & OUTSOURCING	46
Petra Nijenhuis	
HELDEN VAN HET NIEUWE DECENNIUM.....	51
René Passchier	
DE EFFECTEN VAN DE COVID-19 PANDEMIE OP HET GEBRUIK VAN IT IN DE ZORG	57
Mark Prijs	

DE ROL VAN SHARED SERVICE CENTERS BIJ DE ONDERSTEUNING VAN ONDERSCHEIDENDE BEDRIJFSPROCESSEN	64
Hein van Rooij	
IT-REGIE BIJ FINANCIËLE DIENST- VERLENERS	68
Kees Slegt	
SUCCESVOL SAMENWERKEN AAN SERVICE INTEGRATIE IN EEN MULTI-SOURCING OMGEVING	74
Marcel Teunissen	
BEWUSTWORDING VOOR INFORMATIEVEILIGHEID IN GEMEENTEN	80
Jeannette van Waardenberg	
DRIVERS AND BARRIERS OF SUPPLIER-SUPPLIER COOPERATION IN A TRIADIC IT- MULTISOURCING COOPETITION CONTEXT	86
Jean Pierre van der Weerd	

IT REGIE EN TRANSFORMATIE

Cokky Hilhorst

Met veel genoegen presenteer ik de bundel 'IT regie en Transformatie'. In deze bundel zijn samenvattingen van papers opgenomen die zijn geschreven door de deelnemers van de Leergang IT Regie Management van Nyenrode Business Universiteit en InterExcellent. De opdracht voor de deelnemers was een paper te schrijven waarin de academische literatuur over informatietechnologie (IT) en de dagelijkse praktijk van de IT-regisseur met elkaar worden verbonden. Deze bundel geeft daardoor een goede indruk van de problematiek waar senior IT-professionals zich mee bezighouden.

De bijdragen in deze bundel verschillen in onderwerp. Maar de bijdragen hebben een aantal raakvlakken.

Ten eerste tonen de bijdragen de steeds grotere relevantie van het vakgebied van IT-regiemanagement. IT heeft een dominante rol in organisaties, of dit nu organisaties in de publieke of private sector zijn: het bevindt zich in het hart van vele veranderingen in organisaties. Wat de diverse bijdragen laten zien, is dat dit ook zijn eisen stelt aan de IT-regisseur. Deze regisseur voert de regie over vaak een veelheid van partijen, in wisselende samenstellingen en met wijzigende rollen. Dit heeft consequenties voor sourcing, de inrichting van Shared Service Centers en regiemodellen. Een deel van de bijdragen gaan daarover.

Ten tweede tonen de bijdragen de behoefte aan leiderschap in het vakgebied. Leiderschap richt zich niet alleen op de vakinhoudelijke aspecten van IT-regiemanagement, maar ook op de veranderbereidheid van medewerkers en de organisatie als geheel. Daarbij spelen bewustzijn en bevlogenheid bij medewerkers, management en gebruikers een belangrijke rol. Deze onderwerpen zijn in een aantal papers terug te vinden.

Als laatste is zichtbaar dat organisaties zich blijvend moeten aanpassen aan veranderende omstandigheden. De veranderende omstandigheden worden deels veroorzaakt door de inzet van technologische ontwikkelingen zélf; de uitgaven aan IT zijn de afgelopen jaren wereldwijd in alle sectoren ook gestegen. Maar ook door de coronapandemie – die dit studiejaar ten volle speelde en de wereld in een unieke situatie stortte - is de adoptie van IT met meerdere jaren versneld. Dit heeft bij veel organisaties geleid tot versnelde innovatie met IT, en een aantal bijdragen gaat daarover. Het komen tot innovatie door agile werken is daarbij een relevant onderwerp, waar eveneens een aantal bijdragen aan is gewijd. Door de grotere economische en technologische verbondenheid wereldwijd, zullen de veranderingen zich de komende jaren ongetwijfeld blijven opstapelen.

De deelnemers hebben niet alleen geschreven over de inzet van IT, zij hebben de adoptie ervan in het onderwijs tijdens deze leergang meer dan andere jaren aan den lijve ondervonden: een beperkt deel van de leergang is in het afgelopen jaar online verzorgd. Dat dit geen invloed heeft gehad op de kwaliteit van de bijdragen van de deelnemers, mag blijken uit deze bundel.

De bijdragen van de deelnemers zijn nu gebundeld en geven een mooi inkijkje in ons prachtige vakgebied. Ik wens u veel leesplezier!

AUTEUR

Cokky A.R. Hilhorst is Academic Director NICP-IT Regie. Tevens is zij Hoogleraar Business & IT aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is zij is toezichthouder en adviseur.

E-mail: c.hilhorst@nyenrode.nl

BUSINESS-IT ALIGNMENT

Niek Borgsteijn

INLEIDING

Alignment tussen business en IT is een veelbesproken en veelbesproken thema. Opvallend dat dit thema nog steeds hoog scoort als IT-management issue binnen organisaties en als aandachtspunt voor IT-leiders. Organisaties zoeken hun weg in business-IT alignment op de verschillende governance niveaus. Op bestuurlijk niveau kan zowel sprake zijn van een portefeuillevindeling als een separate positionering van IT. Maar daarmee is er nog geen alignment op alle governance niveaus. In veel organisaties zijn business divisies en afdelingen respectievelijk de IT-divisie apart georganiseerd in gescheiden lijnorganisaties (silo's), hetgeen bijvoorbeeld het data gedreven werken belemmert. Dit leidt tot de volgende onderzoeksvragen: Is het tegelijkertijd aanwezig zijn van business-IT alignment op alle governance niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) een voorwaarde voor het effectief realiseren van business-IT alignment? Als business alignment op één van deze governance niveaus niet aanwezig is, is er dan nog sprake van business-IT alignment? In deze paper worden oorzaken en elementen beschreven van het (parallel) aanwezig zijn van alignment op de verschillende governance niveaus, alsmede welke nieuwe inzichten er zijn en toetst deze inzichten in de praktijk. Bijzondere aandacht gaat uit naar de samenhang tussen de verschillende governance niveaus ten aanzien van alignment.

THEORIE

In de literatuur zijn de volgende vier elementen, zowel afzonderlijk als in samenhang met elkaar, van invloed op de aanwezigheid van business-IT alignment op de verschillende governance niveaus:

- *Beoogde- en gerealiseerde strategie*: in hun theorie (Mintzberg and Waters, 1985) geven zij aan dat aan de volgende voorwaarden moet worden voldaan om een gerealiseerde strategie precies te laten overeenkomen met de beoogde strategie: het hebben van concrete en

gedetailleerde doelen die door alle werknemers worden geaccepteerd, en er mogen geen externe omgevingsfactoren zijn die interfereren met de implementatie van de beoogde strategie. De realiteit van de veranderende omgeving maakt het dus moeilijk om een strategie te realiseren zonder aanpassingen (Baker en Singh, 2019). In de praktijk zien we dan ook meestal een afwijking van de beoogde strategie; deze is aangepast als gevolg van veranderingen in de externe omgeving en door het proces van communicatie, implementatie, feedback en acceptatie.

- *Communicatie*: nadat de (beoogde) strategie wordt gecommuniceerd ontstaat er een proces van interpretatie, begrip, meningen en acceptatie; top-down communicatie van de strategie en vervolgens bottom-up processen en communicatie waardoor de strategie wordt aangepast (Baker en Singh, 2019). Maar niet alleen deze directe communicatie is hierin van belang; eveneens de niet-hiërarchische communicatie tussen business en IT; horizontaal (Luftman, Lyytinen & Zvi, 2017) met liaison rollen (Vermerris e.a., 2014; El-Masri et., 2015) waardoor de business en IT-strategie over en weer worden begrepen (Luftman, Lyytinen, & Zvi, 2017). Onnauwkeurige of onduidelijke communicatie leidt tot een afwijking van de beoogde (IT-) strategie.
- *Besluitvorming- en bedrijfsprocessen*: het derde element van alignment is de discrepantie tussen besluitvorming- en bedrijfsprocessen in organisaties. IT Governance is gericht op alignment van business en IT-besluitvorming; Business Process Governance is gericht op de implementatie van business processen. Vanwege deze verschillen beargumenteren Rahimi, Møller & Hvam (2016) een integratie van beiden op strategisch en operationeel niveau. Daarmee bevestigen zij dat a) alignment in besluitvorming slechts een deel van de totale business-IT alignment is, en b) alignment in besluitvorming op de verschillende governance niveaus en alignment in de organisatie van bedrijfsprocessen elkaar versterken.
- *De rol en positionering van de CIO*: het vierde element van alignment betreft de rol en positionering van de CIO. Heldere communicatie van de beoogde strategie begint bij de samenwerking en communicatie

tussen business en IT-executives. Dat wordt positief beïnvloed door CEO-participatie in IT-planning en CIO-participatie in business planning, en door een CIO in het topmanagement te hebben van de organisatie. Deze positionering van een CIO bevordert de ontwikkeling van een gemeenschappelijke business-IT-visie, wat bijdraagt aan effectieve communicatie en operationalisering van de strategie (Baker en Singh, 2019).

METHODE

Om te onderzoeken of het tegelijkertijd aanwezig zijn van business-IT alignment op alle governance niveaus een voorwaarde is voor het effectief realiseren van business-IT alignment, doen we onderzoek naar de beoogde- en gerealiseerde strategie in de organisatie en de rol van de communicatie hierin, besluitvormings- en bedrijfsprocessen, alsmede de rol en positionering van de CIO. Op basis van het literatuuronderzoek is een vragenlijst opgesteld waarbij de verschillende thema's zijn verwerkt in de vragen. Voor ons paper kiezen we drie verschillende organisaties in verschillende branches. In hun sector wordt elk van de drie gekwalificeerd als substantieel qua omvang. Het zijn drie organisaties met verschillende financieringsachtergronden en markten. Het onderzoek is een exploratieve case study. Er zijn vier interviews gehouden; dit betreffen twee CIO's, één CEO en één CFO. De vraagstellingen waren gericht op het in de praktijk herkennen van het belang van het tegelijkertijd aanwezig zijn van business-IT alignment op alle niveaus van de governance.

RESULTATEN

Na verwerking van de drie individuele cases is een cross-case analyse uitgevoerd waarbij een scoring is toegepast. Per case wordt daarmee uitgedrukt in hoeverre het betreffende element van alignment wordt herkend als belemmerend issue voor business-IT alignment. Opvallend in het overzicht in onderstaande tabel is dat het element van de beoogde of gerealiseerde strategie en de rol en positionering van de CIO worden herkend als belemmerende issues voor business-IT alignment. Bij het element beoogde en gerealiseerde strategie gaat het zowel om het operationaliseren van een geïntegreerde business-IT strategie naar de

organisatie (de vertaalslag) als het meten en toetsen of de beoogde strategie ook daadwerkelijk wordt gerealiseerd. Bij de elementen communicatie en besluitvorming- en bedrijfsprocessen valt op dat zowel communicatie als liaison overleggen soms worden gezien als compenserend element voor het minder prominent aanwezig zijn van de andere alignment elementen. Ook al blijkt dit uiteindelijk onvoldoende effectief te zijn. In de cases is er geen bestuurlijke positionering van een CIO. Alignment vindt op de lagere governance niveaus plaats. En ten aanzien van de rol/positionering van de CIO is opvallend dat de beleving soms positiever is dan uit de objectivering (‘feitelijke formele positionering, bevoegdheden en verantwoordelijkheden’) blijkt.

	Case A	Case B	Case C
Beoogde/gerealiseerde strategie	2	4	4
Communicatie	0	4	2
Besluitvorming- en bedrijfsprocessen	0	4	0
Rol/positionering CIO	2	4	2

<p>Scores: 0 : het element wordt niet herkend als belemmerend issue voor business-IT alignment 2 : neutraal 4 : het element is herkenbaar als belemmerend issue voor business-IT alignment</p>
--

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Het case study onderzoek suggereert dat de vier elementen van alignment met elkaar samenhangen, elkaar versterken maar elkaar niet kunnen compenseren als het gaat om het realiseren van effectief business-IT alignment. Alsmede dat de elementen samenhangen met de verschillende governance niveaus. Uit de literatuurstudie komt naar voren dat het operationaliseren van strategische doelstellingen, helder en eenduidig gecommuniceerd vanuit een duidelijke positionering van een functionaris (bijvoorbeeld een CIO op bestuurlijk niveau) bijdraagt aan effectief alignment op strategisch, tactisch en operationeel niveau. Daarmee komt vanuit de literatuurstudie het belang naar voren van het tegelijkertijd aanwezig zijn van business-IT alignment op alle governance niveaus ten

behoefte van het effectief realiseren van business-IT alignment. Vervolgonderzoek met focus op de balans tussen de elementen van alignment op de verschillende governance niveaus, kan een verdere bijdrage leveren aan de bewustwording, de modelmatige aanpak en professionalisering van business-IT alignment.

REFERENTIES

Baker, J., & Singh, H. (2019). The roots of misalignment: Insights on strategy implementation from a system dynamics perspective. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(4), 101576.

El-Masri, M., Orozco, J. (2015) "The Impact of IS-Business Alignment Practices on Organizational Choice" by. Aisel.

Pulse Survey (2018), An Inflection Point for the Data-Driven Enterprise, Harvard Business Review.

Luftman, J., Lyytinen, K., & Zvi, T. (2017). Enhancing the measurement of information technology (IT) business alignment and its influence on company performance. *Journal of Information Technology*, 32(1), 26–46.

Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1985). Of strategies, deliberate and emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257–272.

Rahimi, F., Møller, C., & Hvam, L. (2016). Business process management and IT management: The missing integration. *International Journal of Information Management*, 36(1), 142–154.

Vermerris, A., Mocker, M., & van Heck, E. (2014). No time to waste: the role of timing and complementarity of alignment practices in creating business value in IT projects. *European Journal of Information Systems*, 23(6), 629–654.

OVER DE AUTEUR

Niek Borgsteijn MSc CITRM is werkzaam als zelfstandig consultant op het snijvlak van business, bedrijfsvoering en IT. In het bijzonder richt hij zich op bestuurlijke advisering in organisaties.

Email: n.borgsteijn@cattenbroeck.com

IT GOVERNANCE: AANJAGER VAN DIGITALE INNOVATIE?

Anne-Marie Bruggert

INLEIDING

Digitale innovatie is een route voor verbetering van dienstverlening, besluitvorming en productiviteit. Een route waar ook gemeenten volop mee bezig zijn. In hun focus leggen bestuurders en beleidsmakers echter vaak nog stevige nadruk op risicomanagement en bedrijfscontinuïteit en minder op innovatie als route voor verbetering (Mulder, 2017). Gemeenten geven hun innovatie vorm in een landelijke agenda voor borging van kwaliteit en innovatie, de common ground agenda. Binnen de gemeente vergt goede IT-business alignment verbondenheid van de IT organisatie met de inhoudelijke werkvelden (MacGyver, 2016). Veel gemeenten hebben hun IT echter in op afstand functionerende shared service organisaties belegd, waarmee een specifieke governance relatie is ingericht. Al deze ontwikkelingen samen waren het vertrekpunt van mijn onderzoek naar de vraag: *hoe kan IT governance bijdragen aan digitale innovatie bij gemeenten?*

THEORIE

Onderzoek van Strikwerda (2010) laat zien dat shared service activiteiten volgbaar bijdragen aan het bedrijfsresultaat, duidelijk is wat deze activiteiten bijdragen aan het financieel resultaat en welke rol ze spelen in het verwerven van nieuwe kennis. Het bestuur van de organisatie (bij gemeenten College en Raad), de afnemers (het management van de verschillende domeinen) en de IT organisatie moeten zelf een overeenkomend beeld hebben van de gewenste bijdrage van de shared service. Hij onderscheidt vijf fasen van ontwikkeling, waarbij geldt: hoe verder in de ontwikkeling, hoe optimaler de bijdrage van de shared service organisatie. Ook moeten de onderlinge verschillen tussen stakeholders beperkt zijn om effectief te kunnen zijn. Het model van Strikwerda is gebruikt voor het onderzoeken van de eerste deelvraag: *Onder welke*

voorwaarden kunnen shared service organisaties van gemeenten een groeiende bijdrage aan innovatie leveren? Voor het verdiepen van de tweede deelvraag: *Hoe draagt IT governance bij aan deze voorwaarden?* is gebruik gemaakt van het op de agency theory gebaseerd model van Dawson en al (2016). Hij onderscheid vier governance mechanismes met een positieve invloed op de business-IT alignment:

- Het ‘bemiddelend hiërarchisch orgaan’ (in gemeenten het College van Burgemeester en Wethouders) weegt strijdige belangen en prioriteiten tussen verschillende stakeholders binnen en buiten de organisatie af.
- Het tactisch hiërarchisch bemiddelend orgaan bestaat uit het management van zowel de lijnorganisaties als de IT functie en is verantwoordelijk voor de implementatie en uitvoering van besluiten van het strategisch hiërarchisch bemiddelend orgaan.
- Budgettering op basis van verbruik leidt tot betere sturing tussen vraag en aanbod.
- Een onafhankelijke CIO kan beter bruggen bouwen en een bemiddelende functie vervullen op de diverse niveaus.

METHODE

De inzichten uit de theorie zijn met vier verantwoordelijk managers voor IT binnen gemeenten besproken. De geïnterviewden hebben hun verantwoordelijkheid voor de I-functie binnen een gemeentelijke omgeving gemeen. De omvang, positionering en opdracht van de organisatie lopen uiteen. Deze verschillen in context maakt het mogelijk zicht te krijgen op belemmerende, stimulerende en voorwaardelijke factoren voor de realisatie van impact met digitale innovatie in gemeenten met verschillende omvang en organisatie-inrichting.

	Eigen organisatie	Positionering IT
Directeur bedrijfsvoering gemeente	Gemeente 11.500 inwoners	Shared service organisatie
Manager I&A –shared service	SSC met brede opdracht	IT+IV functie bij SSC
Manager I&A - SSC	SSC met vijf werk-organisaties	IT+IV functie bij SSC
Manager IT services	Gemeente	IT en IV in twee managementlijnen & organisatie-onderdelen

RESULTATEN

In alle gesprekken bleek dat men de ontwikkeling van de IT-organisatie het hoogst scoort. De onderlinge verschillen zijn klein. De colleges van B&W en de gemeenteraad (bestuur) worden door geen enkele respondent gezien als actief sturende aanjager van digitale transformatie. Iedereen constateert dat de sturing op de digitale ontwikkelagenda vooral via het niveau van het management van de organisatiedomeinen loopt. De inhoudelijk domeinmanager geeft de strategische agenda in gesprek met de wethouder vorm en vult de ontwikkeling en realisatie in met de IT organisatie.

	Kleine gemeente, aangesloten bij SSC	Shared Service - drie gelijke gemeenten	SSC – 1 grote, 2 kleinere gemeenten	Grote gemeente
Bestuur	1,5	3	3	2,5
Management	1,5	2	2,5	3,5
IT organisatie	2,5	3	3,5	3,5

Rondom de betrokkenheid van de Raad signaleren de respondenten een sterke samenhang met de affiniteit van individuele raadsleden met het onderwerp. Zij zien nog geen ontwikkeling binnen partijprogramma's rondom dit digitale innovatie. Kijkend naar het management ziet men een tweedeling. De agenda rondom de beheeropdracht van betrouwbaarheid, kostenefficiëntie en veiligheid wordt via de lijn bedrijfsvoering en organisatie ingericht. Voor de inhoudelijk managers is adequaat presteren op dit domein een voorwaarde voor het inzetten op een meer innovatieve agenda. De verbinding met de domeinmanagers en hun uitvoerend management wordt door allen gezien als

de sleutel tot succesvolle innovatie. Binnen de IT organisatie is de beheeragenda rondom beveiliging en continuïteit topprioriteit. Dit sluit aan op de opdracht van het bestuur. De werkzaamheden die hierbij horen zijn van sterk technische aard wat het uitdagend maakt deze adequaat onder de aandacht te brengen van het bestuur. De opdracht sec leidt tot beperking in het voeren van een agenderende functie als innovatiepartner. Als digitale innovatie in een apart gepositioneerd organisatieonderdeel is ondergebracht, is er meer ruimte voor korte lijnen, een andere opdrachtrelatie en een op experiment en ontwikkeling gerichte werkcultuur. Op strategisch niveau is er meer evenwicht en betere voorbereiding. Evenwicht door een bestuurder toe te voegen voor het gezamenlijk belang, naast de vertegenwoordigers van gemeenten. Bij shared services is de kanteling naar een agenda per inhoudelijk domein spanningsvol. Gemeenten in een shared service hebben een agenda gericht op behoud van lokale autonomie, terwijl de shared service stuurt op standaardisatie en samenhang. Hierbij wordt de adviesrol en bemiddelende capaciteit van de IV verantwoordelijken cruciaal. Een belangrijke route om de domeinmanagers meer in positie te brengen is het inhoudelijk eigenaarschap van applicaties en de data per domein. Alle gemeenten sturen de IT-functie aan als cost-center. Budgettering op basis van verbruik betekent veel controle en bestuurlijke drukte, zonder effectief resultaat. Bij twee organisaties is een CIO benoemd die deze verantwoordelijkheid combineert met een domein directie verantwoordelijkheid. Beiden zien een positieve impact. De CIO-functie is primair een bemiddelende en ontwikkelende rol. Tegelijkertijd zijn zij in staat om waar nodig hun controlerende taak uit te oefenen.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De route naar volwaardiger inzet van digitale innovatie in gemeenten vergt partnerschap op alle niveaus in de organisatie. Waarbij goed invullen van de kernopdracht, het borgen van continuïteit en veiligheid, een voorwaarde is voor vertrouwen tussen de partners. Dit speelt in alle organisaties, ongeacht hun grootte of ontwikkelfase. Domeinmanagers hebben een cruciale rol in het partnerschap rondom digitale innovatie. Hen beter in positie brengen door eigenaarschap te geven van applicaties en data, een meerjarige agenda voor vervanging, vernieuwing en innovatie vast te stellen en voeden in de strategische keuzes voor het bestuur blijkt

een belangrijk beïnvloedende factor. Op grond van de theorie verdient het aanbeveling om hierbij de financiën op domein niveau inzichtelijk te maken. Een andere route voor versterkte betrokkenheid is de positionering van digitale innovatie in een aparte structuur, daarmee ontstaat ruimte voor een aparte governance voor ontwikkeling (de domeinagenda) en beheer (de bedrijfsvoeringsagenda). Uit de interviews blijkt dat op domeinniveau het onderwerp 'autonomie' een terugkerende botsproef is voor harmonisatie en standaardisatie in de keuzes voor oplossingen. Aanbeveling is deze spanning in alle gremia binnen de governance structuur te agenderen en steeds feitelijk te ontrafelen op impact. Terugkomend op Strikwerda, een shared service centre is optimaal als hij bijdraagt aan effectieve benutting van digitale innovatie in alle samenwerkingen en verbindingen tussen gemeenten en de omringende organisaties. Standaardisatie is hierbij een voorwaarde.

REFERENTIES

Anderson Macgyver (2016), Organizing information and IT in the digital era, defining the multimodal IT organization, white paper # 06.

Dawson, G.S., Denford, J.S., Williams, C.K., Preston D., Souza, K.C. (2016), An examination of effective IT Governance in the public sector using the legal view of agency theory, *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1180-1208.

Mulder, E., Cloo, P. en Hillenaar, M. (2017), Uitdaging digitale technologie voor overheidsbestuur, geraadpleegd van <https://ibestuur.nl>

Strikwerda, H. (2010), Shared Service Centers 2.0, *Holland/Belgium Management Review* nr. 133-2010.

OVER DE AUTEUR

Drs. Anne-Marie Bruggert CITRM werkt als interim manager en consultant bij gemeenten en publieke organisaties vanuit het adviesbureau Telengy. Daarnaast is zij lid van de Raad van Toezicht van het Fonds Cultuurparticipatie.

E-mail: a.bruggert@telengy.nl

DE INVLOED VAN AGILE WERKEN OP DE BEVLOGENHEID VAN MEDEWERKERS

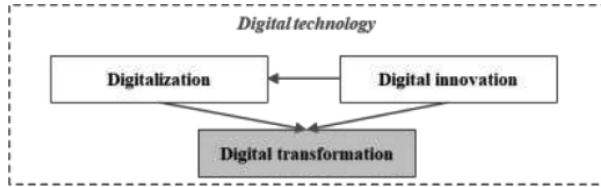
Paul Compen

INLEIDING

De wetenschappelijke onderwijssector is in een transitie naar dynamischer en flexibeler onderwijs en onderzoek. De Eindhoven University of Technology wordt daarbij als universiteit steeds meer onderdeel van een multi samenwerkingsomgeving met andere universiteiten en bedrijven. De strategie 2030 vraagt om een omvangrijke digitale transformatie om dit allemaal mogelijk te maken. De veranderingen in onderwijs en onderzoek volgen elkaar steeds sneller op, innoveren en experimenteren worden nog belangrijker en de IT-organisatie moet steeds sneller meebewegen (*agility*) om de aansluiting te houden en te blijven zorgen voor toegevoegde waarde. Dat vraagt ook om medewerkers die met volle bevoegdheid deze transformatie tot een succes maken. Bevoegde medewerkers leveren immers hogere prestaties op. Steeds meer IT afdelingen adopteren agile als nieuwe werkwijze om invulling te geven aan *agility*. Wat doet dit met de bevoegdheid van medewerkers en daarmee de prestaties die zij leveren?

THEORIE

Digitale transformatie is al een aantal jaren een onderwerp waar menig organisatie mee worstelt. Een definitie voor digitale transformatie is “Een grote organisatieverandering welke gedreven wordt, voortbouwt op of mogelijk gemaakt wordt door digitale technologie, waarbij deze de wijze waarop business bedreven wordt, verandert” (Osmundsen et al., 2018). Ook in organisaties met een publieke functie zoals de Eindhoven University of Technology wordt IT steeds meer leidend om mee te bewegen bij de veranderende maatschappelijke eisen.



Een ondersteunde en agile organisatiecultuur (Osmundsen et al., 2018) en betrokken managers en medewerkers (Osmundsen et al., 2018) zijn hierbij cruciaal en leiden ook tot een verandering in de organisatie van de IT functie. Agile werken wordt steeds meer geïntroduceerd in organisaties om invulling te geven aan de agile cultuur die nodig is om mee te kunnen bewegen met de eisen van nu. Het agile werken is gebaseerd op de principes van het Agile Manifesto (2002).

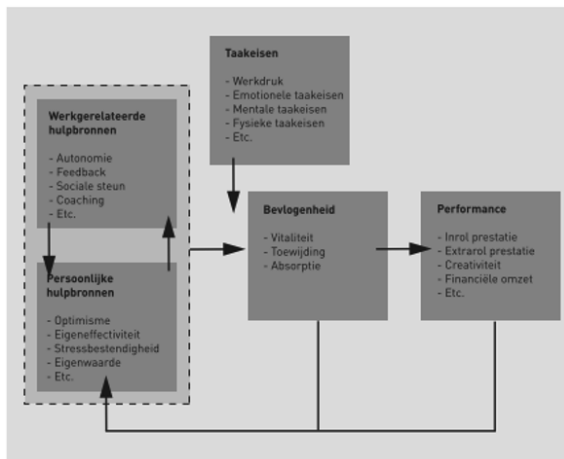
Individuals and interactions over processes and tools

Working software over comprehensive documentation

Customer collaboration over contract negotiation

Responding to change over following a plan

Agile werken wordt vaak verbonden aan de methode Scrum maar er zijn nog veel meer methoden. Agile methoden zoals scrum zijn vooral 'sociale' methoden waarbij de focus ligt op verandering in menselijke gebruiken. De transitie naar agile werken is hiermee een ingrijpende organisatieverandering die zowel tijdens de transitie maar nadien niet eenvoudig is (Gandomani et al., 2016; Gregory et al., 2016). Door agile werken veranderen werk gerelateerde aspecten zoals de autonomie van medewerkers. Uit onderzoek blijkt dit direct invloed te hebben op de bevoegenheid en daarmee de prestaties van medewerkers (Bakker & Demerouti, 2008). Bevoegenheid kan worden omschreven als "een positieve toestand van opperste voldoening die wordt gekenmerkt door vitaliteit, toewijding en absorptie" (Bakker, 2009). Juist bij een ingrijpende verandering zoals een agile transitie is het belangrijk om bevoegenheid van medewerkers te koesteren en is bevoegenheid een belangrijk instrument in het succes van agile transitities.



METHODE

Uit de theorie is duidelijk geworden dat er een positief verband bestaat tussen agile werken en werk gerelateerde hulpbronnen zoals autonomie, oftewel agile werken beïnvloedt in positieve zin aspecten als het gevoel van autonomie in het werk.

Werkgerelateerde bron	Huck-Fries 2019	Trip 2016	Bakker 2010
Het gevoel belangrijk te zijn	X		
Autonomie	X	X	X
Feedback (leidinggevende)		X	X
Taak variatie		X	X
Taak identiteit		X	
Taak onderscheiding		X	
Mogelijkheid om te leren			X

Uit de theorie werd ook duidelijk dat deze invloed hebben op bevlogenheid en daarmee de prestaties van medewerkers. In het praktijkonderzoek is vervolgens bij 3 verschillende universiteiten, welke reeds geheel of gedeeltelijk agile werken, een tweetal zaken onderzocht:

- Is er verschil in bevlogenheid tussen teams die agile werken en teams die niet agile werken?
- In welke mate hebben werkgerelateerde hulpbronnen invloed gehad op het verschil in bevlogenheid?

Bij iedere universiteit is eerst een intake gesprek gevoerd om te achterhalen of de organisatie bereid was en geschikt was voor het onderzoek. Vervolgens is samen bepaald welke teams gevraagd zouden worden. In 2 van de 3 organisaties zijn zowel agile als niet agile teams geselecteerd. De medewerkers van de teams zijn via een online enquête formulier bevraagd. Voor het meten van de mate van bevlogenheid is gebruik gemaakt van een gestandaardiseerde methode voor het onderzoeken van bevlogenheid: de Utrechtse Bevlogenheids Schaal (UBES-15) (Schaufeli en Bakker, 2004). Deze bevat 15 vragen waarmee de aspecten van bevlogenheid (vitaliteit, toewijding en absorptie) gemeten worden. De mate van bevlogenheid wordt vervolgens uitgedrukt in een waarde van 0 tot 6. De mate van bevlogenheid is vergeleken met een norm.

Tabel 11 Normscores voor de UBES-15 (N = 9.679)

	<i>Vitaliteit</i>	<i>Toewijding</i>	<i>Absorptie</i>	<i>Totaalscore</i>
Zeer laag	≤ 2,00	≤ 1,60	≤ 1,60	≤ 1,93
Laag	2,01 – 3,20	1,61 – 3,00	1,61 – 2,75	1,94 – 3,06
Gemiddeld	3,21 – 4,80	3,01 – 4,90	2,76 – 4,40	3,07 – 4,66
Hoog	4,81 – 5,65	4,91 – 5,79	4,41 – 5,40	4,67 – 5,53
Zeer hoog	≥ 5,66	≥ 5,80	≥ 5,41	≥ 5,54
M	3,99	3,81	3,59	3,82
SD	1,11	1,31	1,18	1,10
SE	0,41	0,37	0,51	0,27
Range	0,00 – 6,00	0,00 – 6,00	0,00 – 6,00	0,00 – 6,00

Vervolgens is voor de verschillende werk gerelateerde bronnen gevraagd in welke mate deze van invloed zijn geweest op de bevlogenheid.

RESULTATEN

Van de drie universiteiten hebben in totaal 33 respondenten meegedaan waarbij er 23 werkzaam zijn in een team met een agile werkwijze en 10 in een team met een traditionele werkwijze. Alle drie universiteiten werken minimaal een jaar in een agile werkwijze. Bij twee van de drie universiteiten was de bevlogenheid van medewerkers van een agile team hoger dan van een niet-agile team en ook hoger dan normaal bij bevlogenheidsonderzoek gemiddeld wordt gemeten. Dat is ook zoals verwacht. Verder vielen een aantal punten op:

- Bij twee universiteiten scoorden de echte agile rollen (Product Owner, Scrummaster) hoger dan de andere respondenten. De reden hiervoor kan zijn dat de personen in deze rollen geselecteerd zijn vanwege hun positieve houding richting agile werken en hun achtergrond hierin. Dit

is echter niet onderzocht en mogelijk interessant voor vervolgonderzoek.

- Toewijding scoort bij alle drie de universiteiten als hoogste aspect van bevolegenheid. Toewijding staat voor de mate waarin iemand zich betrokken en geïnspireerd voelt en trots is op het werk. Van een aantal respondenten is bekend dat men reeds langere tijd op de universiteit werkt. De publieke taak die de universiteit speelt mogelijk mee in de mate van toewijding. Dit is niet onderzocht.

Vervolgens is gekeken of de verschillende werk gerelateerde hulpbronnen invloed hebben gehad op de bevolegenheid. Dit bleek het geval te zijn: een viertal werk gerelateerde hulpbronnen scoren hoog bij agile teams en hoger bij agile teams dan teams met de traditionele werkwijze: autonomie, het gevoel belangrijk te zijn, feedback en de mogelijkheid om te leren. Agile werken draagt dus bij aan bevolegenheid en daarmee de prestaties van medewerkers.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Organisaties kunnen invloed uitoefenen op de bevolegenheid door medewerkers meer autonomie en feedback te geven, ruimte te geven om te leren en het gevoel belangrijk te zijn aan te moedigen. Een agile werkwijze zoals Scrum of Kanban (welke bij de universiteiten uit dit onderzoek gebruikt werden) draagt hieraan bij. Dit zijn vooral sociale agile werkwijzen wat ook beter past bij de IT-veranderingen. De technisch georiënteerde methoden zoals XP zijn vooral van toepassing bij softwareontwikkelingen en universiteiten ontwikkelen zelf over het algemeen geen software. Organisaties en specifiek universiteiten, die aan de vooravond staan van een transitie naar agile werken, hebben met het meten van bevolegenheid een instrument in handen om te zien hoe hun medewerkers zich voelen en presteren tijdens en na de transitie. Het is een bewezen instrument en door geregeld de UBES te gebruiken als 'thermometer' kan zicht gehouden worden op het proces. Met de vier onderkende werk gerelateerde bronnen heeft de organisatie de 'knoppen' in handen' waarmee op een positieve wijze invloed kan worden uitgeoefend.

REFERENTIES

Bakker, A. B. (2009). Bevlogenheid in Organisaties. Een model om bevlogenheid te bevorderen. *Opleiding En Ontwikkeling*, 11, 15–19.

Bakker, A. B., & Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.

Gandomani, T. J., & Nafchi, M. Z. (2016). Computers in Human Behavior Agile transition and adoption human-related challenges and issues: A Grounded Theory approach. *Computers in Human Behavior*, 62, 257–266.

Gregory, P., Barroca, L., Sharp, H., Deshpande, A., & Taylor, K. (2016). The challenges that challenge: Engaging with agile practitioners' concerns. *Information and Software Technology*, 77, 92–104.

Huck-Fries, V., Prommegger, B., Wiesche, M., & Krcmar, H. (2019). The Role of Work Engagement in Agile Software Development: Investigating Job Demands and Job Resources. *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 7048–7056.

Osmundsen, K., Iden, J., & Bygstad, B. (2018). Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications. *Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, September, 1–15.

Schaufeli, W. B., & Bakker, A. B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten 1. *Gedrag & Organisatie*, 17(2), 89–112.

Tripp, J. F., Riemenschneider, C., & Thatcher, J. B. (2016). Development as Work Redesign. *Journal of the Association for Information Systems*, 17(4), 267–307.

OVER DE AUTEUR

Paul Compen is manager Informatisering & Automatisering bij zorginstelling Surplus.

E-mail: paul.compen@outlook.com

STRATEGIE EN IT-PROJECT PORTFOLIOMANAGEMENT

RELEVANTE PROJECTCRITERIA EN SUCCESFACTOREN

Hilbert de Graaf

INLEIDING

IT-regie is de sturing op de samenhang tussen de vraag vanuit meerdere business partijen versus de levering door meerdere (in- en externe) leveranciers (Sintemaartensdijk, 2011). IT-project portfoliomanagement is een belangrijk onderdeel van IT-regie. Het doel van portfoliomanagement is om een evenwicht te vinden tussen de implementatie van veranderingsinitiatieven en het behoud van business-as-usual, terwijl het rendement op investering wordt geoptimaliseerd. Het is hierbij van groot belang om in kaart te brengen welke activiteiten op welke manier bijdragen aan de bepaalde strategie (Strikwerda & van der Weg, 2014). Dit paper beoogt in kaart te brengen welke criteria bepalend zijn als het gaat om het bepalen of een IT-project binnen een portfolio van projecten, bijdraagt aan het uitvoeren van de strategie. Ook wordt er gekeken naar welke factoren bepalend zijn voor het succes van deze projecten en de besturing daarvan. Als onderzoeksgebied is er gekozen voor de Academische Ziekenhuizen in Nederland. Voor de uitvoering van dit onderzoek staan de volgende vragen centraal:

- Welke projectcriteria zijn van dominant belang bij het samenstellen van een projectportfolio in een academisch ziekenhuis?
- Welke factoren zijn in academische ziekenhuizen bepalend voor het succes van een project en hoe wordt daarop gestuurd?

THEORIE

Volgens Dorst & Pauw (2009) is Project Portfolio Management (PPM) een management control systeem voor IT-investeringen dat ervoor zorgt dat de strategie wordt gematerialiseerd en dat suboptimale investeringen geen kans krijgen in de organisatie. Dit proces bestaat uit drie onderdelen:

- 1) Proces samenstellen portfolio.

- 2) Projectbewaking.
- 3) Meten baten.

Een universitair medisch centrum onderscheidt zich van topklinische centra door de combinatie van zorg, onderzoek en onderwijs. Hierbij dienen zij ook rekening te houden met een veranderende kijk op gezondheid en ziekte, technologische en digitale mogelijkheden, veranderingen in de houdbaarheid en toegankelijkheid van het zorgstelsel en de toenemende aandacht voor duurzaamheid (Consultancy.nl, 2018). Portfoliomanagement wordt ingezet om de juiste keuzes te maken, innovatieprojecten de ruimte te geven en deze te spreiden in de tijd. Op deze manier kan men inspelen op beperkte resources en een beperkt absorptievermogen en kan er gekozen worden voor projecten die de bedrijfscontinuïteit helpen te waarborgen en de toekomst van het ziekenhuis te realiseren (consultancy.nl, 2018). Bij het samenstellen van een portfolio is het belangrijk dat er duidelijke criteria zijn. Met behulp van deze criteria kan door middel van een beslisboom - waarbij er rekening wordt gehouden met de verschillende criteria - een keuze gemaakt worden tussen de verschillende projecten. Voorbeelden van criteria zijn: de bijdrage aan de strategie, complexiteit, communiceerbaarheid en risicobereidheid (Karahde, 2015).

Een andere methode om een projectportfolio vast te stellen is door gebruik te maken van *discounted cash flow* (DCF) methode en *real option valuation* zo kan een optimale volgorde in het project portfolio worden voorgesteld. (Pushkar, Mustafi, & Mishra, 2010). Een optimale samenwerking tussen de verschillende rollen is belangrijk voor het samentellen van het project portfolio en moet voorkomen dat er allerlei projecten buiten het portfolio worden gedaan (Hoffmann, Ahlemann, & Reining, 2020). Er zijn verschillende factoren bepalend voor het succes van een project:

- Goede samenwerking tussen lijn- en projectorganisatie.
- Aanpassen van projectselectie en prioriteitscriteria, als de strategische prioriteiten veranderen.
- Plan of her configureer het portfolio in korte cycli.
- Beëindig onmiddellijk projecten die niet langer nuttig zijn. Informeer stakeholders.

- Keur alleen projecten goed die gepland zijn om te starten in de volgende portfoliocyclus.
- Keur alleen korte projecten goed.
- Breng een portfoliobuffer tot stand.
- Sleutelfiguren moeten maar op een project werken.
- Voer projecten opeenvolgend uit om multitasking te minimaliseren.
- Stel projecten niet uit en trek geen middelen uit andere projecten.

METHODE

Aan de hand van interviews is de huidige werkwijze voor het IT-portfoliomanagement in kaart gebracht. Hierbij is gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst met een aantal open vragen, waarna de antwoorden met elkaar zijn vergeleken. De interviews zijn gehouden onder medewerkers van zeven verschillende academische ziekenhuizen in Nederland. Vanwege de coronapandemie zijn alle interviews online afgenomen. Alle data uit de interviews zijn verwerkt en geanalyseerd. In de analysefase zijn de gegevens uit verschillende interviews geclusterd en is er gekeken naar overeenkomsten, opdat de theorie getoetst kan worden aan de praktijk. Aan de hand van de opgedane inzichten kunnen er vervolgens conclusies worden getrokken en aanbevelingen worden gedaan.

RESULTATEN

De ziekenhuizen verschillen sterk in de manier waarop het projectportfolio tot stand is gekomen en in de praktijk wordt bestuurd. Redenen voor het uiteenlopen van deze strategieën: er is geen formeel proces, geen (of te kleine) IT-component, niet iedereen houdt zich aan het proces, geen goede structuur in de organisatie, “bussen van links”, of projecten worden opgeknipt in kleine stukjes zodat het geen “project” is. De besturing bestaat uit het samenstellen en het bewaken. Het samenstellen gebeurt bij vijf ziekenhuizen volgens een vast proces:

- Stap 1: Projectmanagementoffice inventariseert wie welke projecten graag wil uitvoeren. De projectaanvragen moeten worden onderbouwd.
- Stap 2: Deze lijst wordt door het tactisch portfoliomanagement (informatiemanagers) beoordeeld.
- Stap 3: Goedkeuring van deze lijst door directie.

In sommige gevallen zijn informatiemanagers aangesteld die als liaison fungeren tussen de afdelingen. De frequentie van dit proces verschilt per ziekenhuis. Waar wordt naar gekeken als het gaat om het wel of niet toevoegen van projecten aan het portfolio? Er wordt gekeken naar bijdrage aan strategie, de business case, wet- en regelgeving, continuïteit, lifecyclemanagement, Innovatie, het verbeteren van processen en draagvlak.

Als er draagvlak is voor een strategie, is de kans van slagen het grootst. In ziekenhuizen waar het samenstellen van het projectportfolio volgens een van tevoren afgesproken structuur is geregeld, wijkt men minder van af van de gebruikelijke wijze. Het afwijken gebeurt op verschillende manieren. Uiteindelijk varieert het percentage van het portfolio dat wordt gerealiseerd, van 70% tot 100%, afhankelijk van de organisatie- en besturingsgraad van het portfolio.

Een project is geslaagd als:

- Project is een vertaling van de strategische doelen.
- Samenwerking tussen lijn en het project is essentieel.
- De betrokkenheid van de opdrachtgever en participatie van gebruikers is noodzakelijk.
- Als er meerwaarde wordt geleverd, de gebruiker akkoord is en het wordt gebruikt.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Uit het onderzoek komen enkele aanbevelingen voort. Een verbetering van de organisatie- en besturingsgraad zal leiden tot een hoger percentage gerealiseerde projecten. Hierdoor kan het draagvlak worden vergroot, waarmee de kans van slagen van een project wordt vergroot. Daarnaast is het van groot belang om, samen met de verantwoordelijke binnen de organisatie, een duidelijke lijst met criteria op te stellen waarmee het project portfolio kan worden samengesteld. Hierbij kan bijvoorbeeld gedacht worden aan een tool die scores toeschrijft aan projecten, aan de hand waarvan deze getoetst kunnen worden. Dit kan een toegevoegde waarde bieden als het gaat om de prioritering van projecten binnen ziekenhuizen. In de praktijk worden dergelijke tools weinig gebruikt.

REFERENTIES

Consultancy.nl. (2018, april 5). Vier vragen aan Portfolio Manager van het Jaar Daniël Jolink. Opgehaald va: <https://www.consultancy.nl/nieuws/171112/vier-vragen-aan-portfolio-manager-van-het-jaar-daniel-jolink>

Dorst, R., & Pauw, J. W. (2009). IT Project Portfolio-management? Juist nu! de EDP auditor, 22-27.

Hoffmann, D., Ahlemann, F., & Reining, S. (2020). Reconciling alignment, efficiency, and agility in IT project portfolio management: Recommendations based on a revelatory case study. *International Journal of Project Management*, 124-136.

Karhade, P. S. (2015). Patterns in information systems portfolio prioritization: Evidence from decision tree induction1. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 15.

Pushkar, S., Mustafi, A., & Mishra, A. (2010). A Metaheuristic Approach for IT Projects Portfolio Optimization. 42-47.

Sintemaartensdijk, R. (2011, mei 23). organisatie van regie. Opgehaald van <https://www.computable.nl/artikel/opinie/beheer/3950043/1509029/organisatie-van-regie.html>

Strikwerda, H., & van der Weg, R. (2014). Van project-portfolio management naar uitvoering van de strategie. *Holland Management Review*.

OVER DE AUTEUR

Hilbert de Graaf MBA, CITRM is senior IT-manager en werkzaam in de financiële dienstverlening.

E-mail: hilbertdegraaf@msn.com

LESSONS LEARNED VAN EEN IT-OUTSOURCING

Wim Heij

INLEIDING

Geobserveerd wordt dat veel organisaties, nadat de keus is gemaakt om (delen van) de ICT-omgeving te outsourcen, besluiten hiervan terug te keren, weer insourcen en na een aantal jaren het opnieuw proberen. Daarnaast wordt gezien dat wanneer outsourcing niet het gewenste resultaat geeft de dienstverlening opnieuw in de markt wordt uitgevraagd. We noemen dat van eerste naar tweede generatie outsourcing gaan.

Gestelde vragen hierbij zijn:

- Voldeed de geleverde dienst kwalitatief aan hetgeen uitgevraagd?
- Acteerde de gekozen leverancier conform verwachting?
- Kwam de businesscase overeen met het gerealiseerde resultaat?

De onderzoeksvraag waarom een doorlopen traject niet succesvol is geweest, is onderverdeeld in een drietal aspecten:

- Welke strategische keuzes zijn gemaakt bij de start van het traject?
- Welke Kritische Succes Factoren (KSF's) zijn gesteld?
- Wat was de oorzaak van het niet bereiken van de doelstellingen?

Onderzocht is een eerste naar een tweede generatie outsourcing. Geconstateerde oorzaken zijn getoetst aan het theoretisch kader waarna lessons learned zijn geformuleerd als input bij het aangaan van soortgelijke sourcing-trajecten.

THEORIE

In het onderzoek van Delen, Peters, Verhoef en van Vlijmen (G.P.A.J. Delen, 2016) wordt onderzoek gedaan naar een dertigtal Nederlandse IT-sourcing trajecten. Achttien van de onderzochte deals, zo'n 60%, waren succesvol. De steekproef was representatief voor 700 Nederlandse IT-outsourcing-

deals. Gebruik is gemaakt van een door Hodosi en Rusu (2013) uitgevoerd onderzoek hoe KSF's bijdragen aan een succesvolle ICT-outsourcing. Daarnaast is gebruik gemaakt van een referentiekader van ICT-outsourcingsprocessen zoals door Urbach en Wurz (2012) is opgesteld om de IT-outsourcingsprovider aan te sturen. Aanleiding van dat onderzoek was de constatering dat problemen en uitdagingen met IT-outsourcing niet alleen betrekking hebben op de strategische beslissing om uit te besteden, maar ook op de executie van het contract.

Kritische Succes Factor	Bron
<i>Outsource only when it makes good business sense</i>	Hodosi, 2013
<i>Determine what to outsource and what to keep inside the organization</i>	Hodosi, 2013
<i>Prepare the personnel of the outsourcing company for the new role</i>	Hodosi, 2013
<i>Use flexible contracts and update regularly</i>	Hodosi, 2013
<i>Establish win-win situations</i>	Hodosi, 2013
<i>The outsourcer shall undertake a due diligence on itself to understand, quantify and qualify its outsourcing needs before starting with the request for information</i>	Hodosi, 2013
<i>Select a supplier that fits your business culture and size</i>	Hodosi, 2013
<i>Do not outsource broken processes; improve them first</i>	Hodosi, 2013
<i>Consider incentives to motivate to exceeding performance and use penalties to motivate when performance is low</i>	Hodosi, 2013
<i>Working according to the transition plan</i>	Delen, 2016
<i>Transfer of staff</i>	Delen, 2016
<i>Demand management</i>	Delen, 2016
<i>Communication management</i>	Urbach, 2012
<i>Risk Management</i>	Urbach, 2012
<i>Service Improvement</i>	Urbach, 2012
<i>Contextual Factors</i>	Urbach, 2012

Tabel 1. Zestien kritische succesfactoren

Geselecteerd zijn zestien KSF's aan de hand waarvan is onderzocht waarom het onderzochte traject niet succesvol is geweest, zie Tabel 1.

METHODE

In dit onderzoek is het theoretisch kader getoetst aan de factoren die een rol hebben gespeeld bij de eerste generatie outsourcing van generieke ICT-infrastructuur naar een externe partij. De casus betreft een Nederlandse organisatie met meer dan 5000 medewerkers, die een 24x7 dienstverlening biedt. De dienstverlening betreft een groot aantal expliciete bedrijfsprocessen, die specifieke hoogwaardige ICT-gerelateerde ondersteuning vereisen, om de dagelijkse continuïteit te kunnen waarborgen.

Stap 1. Theoretisch kader: Op basis van literatuuronderzoek zijn 16 kritische succesfactoren gedistilleerd uit de genoemde onderzoeken.

Stap 2. Interviews: In interviews met drie direct betrokkenen is individueel getoetst of de KSF's zijn gehanteerd, wat uiteindelijk is gerealiseerd, op basis waarvan er is besloten om tot outsourcing over te gaan en hoe de executie is gerealiseerd. Bij deze toetsing zijn de volgende vragen als rode draad gehanteerd:

- Is er vooraf aan strategiebepaling gedaan om te komen tot een specifieke vorm van outsourcing en zo ja, hoe is die tot stand gekomen?
- Welk model is gehanteerd om te komen van een eigen beheerorganisatie tot een regieorganisatie?
- Op welke wijze heeft verandermanagement, om tot een regieorganisatie te komen, plaats gevonden?
- Welk onderzoek is er gedaan of er een passende match is geweest qua fit van bedrijfsculturen(communicatie) tussen outsourcer en dienstverlener?

Stap 3. Resultaten beantwoording: Onderzocht is hoe zaken uiteindelijk zijn verlopen, waarbij dit herleid is naar de KSF's die in stap 1 zijn gesteld.

RESULTATEN

In onderstaande tabel zijn de belangrijkste KSF'en weergegeven.

Nr.	Kritische succes factor
1	<i>Outsource only when it makes good business sense (Hodosi, 2013)</i>
	De opgestelde businesscase is gedurende het verloop van het traject niet voor toetsing gehanteerd. Nadruk lag op Total Cost off Ownership (TCO), uptime en overdracht van personeel.
2	<i>Determine what to outsource and what to keep inside the organization (Hodosi, 2013).</i>
	Gestart is met het outsourcen van standaard dienstverlening. Dit is gewijzigd naar sourcing op basis van TCO met een opdeling per kavel. Scope wijziging en technische haalbaarheid waren oorzaak van forse uitloop en kostenstijging.
3	<i>Use flexible contracts and update regularly (Hodosi, 2013).</i>
	Contracten waren op het moment van ondertekening niet uitgewerkt (PDC/SLA) en werden getekend met "nader in te vullen". Overlegstructuren (Strategisch, Tactisch en Operationeel) werden gedurende de executie-fase niet (inhoudelijk) gerespecteerd.
4	<i>Establish win-win situations (Hodosi, 2013).</i>
	De beoogde win-win situatie was financieel gedreven gebaseerd op kwaliteit versus marktpositionering en orderportefeuille. Beoogde kwaliteit werd bereikt maar gemaakte financiële en exclusiviteitsafspraken werden niet nagekomen.
5	<i>Select a supplier that fits your business culture and size (Hodosi, 2013).</i>
	Er was gedurende het traject nauwelijks oog voor cultuur en de impact daarvan op het voorliggende traject. Primaire focus was prijs en uptime.
6	<i>Do not outsource broken processes; improve them first (Hodosi, 2013).</i>
	Er is een matig beheerde en gedocumenteerde omgeving uitbesteed. De gedachte was te opportunistisch dat door te outsourcen dit op orde zou worden gebracht. De aanname dat dit dan ook nog binnen de gestelde TCO zou plaatsvinden was volledig onjuist.
7	<i>Working according to the transition plan (G.P.A.J. Delen, 2016)</i>
	Er is gestart met een heldere governance op basis van een gezamenlijk opgesteld pva. De resultaten van de PoC leidden tot wezenlijke verschillen van interpretatie waarbij de PoC ondanks onvoldoende resultaat is geaccepteerd.
8	<i>Demand management (G.P.A.J. Delen, 2016)</i>
	Dit is tijdens de executie van het project ingevuld. Tegenstrijdige belangen maakten dat er niet tot consensus werd gekomen wat resulteerde in een klant <-> leverancier model. Ervaring met regievoering ontbrak bij beide partijen.
9	<i>Risk Management (N. Urbach, 2012)</i>
	Er was door de opdrachtgever geen risicomanagement binnen haar organisatie ingericht, anders dan op het primaire bedrijfsproces.
10	<i>Contextual Factors (N. Urbach, 2012)</i>
	Dit heeft in de uitvoering niet gewerkt. Zaken werden op zichzelf staand behandeld en integraliteit heeft niet plaatsgevonden. Off the shelf vertaalde zich in maatwerk.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Welke strategische keuzes moeten worden gemaakt voor dat wordt besloten tot outsourcing en de uiteindelijke gekozen vorm van outsourcing?

- Maak expliciet waarom de keuze van outsourcing wordt gemaakt. Bewaak deze keuzes gedurende het traject en hanteer een strak changemanagement.
- Voorkom tendentius denken en impulsieve, niet getoetste, besluitvorming. Andersom, werk vanuit Visie en Strategie. Zorg vooraf voor een sourcingstrategie en toets die aan bedrijfsdoelstellingen.

Welke kritische succesfactoren moeten worden gesteld?

- Bepaal wat de KSF's zijn voor het slagen van het traject. Maak zaken als geld, kwaliteit, TCO etc. meetbaar. Bepaal toetsmomenten gedurende het traject en acteer als hier niet aan wordt voldaan.

Welke zaken zijn medebepalend voor het bereiken van de beoogde doelstellingen?

- Zorg voor goed stakeholdermanagement zodat de juiste besluitvorming kan plaatsvinden.
- Zorg dat deze expliciet duidelijk zijn geankerd tijdens het transitietraject en de exploitatie. Veranderingen moeten worden getoetst of zij aan de initiële doelstellingen voldoen.
- Maak afspraken over inzet van resources. Zorg voor een juiste begeleiding van medewerkers.
- Partnerschap is de basis voor succes. Alleen dan kan er transparant worden gesproken over zaken als tijd, geld en kennis.

REFERENTIES

G. Hodosi, L. R. (2013). How Do Critical Success Factors Contribute to a Successful IT Outsourcing: A Study of Large Multinational Companies. *JITTA, Journal of Information Technology Theory and Application*.

G.P.A.J. Delen, R. P. (2016). Lessons from Dutch IT-outsourcing success and failure. *Science of Computer Programming*.

N. Urbach, T. W. (2012). How to Steer the IT Outsourcing Provider: Development and Validation of a Reference Framework of IT Outsourcing Steering Processes. *Business & Information Systems Engineering*.

OVER DE AUTEUR

Wim Heij CITRM is zelfstandig Regie- en Interimmanager met ruime ervaring in verandermanagement. Hij is veelvuldig betrokken geweest bij inrichting en positionering van IT-beheerorganisaties en het inrichten van Regievoering en -organisaties in diverse marktsegmenten.

E-mail: wim@clmadvies.nl

AGILE SAMENWERKING TEN TIJDE VAN COVID-19

WAT ZIJN DE GEVOLGEN VAN HET GEDWONGEN THUISWERKEN DOOR COVID-19 OP DE PRESTATIES VAN AGILE TEAMS?

Eric Keuben

INLEIDING

Agile werken is gemeengoed geworden in tal van organisaties, zeker als het gaat om agile software ontwikkeling. Door de pandemie met het Covid-19 virus is het dringende advies vanuit de overheden om zoveel als mogelijk thuis te werken. Dit heeft ingrijpende gevolgen voor agile samenwerken. Een daily standup kan niet meer “live” gedaan worden, maar moet via Teams of Zoom. Hetzelfde geldt voor de andere sprintrituelen zoals de sprintplanning en de retrospective. Hulp vragen of samen werken aan een ontwerp of aan programmatuur is ineens niet meer vanzelfsprekend, maar moet worden gepland.

Het gevaar ontstaat dat er afbreuk wordt gedaan aan belangrijke pijlers van agile werken, zoals beschreven in het Agile Manifesto. Individuen en interactie is belangrijker dan processen en tools, maar door het werken vanuit huis moet er meer gepland worden en is het gebruik van tools onvermijdbaar. Samenwerken met de klant is belangrijker dan contractuele vastlegging van afspraken, maar als het team niet meer fysiek bij elkaar en bij de klant zit, dan kan dit de afstemming met de klant belemmeren.

Dit leidt tot de vraag: Wat is de invloed van het plotseling gedwongen werken op afstand door Covid-19 op agile werken? Is er een merkbare vermindering van productiviteit of kwaliteit van agile software ontwikkel teams?

THEORIE

Agile software ontwikkeling (Agile Alliance, 2001) is ontstaan als reactie op klassieke software ontwikkel methoden (zoals het waterval model). Deze

methoden werden ervaren als bureaucratisch en traag en zouden de creativiteit, flexibiliteit en effectiviteit van ontwikkelaars belemmeren en het moeilijk maken om in te spelen op de veranderende behoefte van de klant. Agile software ontwikkeling heeft als specifieke eigenschap dat software ontwikkeld wordt in korte overzichtelijke iteraties van enkele weken (sprints). Het is de bedoeling om na iedere iteratie iets bruikbaar op te leveren dat kan worden getoond, getest en beoordeeld. Hierdoor vind continu afstemming plaats met de klant en wordt getoetst of de opgeleverde software voldoet aan de verwachtingen en welke verbeteringen of nieuwe ideeën mogelijk zijn. De samenwerking binnen een team wordt versterkt door directe communicatie, bij voorkeur vanuit persoonlijk en “face to face” contact. In de ideale situatie is een agile team gehuisvest op één locatie, met alle mensen die nodig zijn voor het project bij elkaar: business analisten, ontwikkelaars, testers, en zelfs de klant (of vertegenwoordiging van de klant in de vorm van de product owner). Door de korte iteraties, de snelle feedback en de directe communicatie zal het team blijven leren en zich continu verbeteren en daarmee beter in staat zijn om een product op te leveren dat voldoet aan de verwachtingen van de klant. Onderzoek toont aan dat het toepassen van agile methodieken daadwerkelijk leidt tot verbetering van productiviteit, kwaliteit en tevredenheid. Het toepassen van één agile methodiek (bijvoorbeeld extreme programming) leidt al tot verbetering, maar de combinatie van meerdere methodieken (toepassen van scrum, werken op één locatie en directe klantbetrokkenheid) heeft een nog beter effect (Parsons, Ryu, & Lal, 2007). Zeker in snel veranderende omstandigheden zijn zelf organiserende teams beter in staat om de competenties in het team te benutten en te ontwikkelen en daarmee op efficiënte wijze productie te leveren. Uit analyse blijkt dat het toepassen van agile leidt tot verhoogde productiviteit en verbeterde kwaliteit (Ahmed, Ahmad, Ehsan, Mirza, & Sarwar, 2010).

Op basis van de pre-Covid literatuur over de succesfactoren van agile samenwerken is er maar één conclusie te trekken: de performance van agile teams zal verslechteren. Er wordt immers afbreuk gedaan aan de bewezen succesfactoren van agile samenwerking: face to face communicatie, intensieve kennisdeling en continue interactie. Tam et al.

(2020) concludeert dat het succes van agile software ontwikkeling in grote mate afhankelijk is van de menselijke factor. Het continu trainen van de vaardigheden, het leren en coachen van het team en het stimuleren van betrokkenheid van en samenwerking met de klant wordt als zeer belangrijk ervaren (Tam & Moura, 2020). Het belang van communicatie wordt onderstreept door Hummel et al. (2012, 2013), die agile systeem ontwikkeling beschrijven als een spel van samenwerking van onderzoek en communicatie, waarbij de teams zwaar leunen op informele communicatie mechanismen zoals face to face overleg (Hummel & Rosenkranz, 2012). Soortgelijke conclusies worden getrokken door Chiyanga et al. (2017). De “performance” bij het gebruik van agile methodieken is sterk afhankelijk van de agile werkomgeving. Alle teamleden moeten op de zelfde locatie werken om constant met elkaar in contact te staan en zo gemakkelijk en laagdrempelig kunnen overleggen. Overleg gaat bij voorkeur mondeling en face to face (Chiyangwa & Mnkandla, 2017).

METHODE

Op basis van de kennis uit het literatuuronderzoek zijn er drie interviews afgenomen met vakspecialisten op het vlak van agile samenwerking. Mensen die iedere dag bezig zijn met het functioneren van meerdere agile teams en de effecten van de Covid-19 en het gedwongen thuiswerken in de praktijk hebben meegemaakt en nog meemaken.

RESULTATEN

In de interviews met de vakspecialisten is ingegaan op de wijze waarop de organisatie waar zij werken heeft ingespeeld op het werken op afstand, in hoeverre zijn er technologische veranderingen doorgevoerd om samenwerken op afstand te verbeteren en of er aan aanpassingen doorgevoerd zijn in de werkwijzen (zoals de agile rituelen). De belangrijkste vraag was uiteraard of er verschil merkbaar (misschien zelfs meetbaar) is in de productiviteit of geleverde kwaliteit van agile teams sinds het uitbreken van de Covid-19 pandemie. Dit onderzoek suggereert het volgende:

- Organisaties zijn over het algemeen snel in staat geweest om de noodzakelijke technologische ondersteuning voor online samenwerking op orde te krijgen. Het blijkt dat met de huidige stand

van de techniek er een goede online communicatie mogelijk is, vergelijkbaar zelfs met face to face communicatie. Kanttekening is dat nog niet iedereen een goed ingerichte thuiswerkplek heeft. Sommige mensen werken aan de keukentafel en dat levert vaak stress op, zeker als daar kleine kinderen rondlopen.

- Voor teams die al gewend waren om (deels) virtueel of op afstand samen te werken, veranderde er niet zo veel. Deze teams waren ook vóór Covid-19 al gewend om gestructureerd samen te werken, kennis te delen en technologische hulpmiddelen te gebruiken. Dat is alleen intensiever geworden.
- Goede samenwerking en efficiënte kennisdeling vereist meer structuur en expliciete aansturing. Het gebruik van de moderne technologische hulpmiddelen (Miro, Mural, etc) blijkt ook nieuwe mogelijkheden met zich mee te brengen om de online samenwerking binnen teams te verbeteren.
- De agile werkvormen (daily standup, sprint review, retrospective) kunnen zonder probleem online worden toegepast. Soms met wat aanpassingen. Een PI event van twee dagen met een grote groep medewerkers is niet effectief. Maar dit kan eenvoudig worden vervangen door een serie korte, goed voorbereide PI sessies.
- Online communiceren wordt misschien als minder prettig en efficiënt ervaren, maar het is wel voor iedereen hetzelfde. Voorheen was er altijd een deel van de groep aanwezig in één ruimte en waren online deelnemers in de minderheid. Dat leidde tot een ongelijkheid in communicatie omdat een online deelnemer een groot deel van de non-verbale communicatie mist.
- De productiviteit en kwaliteit van de agile teams is niet verminderd. Sterker nog, zeker bij goed ingewerkte teams is de productiviteit toegenomen. Door het thuiswerken is er minder afleiding en kan er dus meer werk worden verzet. Daarbij lijkt het er op dat medewerkers meer uren werken door het wegvallen van de reistijd. Hoe onafhankelijker (meer zelfsturend) het team is, hoe beter het gaat. Als een team veel afhankelijkheden heeft van mensen uit de lijnorganisatie of van externe experts, dan wordt online samenwerking complexer.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De meeste organisatie hebben de techniek en de tooling op orde. Daarnaast is er ook een zekere mate van structuur nodig om informatie te delen, kennisontwikkeling te bevorderen en samenwerking te ondersteunen. Het gebruik van structuren lijkt tegenstrijdig met de agile fundamenteen maar is noodzakelijk als het team niet dagelijks op één plek bij elkaar zit. Het is belangrijk om het agile ritme aan te houden: de daily's, de sprint reviews en de retro's. Misschien niet zo prettig via het scherm als face 2 face, maar de essentie van agile is dat vertraging wordt voorkomen en dat feedback direct kan worden gevraagd en gegeven. Voor teams in opbouw is het belangrijk dat er extra tijd en aandacht is om elkaar te leren kennen, om vertrouwen te kunnen opbouwen en een goede manier van samenwerken te ontwikkelen. Nieuwelingen in een ingewerkt team zullen ook extra begeleiding nodig hebben om hun plek in het team te vinden. Uiteindelijk gaat het ook bij agile werken om het kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden. Als persoon, als team en als organisatie. Ook in tijden van een pandemie.

REFERENTIES

Agile Alliance. (2001). *Manifesto for Agile Software Development*. Opgehaald van <https://www.agilemanifesto.org>

Ahmed, A., Ahmad, S., Ehsan, N., Mirza, E., & Sarwar, S. Z. (2010). *Agile software development: Impact on productivity and quality*, IEEE International Conference on Management of Innovation and Technology (ICMIT), 2010.

Bennekum, A. v. (2020, May 1). Stay Close To Your People during Corona. Happiness at Work on Management 2.0. Opgehaald van <https://arievenbennekum.com/talks>

Chiyangwa, T. B., & Mnkandla, E. (2017). Modelling the critical success factors of agile software development projects in South Africa. *SA Journal of Information Management*, 19(1), 8.

Parsons, D., Ryu, H., & Lal, R. (2007). *The Impact of Methods and Techniques on Outcomes from Agile Software Development Projects*. Springer.

Tam, C., & Moura, E. J. (2020). The factors influencing the success of Agile software development projects. *International Journal of Project Management*, Volume 38, Issue 3, 2020, 38(3), 165-176.

OVER DE AUTEUR

Drs. Ing. Eric Keuben CITRM is onafhankelijk interim manager en programmamanager voor complexe transformatie trajecten waarbij de afstemming tussen business en IT cruciaal is.

E-mail: eric@keuben.nl

MULTIMODALE IT @ UNIVERSITEITEN

Peter Magielse

INLEIDING

In de wereld om ons heen volgen de veranderingen op het gebied van de digitalisering zich snel op. De digitalisering ontwikkelt zich steeds meer als een belangrijke enabler. Veel organisaties bevinden zich in deze digitale transformatie. Deze veranderingen vinden ook plaats binnen universitaire organisaties. Het inrichten van een multimodale IT model wordt gezien als een goede optie voor het versnellen van projecten en het kunnen bijbenen van de transformatie en het efficiënter beheren van het IT-landschap. Er verschillende multimodale modellen ontwikkeld waarbij de uitvoering van het beheer en projecten zijn gesplitst. Een bekend model is het Bimodal IT model (Gartner, 2015).

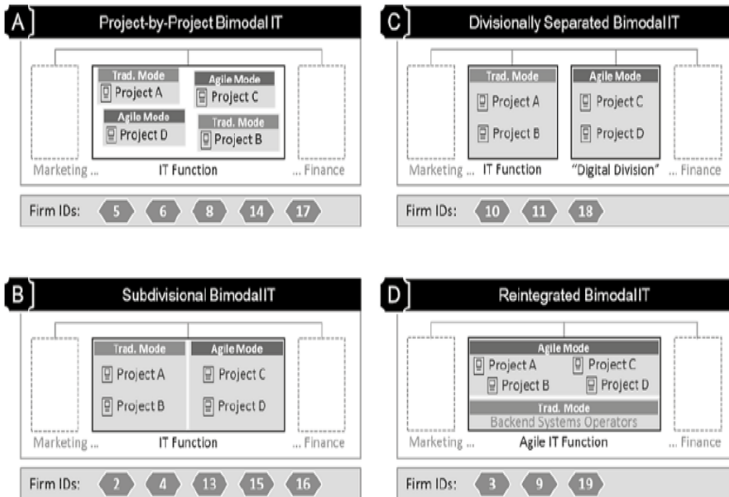
Het onderzoek richt zich op de modellen die bij verschillende universiteiten in gebruik zijn en welke factoren invloed op het succesvol implementatie. De volgende onderzoeksvraag staat centraal:

“Welke model van multimodale IT past het beste in een universitaire omgeving en welke succesfactoren zijn het meest relevant voor invoering bij een universiteit?”

THEORETISCH KADER

Multimodale IT modellen

De multimodale modellen zijn opgebouwd uit verschillende werkwijzen waarbij er onderscheid is in agile werkwijze bijvoorbeeld; Scrum (Cohen et al., 2004) en de traditionele werkwijze bijvoorbeeld; watervalmethodiek (Royce, 1987). Hafke et al. (2017a) hebben onderzoek gedaan naar verschillende vormen van bimodale IT-modellen. Deze modellen zijn als basis voor het onderzoek gebruikt. De vier modellen die worden onderscheiden zijn:



Figuur 1 Overzicht 4 modellen van bimodale IT

Succesfactoren voor implementatie van multimodale IT modellen

In 2008 is door Chow et al. (2008) onderzocht welke kritieke succesfactoren er onderscheiden worden bij het implementeren van agile werkwijzen. Het onderzoek heeft gekeken naar zowel organisatorisch, menselijke, proces, technische en project factoren. Uit het onderzoek kwam naar voren dat het goed uitvoeren van agile processen en technieken van aanzienlijk belang is.

Door Misra et al. (2009) wordt er onderscheid gemaakt in zowel organisatorische als menselijke succesfactoren van een agile werkwijze. Als menselijke succesfactoren worden er verschillende factoren benoemd. De invloed van de competenties, het persoonlijke karakter en de communicatie van de medewerkers is volgens de theorie van groot belang op het implementeren van Agile werkwijze. Hoewel de factor “training and learning” minder van belang worden geacht, is de invloed hiervan wel onderzocht. Dit is ingegeven door het feit dat universiteiten als kennisinstituten wordt gezien.

Door Misra et al. (2009) wordt er onderscheid gemaakt in de verschillende organisatorische succesfactoren. In dit onderzoek is er voor gekozen om

twee van de genoemde succesfactoren te bevragen. De “Corporate Culture” en de “Team distribution”. De universitaire inrichting; federatief en gedecentraliseerd, gecombineerd met een bureaucratische cultuur zou belemmerend kunnen werken op de implementatie van agile werkwijze.

METHODE

Om tot de beantwoording van de onderzoeksvraag en de deelvragen te komen is er gekozen voor een kwalitatief onderzoek, middels het afnemen van interviews met managers in vergelijkbare universitaire organisaties en binnen de Universiteit Leiden. In de interviews zijn zij gevraagd naar hun ervaringen en wat heeft bijgedragen aan het succesvol implementeren van het IT model. Alle geïnterviewden hebben een keypositie binnen de IT organisatie en zijn betrokken bij de transitie naar meer agile werken. De organisatie verschillen van elkaar op basis van de omvang van de organisatie, klassieke versus research gedreven universiteiten en de periode waarin al agile gewerkt wordt.

Het interview is opgezet op basis van een semigestructureerde vragenlijst, waarbij vragen zijn gedefinieerd op drie verschillende deelgebieden. Het eerste gedeelte van de vragenlijst gaat over de opbouw en de cultuur van de universiteit. Het tweede gedeelte betreft vragen over het IT model dat geïmplementeerd is. Het laatste gedeelte betreft het uitvragen van de ervaringen over agile als succesfactor, de mens als succesfactor en de organisatie als succesfactor. De vragenlijst had als doel om als leidraad te fungeren en tot een gesprek te komen. Dit heeft tot gevolg gehad dat niet alle vragen beantwoord zijn. Voor het vormen van een mening en het uitwerken van de resultaten was dit ook niet geheel noodzakelijk. Door de opbouw van het interview is er naast de vooraf gedefinieerde succesfactoren ook gekeken naar mogelijke aanvullende succesfactoren.

RESULTATEN

De uitkomsten van de interviews geven een goed beeld om de onderzoeksvraag “Welke model van multimodale IT past het beste in een universitaire omgeving en welke succesfactoren zijn het meest relevant voor invoering bij een universiteit?” te beantwoorden.

Modellen

De conclusie is dat het toepassen van een multimodaal IT-model gebaseerd op het *reintegrated* bimodal IT-model (Haffke et al., 2017a) passend kan zijn op een universitaire organisatie. Echter uit de case studies blijkt dat universiteiten voor modellen kiezen waarbij de klassieke methodieken (Royce w., 1987) nagenoeg geen onderdeel meer zijn. De uitkomsten van de interviews schetsen een beeld van organisaties die naar een volledige agile IT model groeien.

Succesfactoren

De interviews leiden tot de conclusie dat door de inzet van agile de beoogde resultaten als korte doorlooptijd, betrokkenheid en dergelijke worden gerealiseerd, daarnaast blijkt dat het kunnen vasthouden aan de vaste cadans van agile werken een sterke invloed heeft op het succesvol implementeren van het model. Uit het onderzoek blijkt ook dat de bereidheid tot verandering en scholing van de medewerkers de belangrijkste succesfactoren zijn. Het meekrijgen van de medewerkers in de transitie is van groot belang. Het geven van scholing en het ook starten met de transitie met de teams die welwillend staan tegenover de verandering helpen bij het verhogen van de bereidheid tot verandering.

Veel universiteiten kennen een vorm van een gedecentraliseerde inrichting waarbij er ook IT-applicaties in de faculteiten wordt beheerd. In hiërarchische en conservatieve organisaties is het overtuigen van de organisatie om mee te werken aan de transitie van groot belang. Het zorgdragen voor commitment als wel het creëren van agile awareness en het begeleiden van de organisatie is essentieel. Het aanpassen van de governance is tevens van belang. Vaak liggen de mandaten in de organisatie op een hoog niveau dat het nemen van beslissingen door agile teams bemoeilijkt. Het doorlopen van de transitie vraagt tijd. In de geïnterviewde organisaties zijn er doorlooptijden van 4 tot 5 jaar genoemd om tot goed werkend model te komen. Wel blijkt dat de voordelen van het toepassen van de modellen, sneller, wendbaarder, meer betrokkenheid en verantwoordelijkheid, al binnen een jaar tot anderhalf jaar zicht- en voelbaar zijn.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De resultaten zou tot de conclusie kunnen leiden dat modellen met traditionele methodieken aan het verdwijnen zijn. In het onderzoek van Haffke et al. (2017b) wordt al aangegeven dat bedrijven doorgroeien naar een volledig agile IT-model. Ook in het onderzoek van Horlach et al. (2017) wordt er gesproken van volledig agile IT-model. Echter gezien de beperkte omvang van het onderzoek is dit onvoldoende onderbouwd. Om dit vaststellen kan er aanvullend onderzoek gedaan worden naar de toekomst van traditionele methodieken. Verder bleek dat tijdens het vaststellen van het theoretisch kader van dit onderzoek dat wetenschappelijk publicaties naar multimodale IT-modellen beperkt zijn. In de whitepaper van Anderson MacGyver geschreven door Sprokholt en Wijers (2016) wordt er een relatie gelegd tussen business activiteiten, cultuur types en IT services in een multimodale IT organisatie. Hierbij is er geen relatie gelegd tussen de verschillende dimensies en traditionele of agile methodieken. Aanvullend onderzoek zou de relatie hier tussen kunnen vaststellen.

REFERENTIES

- Chow T. & Cao D. (2008). A survey study of critical success factors in agile software projects. *The Journal of Systems and Software* 81(6) , 961 - 971.
- Cohen, D., Lindvall, M., & Costa, P. (2004). An Introduction to Agile Methods. *Advanced Computing*, 62(03), 1 -66.
- Gartner. (2015). *bimodal*. Retrieved 12 29, 2020, from Gartner Glossary: <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/bimodal>
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017a). Options for Transforming the IT Function Using Bimodal IT. *MIS Quarterly Executive*, 16(2).
- Haffke, I., Kalgovas, B., & Benlian, A. (2017b). The Transformative Role of Bimodal IT in an Era of Digital Business. In *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*.
- Horlach B., Drews P., Schirmer I. & Bohmann T. (2017). Increasing the Agility of IT Delivery: Five Types of Bimodal IT Organization. In *Proceedings of the International Conference on System Sciences* (pp. 5420-5429). Hawaii: HICSS.

Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2009). Identifying some important success factors in adopting agile software development practices. *The Journal of Systems & Software, 82(11)*, 1869-1890.

Royce W. (1987). Managing the development of large software systems: concepts and techniques. In *Proceedings of the 9th international conference on Software Engineering*, (pp. 328-338).

Sprokholt A. & Wijers G. (2016, 10). Organizing information and IT in the digital era. Defining the multimodal IT organization. *WhitePaper # 6 (October 2016)* Anderson MacGyver.

OVER DE AUTEUR

Peter Magielse CITRM is manager functioneel beheer binnen het bedrijfsvoeringsdomein bij de Universiteit Leiden.

Email: p.s.magielse@assc.leidenuniv.nl

SHARED SERVICE CENTRUM & OUTSOURCING

Petra Nijenhuis

INLEIDING

We zien dat steeds meer Shared Service Centra (SSC) een uitgebalanceerde sourcingstrategie ontwikkelen en derhalve naast insourcing (zelf doen) ook steeds meer outsourcing (uitbesteden) toepassen bij het realiseren van hun IT dienstverlening. Hier doet zich mogelijk een bijzonder fenomeen voor. De deelnemers van een SSC hebben in een eerder stadium, bij de oprichting van het SSC, een sourcingstrategie toegepast die lijkt op outsourcing, met dien verstande dat de uitvoering “in eigen beheer” wordt uitgevoerd door een nieuw op te richten uitvoeringsorganisatie. Nu het SSC op haar beurt wederom de keuze maakt voor outsourcing heeft dat verschillende consequenties. Naast effecten op medewerkers en kosten heeft het ook impact op de wijze waarop het SSC is georganiseerd.

De onderzoeksvraag is dan ook of de keuze voor outsourcing en de perceptie daarop van stakeholders een negatieve invloed heeft op het succes van het SSC en daarom zou moeten worden meegewogen in de besluitvorming tot outsourcing.

THEORIE

Redenen om een SSC op te richten

De redenen om een SSC te starten komen over het algemeen overeen. De meest genoemde doelstellingen zijn:

- Continuïteit door beperking van organisatorische kwetsbaarheid;
- Verhoging van de kwaliteit van dienstverlening;
- Verhoging van (erkenning) van professionaliteit en deskundigheid van medewerkers;
- Gebundeld investeringsvermogen;

- Realisatie van besparingen door schaalvoordelen;
- Focus op kerntaken.

De populariteit van SSC's lijkt voort te komen uit een combinatie van voordelen, waaronder efficiencywinst en een verhoging van het serviceniveau, zonder de controle over de organisatie en de diensten uit handen te geven. Echter, inmiddels zijn er ook diverse problemen blootgelegd in diverse studies naar het succes van SSC's. Doelen van kostenreductie en excellente dienstverlening zijn moeilijk verenigbaar en door de focus op standaardisatie komt innovatie maar moeizaam van de grond. De vooraf gestelde doelen worden veelal niet (volledig) bereikt. Daarnaast blijkt dat het eindperspectief van de partners in het samenwerkingsverband verandert in de tijd, o.a. omdat de samenwerking niet (meer) brengt wat ervan wordt verwacht. Partners moeten accepteren dat ze dit eindperspectief herijken en zouden dit als kans moeten beschouwen om tot een volgende stap te komen.

SSC versus Outsourcing

De reden om te kiezen voor een SSC boven outsourcing is dat binnen een SSC nog invloed uitgeoefend kan worden op de wijze van standaardisatie en keuzes die gemaakt worden binnen het dienstenportfolio. Ook als het gaat om expertise die persé in huis moet blijven is het SSC een goede optie. Kostenbesparing kan de ultieme reden zijn voor outsourcing. Maar de manier waarop dit wordt bereikt varieert van het toepassen van innovatie, verbeteren van de dienstverlening, cashflow management, tot het realiseren van meer focus op de kernactiviteiten van de organisatie. Outsourcing is een goede sourcingstrategie wanneer een leverancier volledig verantwoordelijk kan zijn voor de dienstverlening van een gestandaardiseerde dienst die eenvoudig is vast te leggen in een Service Level Agreement. Daarentegen is een SSC een beter alternatief als het gaat om maatwerk in de dienstverlening.

METHODE

In dit onderzoek is gebruik gemaakt van zowel literatuurstudie als empirisch onderzoek. Er zijn publicaties geselecteerd waarin

onderzoeksresultaten zijn gepresenteerd over met name SSC's die werken voor overheidsorganisaties. Er zijn drie stakeholderinterviews afgenomen, twee daarvan met een opdrachtgever en één met een opdrachtnemer. Allen zijn betrokken bij een SSC dat werkt voor de lagere overheid. Het onderzoek geeft inzicht in de redenen waarom (overheids) organisaties besluiten tot het oprichten van een SSC en over de factoren aan de hand waarvan wordt beoordeeld of een SSC succesvol is. Tenslotte is gekeken naar de verschillen en overeenkomsten tussen shared services en outsourcing en of de keuze voor outsourcing invloed heeft op het succes van het SSC. In de interviews is met name onderzocht hoe de stakeholders staan ten opzichte van outsourcing en in welke mate zij van mening zijn of dat invloed heeft op het succes van het SSC waarin zij participeren.

RESULTATEN

Of er sprake is van negatieve invloed op het succes van het SSC bij outsourcing hangt sterk af van hoe de outsourcing wordt toegepast. Wordt outsourcing overwogen voor alle diensten die het SSC levert (standaard als ook maatwerk dienstverlening) dan is het een complex vraagstuk. Ondoordacht en te haastig besluiten tot outsourcing kan negatieve effecten hebben op het succes van het SSC. Dit zal zich met name voordoen als later blijkt dat outsourcing niet zal leiden tot het realiseren van de doelstellingen van het SSC. Het is dus van belang om de doelstellingen die bereikt moeten worden goed te definiëren en deze af te zetten tegen de keuzes die er zijn te maken. We zien immers dat doelstellingen in de loop der tijd wijzigen en dat het SSC zich hierop voortdurend moet aanpassen om succesvol te zijn.

Selectieve outsourcing kan bijdragen aan succes

Is er daarentegen sprake van selectieve outsourcing op diensten die standaard zijn en die met een goede Service Level Agreement kunnen worden gemanaged met de leverancier, dan is er geen aanwijzing gevonden dat dit een negatief effect zou hebben op het succes van een SSC. Er zou zelfs sprake kunnen zijn van een positief effect omdat outsourcing een bijdrage kan leveren aan een aantal succesfactoren van het SSC.

Perceptie van Stakeholders

Uit dit onderzoek blijkt dat stakeholders een realistische kijk hebben op outsourcing. Ze beschouwen dit als een logisch gevolg van de huidige ontwikkelingen op het vakgebied. Geen van hen heeft aangegeven dat outsourcing reden is om samenwerking in het SSSC te heroverwegen. Nog steeds blijven de doelstellingen van het samenwerkingsverband leidend, in dit geval kosten, kwaliteit, kwetsbaarheid en kennis. Op basis van de interviews is de conclusie dat de perceptie van de stakeholders over outsourcing geen negatieve invloed heeft op het succes van het SSC bij keuze tot outsourcing.

De beste sourcingstrategie realiseert de doelen van het SSC

Er is in dit onderzoek geen aanleiding gevonden voor het feit dat outsourcing per definitie een negatief effect zou hebben op het succes van een SSC. Wel is duidelijk geworden dat een samenwerkingsverband continu aandacht nodig heeft van opdrachtgevers en opdrachtnemers om succesvol te worden, te zijn en te blijven. Het continu blijven zoeken naar congruentie in doelstellingen, het meten van het behalen van deze doelstellingen en de continue dialoog met elkaar voeren op alle niveaus over het samenwerkingsverband zijn succesfactoren die zwaarder wegen dan de sourcingstrategie. De beste sourcingstrategie is die strategie die het meeste kans geeft op het realiseren van de doelstellingen van het SSC.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Overweeg outsourcing als één van de opties

Ook aan een SSC is het aan te bevelen om outsourcing als één van de opties te onderzoeken op het moment dat producten of diensten moeten worden vervangen in het kader van life cycle of dat nieuwe producten of diensten zijn gewenst. Outsourcing wordt in zowel de literatuur als ook in de perceptie van stakeholders van een SSC als serieus alternatief beschouwd op het in eigen beheer leveren van producten en diensten. Wel moeten er een aantal zaken goed worden afgewogen, waarbij kosten efficiency niet persé de belangrijkste driver hoeft te zijn. Zo zien we dat outsourcing van gestandaardiseerde dienstverlening ruimte kan geven voor andere soorten

van dienstverlening. Denk hierbij vooral aan het leveren van maatwerk, wat één van de belangrijke satisfiers voor opdrachtgevers binnen een SSC lijkt te zijn.

REFERENTIE

Janssen, M., Joha, A. (2006). Motives for establishing shared service centers in public administrations. *International Journal of Information Management*, 26(2), 102–115.

Korsten A.F.A., Schaepken, L.,Sonnenschein L.J.M.J.(2004). Shared Services Nieuwe vormen van krachtenbundeling bij gemeenten. *Het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties InAxis*.

Sako, M. (2010). Outsourcing versus shared services. *Communications of the ACM*, 53(7), 27–29.

Laar, H.A., Achterbergh, J.M.I.M., Christis, J.H.P., Doorewaard, J.A.C.M. (2015). Shared services: hoe effectief is de regieorganisatie? Resultaten van een casestudy. *M & O: Tijdschrift voor Management en Organisatie*, vol. 69, iss. 4.

Laar, J.M. van de (2010). Samen Sterker. *Eburon Delft*. ISBN 978-90-5972-464-8

OVER DE AUTEUR

Petra Nijenhuis BA is Manager ICT en lid van het Management Team van het Shared Service Centrum Ons.

E-mail: petra-nijenhuis@live.nl

HELDEN VAN HET NIEUWE DECENNIUM

René Passchier

INLEIDING

In 2012 hebben de gemeenten Deventer, Olst-Wijhe en Raalte (DOWR) besloten om te komen tot één IV/ICT-werkorganisatie (DOWR-i). Bij de organisatieontwikkeling die DOWR-i heeft doorgemaakt lijkt het erop dat wanneer een organisatie hoger in een ontwikkel/regiefase van een Shared Service Center (SSC) komt dit een positieve bijdrage heeft op de bevlogenheid van de medewerker. Als dit zo is, helpt dit inzicht bij de verdere ontwikkeling van het SSC. Dit onderzoek richt zich erop wat we kunnen doen om deze bevlogenheid te bevorderen. Hieruit is de navolgende centrale vraag geformuleerd:

Heeft de overgang naar een hogere fase van de ontwikkeling van een SSC invloed op de bevlogenheid van medewerkers? En zijn er factoren van bevlogenheid daarbij dominant?

THEORIE

Shared Service Center (SSC)

Volgens Strikwerda (2003) is een SSC een resultaatverantwoordelijke eenheid (RVE) in de interne organisatie die tot taak heeft het leveren van diensten op een specifieke specialisatie aan de operationele eenheden van de onderneming, met een overeenkomst en tegen een verrekenprijs. De ontwikkeling van een SSC kent vijf fasen, van beginnend tot volwassen. Voor medewerkers komt er per fase telkens een nieuwe 'lat' onder gewijzigde omstandigheden. Deze omstandigheden kunnen worden opgevangen door medewerkers zolang zij worden gevoed door voldoende energiebronnen (Kodde, 2016).

IT-regieorganisatie

In de wetenschappelijke literatuur wordt 'regie' volgens De Swart (2010) gebruikt om afstemming over IT te duiden.

Bevlogenheid

De toestand waarin je het verschil maakt als medewerker is aan te duiden als bevlogenheid. De gehanteerde definitie hier is: 'Een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en adsorptie' (Schaufeli & Bakker, 2001). Het gehanteerde model van bevlogenheid maakt inzichtelijk welke middelen een medewerker nodig heeft om bevlogen te worden (Bakker, 2009) Bevlogenheid kan worden gemeten met de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES). Volgens Kodde (2016) is een belangrijke voorwaarde om bevlogen te zijn het uiterste van jezelf te blijven vergen. Persoonlijke en werkgerelateerde energiebronnen winnen sterk aan belang wanneer hoge taakeisen worden opgelegd. Hoe hoger de taakeisen, des te meer bevlogen je wordt.

METHODE

Voor het bevlogenheidsdeel is gebruik gemaakt van de Utrechtse Bevlogenheid Schaal (UBES). De vragenlijst is gebruikt om de huidige-, toekomstige- en situatie in het verleden te meten. Met de ontvangen data is het huidige- en toekomstige bevlogenheidsniveau bepaald evenals het niveau in het verleden. Deze niveaus zijn vervolgens geconfronteerd met de doorlopen SSC-ontwikkelingsfasen door DOWR-i. Om de invloed van de ontwikkeling van een SSC op de bevlogenheid te meten, is de organisatie DOWR-i als casus ingebracht. Voor de beoogde situatie is er uitvraag gedaan naar het gewenste niveau in de IT-regieorganisatie en welke energiebronnen medewerkers nodig hebben om daar te komen. Voor de oorspronkelijke situatie is er gekeken welke energiebronnen medewerkers hebben aangesproken om het huidige niveau te bereiken. Voor de positiebepaling van DOWR-i op het ontwikkelingsfasen-model van een SSC volgens (Strikwerda, 2003) zijn relevante stukken bestudeerd die betrekking hebben op de organisatorische (door)ontwikkeling van DOWR-i. Het ontstane beeld is geconfronteerd met de 5 fasen van ontwikkeling van een SSC. De inzichtelijk gemaakte verschillen geeft antwoord op de vraag welke fasen op DOWR-i van toepassing zijn voor de huidige situatie en het verleden. Voor de toekomstige situatie is er tevens gekeken en of er sprake is van een mogelijk *inflection point*.

De productiviteit (ziekterverzuim) is in beeld gebracht door documentstudie en een query uit het systeem waar dit wordt vastgelegd. De inzichtelijk gemaakte cijfers laten het verschil zien tussen de situatie in het verleden en de huidige situatie.

RESULTATEN

DOWR-i heeft in de huidige situatie een bevoegenheidsscore van 4,41 op de UBES-schaal. In 2017 lag dit op 4,25. In beide situaties zijn de medewerkers DOWR-i minimaal 1 dag per week bevoegen. Het gemiddelde bevoegenheidsniveau bedraagt 3,82 volgens de normen-set van de UBES-15 schaal en zijn personen gemiddeld een paar keer per maand bevoegen. DOWR-i wil in de toekomst toegroeien naar een bevoegenheidsniveau van 4,70, waarin medewerkers meerdere keren per week bevoegen zijn en mogelijk zelfs dagelijks.

Bevoegenheid	Totaal gem.	Vitaliteit	Toewijding	Absorptie
UBES-15 (n=9.679)	3,82(100)	3,99(104.5)	3,91(102.4)	3,59(94.0)
DOWRi situatie verleden	4,25(100)	4,29(100.9)	4,40(103.5)	4,07(95.8)
DOWRi huidige situatie	4,41(100)	4,48(101.6)	4,59(104.1)	4,17(94.6)
DOWRi toekomstige situatie	4,70(100)	4,75(101.1)	4,95(105.3)	4,37(93.0)

Figuur 1. Scores bevoegenheid UBES-15 en DOWR-i

Aan de respondenten is gevraagd welke energiebronnen (werk gerelateerde (w) en persoonlijke energiebronnen (p)) zij denken in te moeten zetten om het gewenste toekomstige bevoegenheidsniveau te halen. De door de respondenten aangegeven energiebronnen zijn verzameld en weergegeven als Totaal en voor de subonderdelen Vitaliteit, Toewijding en Absorptie.

Ranking	Totaal in te zetten	Vitaliteit	Toewijding	Absorptie
1.	(w) autonomie (98)	(w) sociale steun (35)	(w) autonomie (38)	(w) autonomie (28)
2.	(w) sociale steun (95)	(w) autonomie (32)	(p) eigen effectiviteit (38)	(w) sociale steun (23)
3.	(p) eigen effectiviteit (81)	(p) optimisme (27)	(w) sociale steun (37)	(p) optimisme (18)
4.	(p) optimisme (78)	(p) eigen effectiviteit (26)	(p) optimisme (33)	(p) eigen effectiviteit (17)
5.	(w) feedback (64)	(w) feedback (23)	(w) feedback (280)	(p) eigenwaarde (13)
6.	(p) eigen waarde (51)	(w) coaching (20)	(p) eigenwaarde (25)	(w) feedback (13)
7.	(w) coaching (51)	(p) stressbestendigheid (16)	(w) coaching (23)	(p) stress bestendigheid (12)
8.	(p) stress bestendigheid (46)	Andere (15)	(p) stress bestendigheid (18)	(w) coaching (8)
9.	Andere (27)	(p) eigen waarde (13)	Andere (10)	Andere (2)
Totaal	(591)	(207)	(250)	(134)

Figuur 2 In te zetten energiebronnen richting toekomstige situatie DOWR-i

Om te bepalen in welke SSC-fase DOWR-i zich bevindt is er gebruik gemaakt van de Ontwikkefasen voor een SSC van Strikwerda (2003). DOWR-i is van een fase 2 ontwikkelstap gegroeid naar een fase 3 organisatie. In de toekomstige situatie is groei voorzien naar fase 4. De diensten worden afgenomen door de klantgemeenten met de wetenschap dat vanuit interne financiële controle van DOWR-i inzicht is in de daadwerkelijke kosten en onderliggende gedetailleerde kosten. Er ontstaat dan een interne prikkel binnen DOWR-i om efficiency op de eigen gepleegde dienstverlening te realiseren. Inzichten hierin kunnen vertaald worden naar strategie van de eigen organisatie over mogelijke outsourcing of juist kernwaarde voor

eigen dienstverlening. Uit de bestudeerde stukken blijkt dat DOWRi de consolidatiefase heeft doorlopen en prestaties van DOWRi zijn toegenomen. Deze aanpak is succesvol gebleken als we kijken naar de doorlopen ontwikkelfasen en de ontwikkeling van het ziekteverzuimcijfer (8,15% ultimo 2016 en 3,76% ultimo november 2020). Het beeld ontstaat dat per iedere volgende ontwikkelfase een nieuwe aanpak beschreven wordt waarin; de benodigde werk gerelateerde energiebronnen worden geborgd en persoonlijke energiebronnen worden gestimuleerd kan er invloed op de uitkomst worden uitgeoefend. Immers, de taakeisen voor de medewerkers zullen per ontwikkelfase verschillen, omdat de volgende fase nieuwe eisen stelt aan de DOWR-i organisatie en haar medewerkers. De dominante factoren van bevlogenheid zijn de veranderende taakeisen per ontwikkelfase en de daarop beschikbaar te stellen en te stimuleren energiebronnen.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De opgave is om als SSC toe te groeien naar een IT-regieorganisatie en het realiseren van niveau 4 van het SSC model van Strikwerda (2003). Bevorder bij het toewerken naar niveau 4 de interne prikkel binnen DOWR-i om efficiency op de eigen gepleegde dienstverlening te realiseren. Vindt deze ontwikkelinzet niet plaats dan ligt hier mogelijk de voedingsbodemp voor een inflection point. De medewerkers DOWR-i hebben aangegeven wat het toekomstig te behalen bevlogenheidsniveau is en wat zij verwachten daarvoor nodig hebben te hebben aan in te zetten energiebronnen. Daarom worden onderstaande aanbevelingen gedaan:

- Stel samen met de medewerkers DOWR-i een nieuw organisatieontwikkelplan op voor DOWR-i en haar medewerkers, waarin wordt toegewerkt naar een IT-regieorganisatie.
- Geef aandacht in het oo-plan voor het ontwikkelen van alignement tussen de hoofdprocessen demand, regie en supply via de IT governance.
- Formuleer smart doelstellingen in het oo-plan en maak inzichtelijk wat dit betekent voor de taakeisen van de medewerkers DOWR-i.
- Formuleer het gewenste bevlogenheidsniveau als 1 van de doelstellingen in het nieuwe oo-plan, inclusief wat nodig is om dit niveau te bereiken.

- Stel in ieder geval werk gerelateerde energiebronnen 'sociale contacten' en 'autonomie beschikbaar' aan medewerkers.
- Stimuleer de inzet van persoonlijke energiebronnen bij medewerkers, waarbij in ieder geval aandacht is voor optimisme en eigen effectiviteit.
- Stimuleer de komende jaren de vitaliteit van medewerkers en borg dit op basis van behoefte binnen de personele jaarcyclus per medewerker.
- Herhaal periodiek het bevlogenheidsonderzoek voor medewerkers DOWR-i.

REFERENTIES

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2001). Werk & welbevinden. Naar een positieve benadering in de arbeids- en gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*, 229-253.

Schaufeli, W.B. & Bakker, A.B. (2004). Bevlogenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17, 89-112.

Schaufeli, W. & Bakker, A. (2003). Utrechtse bevlogenheidsschaal. Voorlopige handleiding versie 1.0. 1 oktober 2003, Utrecht: Universiteit van Utrecht.

Bakker, A. B. (2009). Bevlogen van beroep. Inaugurale rede 5 juni 2009. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

De Swart, A. (2010). Inrichting van de regie-organisatie bij de IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren. Open Universiteit Nederland.

Strikwerda, H. (2003) Shared Service Centers II, Van kostenbesparing naar waardecreatie, uitgeverij koninklijke van Gorkum.

Kodde, B. (2006) Word een held, Meer bevlogenheid voor jezelf en je organisatie (nieuw).

DOWR-i (2020) Teamplan DOWR-i 2020-2021 'In beweging voor een optimale 'fit'.

OVER DE AUTEUR

René Passchier CITRM is manager van de ICT werkorganisatie DOWR-i voor de gemeenten Deventer, Olst/Wijhe en Raalte (DOWR). Binnen deze samenwerking vervult hij tevens de CTO-rol. Daarnaast is René lid van de commissie Strategie & Beleid van de Coöperatieve vereniging Dimpact U.A.

E-mail: rene.passchier@dowr.nl

DE EFFECTEN VAN DE COVID-19 PANDEMIE OP HET GEBRUIK VAN IT IN DE ZORG

Mark Prijs

INLEIDING

In het voorjaar van 2020 zorgde de COVID-19 pandemie voor een crisis in de gezondheidszorg. Door het grote aantal infecties en het besmettingsgevaar moest niet-acute zorg worden afgeschaald en werden er beperkingen opgelegd voor ziekenhuisbezoek. De druk op de (zorg-)organisaties werd hoger dan ooit tevoren. In korte tijd is er sprake van een enorme stroomversnelling in de digitalisering van zorgorganisaties (Baig, Hall, Jenkins, Lamarre, & McCarthy, Mei 2020). Mogelijk is de COVID-19 crisis een katalysator geweest voor het aanpassend vermogen van medewerkers en de digitale volwassenheid van organisaties in de zorg. De digitale volwassenheid van organisaties kan worden gemeten met het Capability Maturity Model Integration (CMMI) proces. Dit onderzoek is gericht op de vraag wat we kunnen leren van de COVID-19 crisis:

- Op welke manier draagt een crisis bij aan het gebruik van IT in een zorgorganisatie?
- Zijn er gedragsveranderingen zichtbaar die leiden tot een betere adoptie van technologie?
- Zijn er ook blijvende effecten of *lessons learned* die toepasbaar zijn voor de lange termijn?

THEORIE

De mate waarin digitale middelen worden ingezet in een organisatie zegt iets over de digitale volwassenheid van de organisatie en haar medewerkers. Een model om de digitale volwassenheid van de organisatie te kunnen meten is het Capability Maturity Model Integration (CMMI) proces (White, 2018). In dit model worden vijf niveaus van volwassenheid onderscheiden: Initial, Managed, Defined, Quantitatively managed and Optimizing.

Mugge, Abbu, Michaelis, Kwiatkowski en Gudergan (2020) maken op basis van deze vijf niveaus een tweedeling. Organisaties in CMMI niveau 1 t/m 3 worden omschreven als organisaties die digitaal “in ontwikkeling” zijn. Organisaties in niveau 4 en 5 worden gekenmerkt als “digitaal volwassen”. Bedrijven die strategisch inzetten op digitale transformatie en een hoge digitale volwassenheid nastreven in de organisatie (niveau 4 en 5), kunnen hier een behoorlijk economisch voordeel uithalen en hun concurrentiepositie en bestaansrecht in de markt versterken. Digitale transformatie is de herontdekking van de organisatie, haar visie en strategie, organisatiestructuur, processen, competenties en cultuur, ten einde met nieuwe technologie op een efficiënte manier nieuwe producten en diensten te ontwikkelen en voortdurend te verbeteren (Gurbaxani & Dunkle, 2019). Het verbeteren van de digitale volwassenheid in een organisatie en het toepassen van digitale transformatie vergt – meer nog dan een nieuwe strategie – een aanpassing in de cultuur en de mindset van personeel. Eden, Burton-Jones, Casey en Draheim (2019) geven aan dat voor een blijvende digitale transformatie een transformatie in het personeelsbestand noodzakelijk is. Ten slotte heeft de leiding van de organisatie natuurlijk een belangrijke rol in tijden van crisis en de onzekerheid die de crisis met zich meebrengt. Volgens D'Auria en De Smet (Maart 2020) zorgt een top-down reactie van de leiding van de organisatie voor stabiliteit, maar kan het probleem niet worden opgelost door deze groep alleen. Het is daarom vooral belangrijk om duidelijke prioriteiten te stellen en om de rest van de organisatie te mobiliseren en te machtigen om snel en pragmatisch tot oplossingen te komen.

METHODE

Om deze onderzoeksvragen te beantwoorden heb ik diverse publicaties uit de wetenschappelijke literatuur bestudeerd. Daarnaast heb ik een aantal semigestructureerde interviews gehouden met vertegenwoordigers van twee verschillende zorgorganisaties in Nederland: een ziekenhuis in de kop van Noord-Holland en een landelijke zorgorganisatie voor mensen met een beperking. In mijn interviews bij het ziekenhuis heb ik gesproken met een informatiemanager en het hoofd van een zorgafdeling en bij de zorgorganisatie heb ik gesproken met de directeur IT. Alle drie de

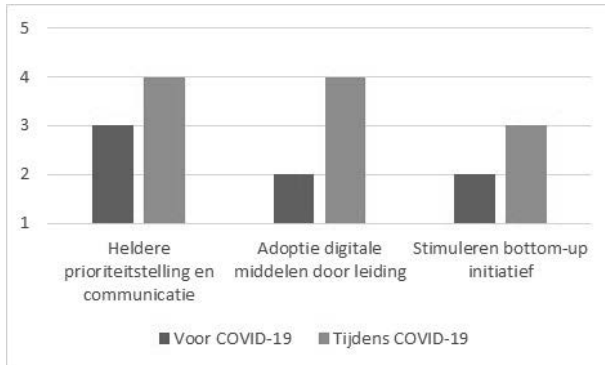
geïnterviewden zijn intensief betrokken bij de digitalisering van de organisatie. De (kwalitatieve) resultaten van de interviews, in combinatie met de bevindingen uit de literatuur geven een beeld – uiteraard niet allesomvattend – van de effecten van de crisis op digitale volwassenheid in de gezondheidszorg.

RESULTATEN

Er is een aantal effecten die het gebruik van IT middelen en de digitale volwassenheid in de organisatie hebben verbeterd.

Wat deed de organisatie om de COVID-19 crisis het hoofd te bieden?

Toen in maart 2020 de lockdown werd afgekondigd, werden in beide organisaties de digitale middelen die in feite al voorhanden waren om op afstand te kunnen werken omarmd. Niet onbelangrijk, ook de leiding van de zorgorganisaties heeft de digitale middelen omarmd. Daarnaast zijn er in razend tempo nieuwe oplossingen (vaak digitaal) bedacht om de zorg gewoon doorgang te laten vinden. Niet op basis van een vooraf bedacht crisisplan, maar op basis van initiatieven uit de organisatie zelf. Deze initiatieven werden door de leiding van de organisaties aangemoedigd en bekrachtigd. Hier is echt sprake van een trendbreuk (zeker in het ziekenhuis), aangezien voor de crisis nieuwe plannen en ideeën vooral centraal en top-down werden bepaald. Het helder en regelmatig communiceren over de (digitale-) strategie, het stellen van prioriteiten, maar delegeren van mandaat voor het zoeken naar oplossingen naar de organisatie en het goede voorbeeld geven ten aanzien van het inzetten van digitale middelen door de leiding van de organisatie zijn typisch eigenschappen die horen bij een digitaal volwassen organisatie (CMMI niveau 4 – 5), zoals weergegeven in figuur 2.

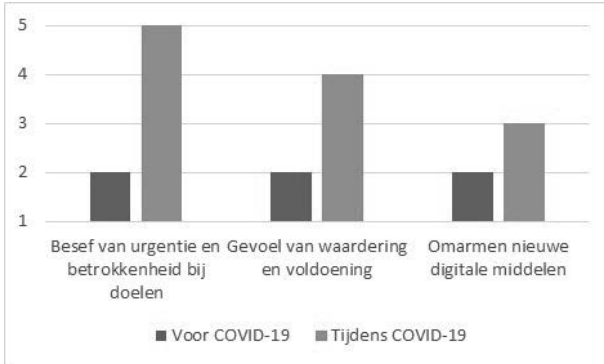


Figuur 1. Eigenschappen van leiderschap afgezet tegen CMMI niveau

Waarom lukt het wel bij een crisis, waar het eerder niet lukte?

Bij het ontstaan van de COVID-19 crisis was er een directe noodzaak om nieuwe digitale middelen te ontwikkelen en te omarmen om ook de niet-acute zorg zo veel als mogelijk te laten doorgaan. Vanuit de overheid kwamen middelen beschikbaar (o.a. subsidies) om de inzet van digitale middelen voor bijvoorbeeld thuiswerken of zorg op afstand te stimuleren.

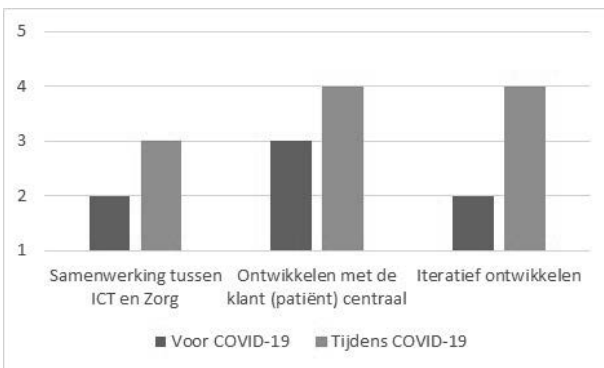
Als laatste factor geldt dat de digitale oplossingen niet werden opgelegd van bovenaf, maar dat er juist gestimuleerd werd om zelf met oplossingen te komen. Deze initiatieven werden omarmd en snel omgezet in een werkend product. Er was ruimte om te experimenteren en initiatief en moed werden gewaardeerd, in plaats van dat er werd afgerekend als iets niet slaagde. Figuur 3 laat zien dat de veranderbereidheid en de mate waarin mensen in de organisatie betrokken waren bij het realiseren en adopteren van nieuwe (digitale-) oplossingen tijdens de crisis op het niveau was van een digitaal volwassen organisatie (CMMI niveau 4 – 5).



Figuur 2. Betrokkenheid en veranderbereidheid in de organisatie afgezet tegen CMMI niveau

Wat zijn de belangrijkste lessons learned uit de COVID-19 crisis?

Het valt op dat als puntje bij paaltje komt de organisatie toch erg flexibel blijkt te zijn en dat mensen uit allerlei disciplines heel goed met elkaar kunnen samenwerken. Terugkijkend naar hoe ICT projecten werden gedaan voor COVID-19 kunnen we concluderen dat veranderingen vaak werden opgestapeld tot één groot project. Bij beide organisaties komt langzaam maar zeker het besef, dat het beter is om te wennen aan voortdurende en permanente verandering, in tegenstelling tot grote projecten. Om eigenlijk dus geen projecten meer te doen, maar om permanent te ontwikkelen (niveau 4 of 5 in het CMMI model). Voortdurend veranderen betekent ook permanent investeren in mensen en in hun (digitale) vaardigheden.



Figuur 3. Samenwerking met de klant centraal, afgezet tegen CMMI niveau

Eén van de belangrijkste en misschien wel de mooiste *lesson learned* uit de COVID-19 crisis is dat leiderschap soms betekent loslaten. Dat door het vertrouwen uit te spreken en meer mandaat te geven aan de mensen in de zorg er de mooiste initiatieven kunnen ontstaan.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De COVID-19 crisis heeft de twee zorgorganisaties uit het onderzoek geholpen versneld een stap te maken in de digitale volwassenheid van de organisatie. Voor de crisis waren beide organisaties digitaal in ontwikkeling (CMMI niveau 1 -3). Het onderzoek laat zien dat er tijdens de crisis vaardigheden en middelen zijn ingezet, die in het CMMI model passen bij niveau 4 of 5 – een digitaal volwassen organisatie. Voor de crisis werden veranderingen vaak opgestapeld tot grote projecten die zorgden voor veel weerstand en aanpassingsproblemen. Tijdens de crisis werden vooral kleine oplossingen bottom-up gerealiseerd, gericht op het continueren van het reguliere zorgproces. Soms zijn grote projecten onontkoombaar, maar beter is het om voortdurend te ontwikkelen. Om de effecten voor de lange termijn te behouden zijn de cultuur en mentaliteit in de organisatie zwaarwegend. Het verdient aanbeveling om de transparantie vanuit de crisis te handhaven om iedereen in de organisatie meer inzicht te geven in hun directe bijdrage in de (digitale) ontwikkeling van de organisatie. Ten slotte is een belangrijke les, dat er een duidelijk positief effect zichtbaar is van het delegeren van mandaat en het aanmoedigen en omarmen van initiatief in de organisatie. Alleen door te investeren in mensen wordt een organisatie (digitaal) volwassen en komt echte digitale transformatie op gang.

REFERENTIES

Baig, A., Hall, B., Jenkins, P., Lamarre, E., & McCarthy, B. (Mei 2020). *The COVID-19 recovery will be digital: A plan for the first 90 days*. McKinsey & Company

D'Auria, G., & De Smet, A. (Maart 2020). *Leadership in a crisis: Responding to the coronavirus outbreak and future challenges*. McKinsey & Company.

Eden, R., Burton-Jones, A., Casey, V., & Draheim, M. (2019). Digital Transformation Requires Workforce Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(1), 1-17.

Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019, September). Gearing Up For Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209-220. doi:10.17705/2msqe.00017

Mugge, P., Abbu, H., Michaelis, T. L., Kwiatkowski, A., & Gudergan, G. (2020, Maart-April). Patterns of Digitization: A Practical Guide to Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 27-34.

White, S. K. (2018, September). What is CMMI? A model for optimizing development processes. *CIO Magazine*. Retrieved from <https://www.cio.com/article/3304245/cmmi-maturity-levels-a-guide-to-optimizing-development-processes.html>

OVER DE AUTEUR

Mark Prijs werkt als zelfstandig (interim) manager en adviseert organisaties over de transitie naar de Cloud en het toepassen van digitale transformatie.

E-mail: mark@prijsbv.nl

DE ROL VAN SHARED SERVICE CENTERS BIJ DE ONDERSTEUNING VAN ONDSCHIEDENDE BEDRIJFSPROCESSEN

Hein van Rooij

INLEIDING

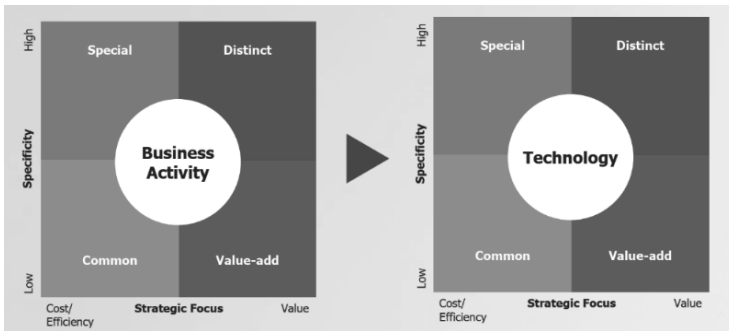
Dit onderzoek gaat in op welke wijze en in hoeverre organisaties die gebruik maken van de IT dienstverlening door een Shared Service Center (SSC), in staat zijn om de voor hen onderscheidende bedrijfsprocessen (b.v. t.o.v. hun concurrenten) te ondersteunen. Het gaat hierbij dus om de bedrijfsprocessen waarvan de organisatie vindt dat deze specifiek zijn voor haar en die ook onderscheidend zijn voor de organisatie t.o.v. haar omgeving (b.v. concurrenten). Er wordt onder andere onderzocht welke (succes)factoren belangrijk zijn vanuit (informatie) technologie om deze onderscheidende bedrijfsprocessen en -activiteiten optimaal te ondersteunen en in hoeverre en op welke wijze organisaties met een SSC voor ICT hierin voorzien.

THEORETISCH KADER

In de afgelopen 30 jaar hebben veel organisaties, zowel in de publieke als in de private sector, hun (decentrale) IT organisaties onder- of samengebracht in een centrale SSC. Het is daarmee een vorm van “interne” business process outsourcing (BPO). De reden om een SSC op te zetten is met name ingegeven door de gedachte dat hierdoor de IT dienstverlening efficiënter en effectiever ingericht kon worden voor de gehele organisatie. Een sterke nadruk op “operational excellence” dus. In veel gevallen is met de komst van het SSC de IT functie geheel verdwenen bij de “klantorganisaties”.

Wijers (2020) heeft een blauwdruk ontwikkeld over de manier waarop (informatie) technologie moet worden ingericht en aangestuurd. Hij geeft aan dat “One size fits all” niet werkt in de manier waarop IT georganiseerd is en spreekt van Multimodal Structures. Hij heeft een “Value Based IT” voor ogen waarbij er een optimale afstemming is tussen bedrijfsprocessen

en -activiteiten en de manier waarop IT is ingericht en aangestuurd wordt (zie figuur). Het meest recente jaarlijkse onderzoek van Kappelman & Torres (2019) laat zien dat bij de onderzochte organisaties innovatie, data analytics en data management de laatste jaren gezien worden als belangrijke IT uitdagingen, aspecten die sterk gerelateerd zijn aan de categorieën “Special”, “Value Add” en “Distinct” uit het model van Wijers. Shared Services organisaties lijken met name gericht op “exploitatie” en minder op “exploratie”, meer op “reliability” en minder op “agility”, meer op ondersteuning van “common business processes” en minder op de ondersteuning van “distinct business processes”.



PRAKTIJKONDERZOEK

Om te onderzoeken hoe SSC's omgaan met ondersteuning van de verschillende categorieën van bedrijfsactiviteiten zijn semi gestructureerde interviews gehouden met een viertal leidinggevenden die werkzaam zijn (geweest) binnen shared service organisaties. Het betreft twee shared service organisaties in de publieke sector en twee shared service organisaties in de private sector. In het eerste deel van de interviews voor dit praktijk onderzoek werd ingegaan op de context waarin het SSC opereert. Daarin kwam o.a. de reden aan de orde waarom het SSC is opgericht, de aard en omvang van de dienstverlening en de aard en omvang van de klanten of partners van het SSC. Ook werd stilgestaan bij de wijze waarop de governance is ingericht of er gebruik werd gemaakt van een product diensten catalogus, een Service Level Agreement (SLA) en de wijze waarop de kwaliteit van de dienst verlening werd gemeten. In het

tweede deel van de interviews werd ingegaan of er binnen de klantenkring van het SSC behoefte was aan ondersteuning voor onderscheidende en klant specifieke bedrijfsprocessen en, als deze behoefte er was, op welke wijze deze ingevuld wordt of gaat worden.

Alle onderzochte SSC's zijn opgericht door de behoefte aan kostenreductie, betere controle en beheer over de kosten en de behoefte van de deelnemers om zich te richten op de kernactiviteiten. Bij de organisaties uit de publieke sector is dat vooral ontstaan op het senior management niveau van de verschillende deelnemers/initiatiefnemers. Bij de SSC's in de private sector is het initiatief voor het oprichten ervan in één geval ontstaan vanuit het overkoepelend hoofdkantoor, in het ander geval is dit ontstaan bij het management van enkele divisies. In beide gevallen lag het initiatief dus niet echt bij de uiteindelijke deelnemers aan, of klanten van, het SSC.

RESULTATEN

Het onderzoek leidt tot de volgende bevindingen:

- Drie van de onderzochte SSC organisaties speelden op dit moment geen rol bij het ondersteunen van onderscheidende of klant-specifieke processen. Het is overigens ook niet altijd bekend of, en zo ja in welke mate er behoefte is aan dit type van ondersteuning. Het lijkt er op dat hiervoor ook vanuit de SSC organisaties ook niet echt aandacht voor is. Men houdt zich vooral bezig met de bestaande, en vaak ook oorspronkelijk afgesproken, dienstverlening.
- Twee van deze drie SSC's staan op dit moment ook onder redelijk zware druk om zich juist alléén te concentreren op “keeping the lights on” en bij één van hen was er zelfs sprake dat het dienstenpakket verminderd zou gaan worden. Het zijn tevens de SSC's die nu nog een vrij zwakke governance structuur hebben.
- Eén van de onderzochte SSC's is op dit moment een visie aan het ontwikkelen over haar eigen rol voor de komende jaren. Men ziet aan de ene kant dat door technologische ontwikkelingen (b.v. cloud) de aard en omvang van de werkzaamheden zal veranderen, maar aan de andere kant ziet men ook de potentie om juist nieuwe vormen van IT dienstverlening te kunnen ontplooiën.

- Zeker twee van de onderzochte SSC's zijn aan het worstelen met hun eigen rol in de meest brede zin. De klantorganisatie lijkt niet tevreden maar er lijken ook geen echte initiatieven te zijn op welke manier het wèl aangepakt moeten worden. Het risico bestaat dat daarmee de gehele organisatie kansen laat liggen of zelfs op achterstand raakt.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Dit onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen:

- SSC organisaties en hun management zullen zich moeten bezinnen op hun rol, niet alleen voor de korte termijn maar ook hoe deze zal evalueren.
- Het multimodale model van Wijers (2020) kan IT organisaties, en dus ook SSC's, helpen om samen met haar klanten het dienstenmodel èn de aansturing optimaal in te richten. SSC en business zullen dit gezamenlijk moeten aanpakken. SSC's moeten hierin niet de positie nemen dat zij in alle vormen IT dienstverlening een leidende rol moeten gaan spelen, de business moet het SSC zien als volwaardige gesprekspartner. Door dit samen op te pakken komt ook meteen aandacht voor een goed governance model.
- In bepaalde gevallen kan de grote omvang en diversiteit van de klantenkring van een SSC tot problemen leiden. Dat kan zich wreken voor deelnemende organisatie die zich juist willen en moeten onderscheiden. SSC organisaties zouden serieus moeten kijken of het "opdelen" van de organisatie niet beter is.

REFERENTIES

Kappelman, L., & Torres, R. (2019). The 2018 SIM IT Issues and Trends Study. *MIS Quarterly Executive*, 51-84.

Wijers, G. (2020). De moderne IT regie-organisatie; leergang IT regie management (presentatie). (p. 67). Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

OVER DE AUTEUR

Hein van Rooij is onafhankelijk interim manager en programmamanager voor complexe transformatie trajecten.

E-mail: h.van.rooij@ro-consult.nl

IT-REGIE BIJ FINANCIËLE DIENST- VERLENERS

DE DRIE MEEST BEPALENDE FACTOREN VOOR EEN SUCCESVOLLE UITVOERING

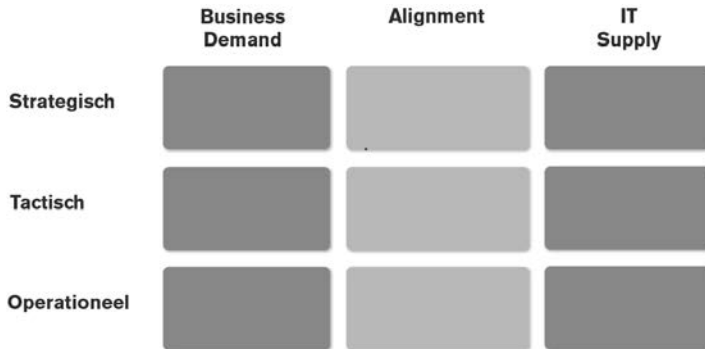
Kees Slegt

INLEIDING

Binnen financiële dienstverleners ('financials') volgen innovaties (technologische en digitale) elkaar in een hoog tempo op. Hoe wordt dit geheel geabsorbeerd, terwijl er wordt verwacht dat ze op al deze veranderingen snel en adequaat reageren? Een van de uitdagingen hierbij is om hierover IT-regie te houden waarbij een groeiende behoefte ontstaat aan regievoering over een breed scala aan ketenpartners. Hoe, en in welke mate vindt regievoering plaats en welk regiemodel wordt hierbij gehanteerd? En wat zijn hierbij de meest bepalende succesfactoren? Aan mijn onderzoek hebben vijf financials deelgenomen, waaronder twee banken, twee verzekeraars en een pensioenfonds.

THEORIE

"Het zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de organisatie naar ICT-diensten en het aanbod van ICT-diensten met als doel om de organisatie optimaal te ondersteunen bij het behalen van hun doelen en het maximale uit de markt te halen (De Swart, 2010)". Vanuit deze definitie zijn vier modellen onderzocht, die, met uitzondering van de IT4IT referentiearchitectuur, uitgaan van het klassieke demand-supplymodel.



Figuur 1: Klassiek demand-supplymodel

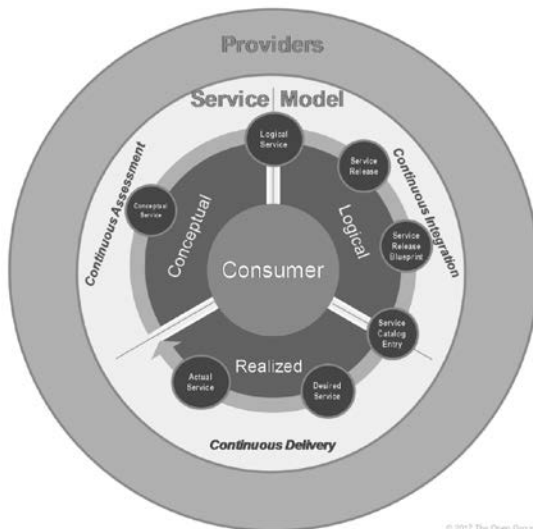
Het *IS Capability Framework* van Willcocks et al. (2006) onderkent als belangrijkste factoren dat organisaties:

- Strategische, lange termijn kerncapaciteiten moeten ontwikkelen, om ook thema's als Governance en architectuurplanning in te richten.
- Binnen IT-regie '*high performers*' dienen te benoemen met onderscheidende vaardigheden en capaciteiten.
- IT-regie moeten voeren als een evolutionair proces in plaats van een eenmalige, definitieve oplossing.
- Delen van het framework moeten implementeren. Organisaties die dit doen leveren betere resultaten op de controle over IT, het effectief werken met business units en leveranciers.

Het Demand-Supply Governance Framework van Quint Wellington Redwood (2007) onderkent als belangrijkste factoren dat organisaties:

- Realistische doelstellingen kiezen die passen bij de volwassenheid van de organisatie.
- Verandermanagement toepassen tijdens de realisatie.
- Vooraf bepalen welke mensen en competenties nodig zijn.
- De oplossing van bedrijfsproblemen niet verwarren met de ontwikkeling van de IT-regie en te zorgen voor een externe focus ('klant voorop').

Deze modellen onderkennen de inbreng van de juiste mensen en competenties, maar verschaffen onvoldoende inzicht in welke rollen nodig zijn om IT-regie succesvol uit te kunnen voeren. Het rollenmodel van Wijers (2012) laat dit zien. Bij demand-supplymodellen ligt de nadruk op het uitvoeren van projecten en worden er te weinig gegevens vastgelegd en onderhouden van de gerealiseerde service. Het IT4IT Referentie Architectuur Framework van The Open Group (2017) ondersteunt nieuwe werkwijzen als *continuous integration* en *continuous delivery*. Hierin wordt de nadruk gelegd op services als het primaire IT-product. Het biedt een continue cyclus van beoordeling van het portfolio, sourcing en integratie van componenten en het aanbieden van producten en services.



Figuur 2: Service Model IT4IT referentie architectuur (The Open Group, 2017)

Er lijkt een verschuiving te ontstaan van het demand-supplymodel naar modellen waarbij vanuit IT meer aandacht besteed wordt aan business vraagstukken. Hierin vervult de business een prominentere rol en neemt meer verantwoordelijkheid. Ook ontstaan er samenwerkingsverbanden over de hele keten van dienstverlening. Organisaties doen er goed aan om zich te verdiepen in deze vorm van samenwerken waarin het scheidsvlak tussen IT en de business op een aantal punten zal vervagen, waarbij het

tempo van het doorvoeren van veranderingen omhoog zal gaan. De volgende factoren worden het meest genoemd in de onderzochte modellen:

- Organisaties die (delen van) een IT-regieframework of -model geïmplementeerd hebben, leveren aanzienlijk betere resultaten op wat betreft de controle over IT, het effectief werken met business units en leveranciers.
- Het succes van IT-regie is niet alleen afhankelijk van de mogelijkheden dat een model biedt. Ook maatregelen als Governance, de aansturing en de kwaliteit van externe serviceproviders zijn bepalend voor het succes. IT-regie is geen oplossing voor alle problemen.
- Er dienen binnen IT-regie *'high performers'* benoemd te zijn met onderscheidende vaardigheden en capaciteiten. Bepaal vooraf welke mensen en competenties nodig.

METHODE

Ik heb mijn empirisch onderzoek gedaan door middel van interviews met direct verantwoordelijken, met als doel:

- Beoordeel in hoeverre IT-regie (en welk IT-regiemodel) wordt toegepast.
- Toets in hoeverre de drie theoretisch meest bepalende factoren worden toegepast.
- Onderken of er andere succesfactoren zijn.

RESULTATEN

Er is geen eenduidig beeld wat onder IT-regie wordt verstaan. De ene financial legt (alleen) nadruk op het aansturen van de externe leveranciers, daar waar anderen de nadruk leggen op het managen van de gehele keten. IT-regiemodellen worden wel degelijk toegepast (COBIT, IT4IT, KPMG 'Broker, Integrator, Orchestrator' model en 9-vlaks model van Rick Maes), maar bij geen enkel model bestaat er een verband tussen het model en de benodigde rollen en functies. Nagenoeg elke financial hanteert haar eigen succesfactoren. Mijn conclusies:

- Er bestaat niet zoiets als de drie meest bepalende succesfactoren uit de praktijk. De succesfactor die het meest wordt genoemd is het

inrichten van een goede Governance structuur, met de juiste gesprekspartners met het juiste mandaat.

- Er wordt IT-regie wordt uitgevoerd maar er is geen eenduidige definitie en uitvoering van IT-regie.
- Er is onvoldoende inzicht in welke rollen nodig zijn om IT-regie (nog) succesvoller uit te voeren.

Alle financials hebben uitdagingen, met een link naar strategische onderwerpen als Data Management en Digitalisering. Mijn conclusie is dat de grootste uitdaging ligt in de verbinding tussen IT en Business.

AANBEVELINGEN VOR DE PRAKTIJK

Mijn onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen:

- Beschouw IT-regie als een activiteit die over de hele keten heen uitgevoerd dient te worden en niet alleen als het goed aansturen van externe serviceproviders.
- Bepaal, binnen het IT-regiemodel, welke rollen en competenties nodig zijn om IT-regie succesvol uit te voeren en vul deze adequaat in.
- Beschouw IT-regie als een evolutionair proces in plaats van een eenmalige, definitieve oplossing. Pas verandermanagement toe en communiceer deze actief. Meet resultaten en het effect van maatregelen. Stuur op maatregelen die de tevredenheid verhogen.
- Ga met collega financials in overleg (onder wijzigend voorzitterschap) om kennis en ervaring te delen en van elkaar te leren als er ontwikkelingen zijn die een dermate impact hebben op de organisatie dat dit een invloed kan hebben op IT-regiemanagement.

REFERENTIES

De Swart, A.A.J.M. (2010) De inrichting van de regieorganisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren. Afstudeerscriptie Open Universiteit Nederland.

Leslie Willcocks, David Feeny and Nancy Olson (2006). "The Feeny-Willcocks Governance Framework Revisited: Implementing Core IS Capabilities". London School of Economics and Political Science

Lousberg, J., van der Haar, M. en Luijendijk. (2009). Regie van IT – diensten en projecten; verbinden van vraag en aanbod. White Paper Demand Supply Governance, 6.

Open Group Standard (2017). The Open Group IT4IT™ Reference Architecture, Version 2.1, Document Number: C171, ISBN: 1-937218-84-3, Published by The Open Group.

Quint Wellington Redwood (2007). "Sourcing-regie wordt kernactiviteit: Het bestaansrecht van de interne IT-organisatie".

Wijers G.M. (2012). Visie op regievoering, in: Liber Amicorum voor Remko van der Pols, van Haren Publishing.

OVER DE AUTEUR

Kees Slegt MBA is Client Director bij Metri Group, waar hij onder meer verantwoordelijk is voor het adviseren van organisaties op het gebied van IT Regie, IT Sourcing en IT Benchmarking.

E-mail: kees.slegt@metrigrp.com

SUCCESVOL SAMENWERKEN AAN SERVICE INTEGRATIE IN EEN MULTI-SOURCING OMGEVING

Marcel Teunissen

INLEIDING

Steeds vaker wordt ICT dienstverlening niet afgenomen van één leverancier, maar kiest een organisatie voor een model waarbij ICT wordt afgenomen van meerdere leveranciers. In zo'n multi-sourcing omgeving kan worden geprofiteerd van de sterke punten van de individuele leveranciers, maar de complexiteit van het leveren van de totale ICT dienstverlening neemt ook toe. Het werkgebied dat zich er op richt om dit in goede banen te leiden heet Service Integration & Management (SIAM). Binnen dit werkveld is samenwerking essentieel: tussen de leveranciers, maar ook in de leveringsketen van klant via de service integrator naar de verschillende leveranciers. Veel bedrijven worstelen met de vraag hoe ze deze samenwerking zo succesvol mogelijk kunnen maken, zo ook de gemeente Amsterdam.

In dit onderzoek wordt gezocht naar de belangrijkste factoren voor succesvolle samenwerking in zo'n multi-sourcing omgeving; en wordt in de praktijk bij de gemeente Amsterdam bekeken hoe de aan- of afwezigheid van deze succesfactoren de samenwerking beïnvloedt.

THEORIE

Voor dit onderzoek is er gekeken naar zowel de theorie over SIAM als de theorie over samenwerken. In de theorie over SIAM is gekeken naar de benodigde kennis en vaardigheden, naar de uitdagingen en naar de succesfactoren. Dit heeft geleid tot een overzicht van factoren die van belang zijn voor het succesvol implementeren en uitvoeren van SIAM.

Vervolgens is gekeken welke overeenkomsten er zijn tussen dit overzicht en de succesfactoren voor samenwerken (beschreven door Mattessich, 2001). Hierbij is gefocust op de onderwerpen organisatie en governance. Dit heeft geleid tot de volgende succesfactoren voor samenwerking in een multi-sourcing omgeving:

1. Zorg voor heldere visie en strategische doelstellingen

Het is hierbij belangrijk dat ze realiseerbaar zijn (Mattessich, 2001), alle betrokken partijen ze begrijpen en ermee instemmen (Lukas en Andrews, 2006) en dat alle partijen het als hun eigen belang zien om ze te realiseren (Mattessich, 2001).

2. Zorg voor een duidelijk organisatieontwerp

Hierbij moeten alle partijen een duidelijke rol en positie ten opzichte van elkaar hebben (Lukas en Andrews, 2006) en weten waarvoor ze verantwoordelijk zijn (Mattessich, 2001). Daarbij horen ook beslissingsmechanismen, mandaat en financiering (Armes et al. 2015).

3. Betrek de juiste mensen

Zowel qua aantal (niet meer dan nodig) als qua organisatieniveau en vaardigheden (afhankelijk van de opgave en complexiteit) (Lukas en Andrews, 2006).

4. Besteed voldoende aandacht aan de zachte aspecten

Zorg voor een gezamenlijke cultuur en frequente, transparante communicatie. Besteed aandacht aan onderlinge (ook informele) relaties tussen zowel partijen als personen. Zij zorgen voor een sterkere, beter geïnformeerde en meer samenhangende groep. Hiermee wordt ook het vertrouwen vergroot (Mattessich, 2001).

5. Kies voor het juiste leiderschap

Onderschat niet de rol van bekwaam leiderschap, waarbij leiders op basis van organisatorische en interpersoonlijke vaardigheden en een eerlijke wijze van leidinggeven respect en 'legitimiteit' krijgen van alle partijen (Lukas en Andrews, 2006).

6. Zet de samenwerkingsafspraken op papier

Zorg voor een duidelijke beschrijving van de afgesproken resultaten uitgewerkt in processen, rollen en verantwoordelijkheden (Mattessich, 2001). Dit schept voor iedereen duidelijkheid in de samenwerking en voorkomt meningsverschillen en onzekerheid (Lukas en Andrews, 2006).

7. Zorg voor een duidelijke en transparante governance-structuur

Beschrijf hierbij op elk niveau (hoger management, middenmanagement, uitvoering) wie er met wie communiceert en welk mandaat ze hebben. Het is belangrijk dat alle niveaus binnen de verschillende organisaties betrokken zijn bij de gezamenlijke doelstellingen en dat de partijen regelmatig contact hebben, elkaar op de hoogte houden en problemen openlijk bespreken (Mattessich, 2001).

8. Zorg voor een gezamenlijke planning van resources

Er moeten duidelijk afspraken zijn hoe gezamenlijke activiteiten worden geprioriteerd en ingepland. Het plannen en beschikbaar maken van resources tussen klant, service integrator en leveranciers is essentieel omdat zij sterk van elkaar afhankelijk zijn (Plugge en Janssen, 2014).

METHODE

De succesfactoren voor samenwerking in een multi-sourcing omgeving zijn bij de gemeente Amsterdam getoetst aan de praktijk. Hierbij is gekeken naar hoe de aan- of afwezigheid van de succesfactoren de samenwerking beïnvloedt. Het onderzoek is uitgevoerd door het afnemen van interviews bij de belangrijkste stakeholders in de gemeente Amsterdam op het gebied van SIAM, welke tevens een goed beeld hebben van hoe de samenwerking tussen de klantorganisatie, leveranciers en ICT organisatie is vormgegeven. Met deze personen zijn tijdens het interview de acht succesfactoren voor samenwerking in een multi-sourcing omgeving doorgenomen. Bij iedere succesfactor zijn de volgende vragen gesteld:

- In welke mate is de succesfactor aanwezig binnen de gemeente Amsterdam?
- Wat gaat er goed ten aanzien van deze succesfactor binnen de gemeente Amsterdam?

- Wat gaat er niet goed ten aanzien van deze succesfactor binnen de gemeente Amsterdam?

Op basis van de resultaten van deze interviews is per succesfactor aangegeven hoe de samenwerking binnen de gemeente Amsterdam wordt beïnvloed door de aan- of afwezigheid van de succesfactor.

RESULTATEN

Uit het praktijkonderzoek bij de gemeente Amsterdam kwam naar voren dat de eerste zeven succesfactoren, ook binnen de gemeente Amsterdam worden onderkend als belangrijke succesfactoren. Daarbij was zichtbaar welke positieve impact de aanwezigheid en welke negatieve impact de afwezigheid van de succesfactoren hadden bij de gemeente Amsterdam. Een voorbeeld hiervan is dat daar in de keten waar de visie voor iedereen helder is, de samenwerking soepel verloopt, terwijl op plaatsen waar die visie minder duidelijk is verschillende beelden ontstaan, die leiden tot verwarring en suboptimalisatie in de samenwerking. Ook is zichtbaar dat een duidelijk organisatie-ontwerp bijdraagt aan een duidelijke taakverdeling, wat leidt tot een gezamenlijk resultaat, terwijl onduidelijkheid leidt tot onzekerheid en terugtrekken op eigen terrein.

Ten aanzien van de zachtere aspecten werd binnen de gemeente Amsterdam geconstateerd dat er vooral aandacht moet zijn voor een actieve houding, geven van vertrouwen en geven van mandaat. Op de plekken waar deze kenmerken zichtbaar zijn, is er meer *goodwill* en meer verbinding en begrip tussen mensen. Op plekken waar dit minder aanwezig is, leidt dit tot procesmatig en terughoudend handelen, wat de keten traag en inefficiënt maakt.

De achtste succesfactor (Zorg voor een gezamenlijke planning van resources) werd door de geïnterviewden niet herkend en was ook het minst aanwezig binnen de gemeente Amsterdam. Zowel het beperkte nut als de afwezigheid werd toegerekend aan de complexiteit en omvang van de omgeving.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Uit het onderzoek bij de gemeente Amsterdam kwam niet alleen het individuele belang van de succesfactoren naar voren, maar ook de samenhang van de factoren. Voorbeelden hiervan zijn:

- Visie en strategische doelstellingen komen alleen tot hun recht als ze worden uitgedragen en worden uitgewerkt in samenhang met het organisatie-ontwerp;
- Bij de uitwerking van het organisatieontwerp en het betrekken van de juiste mensen, is ook governance inclusief rollen en verantwoordelijkheden van groot belang;
- Om de zachte factoren effectief te laten werken zijn ook de harde aspecten nodig als basis; en andersom de afspraken op papier moeten ook geaccepteerd worden door mensen voordat ze er naar gaan handelen;
- Leiderschap wordt pas effectief als ook andere zachte factoren als vertrouwen en de juiste cultuur worden ingevuld.

Het is interessant om in een vervolgonderzoek de mate waarin de succesfactoren elkaar beïnvloeden te onderzoeken.

Dit onderzoek kent gezien de omvang een aantal beperkingen. Er is voor gekozen om in dit onderzoek te focussen op de succesfactoren rond de categorieën Organisatie en Governance. Aanvullende succesfactoren kunnen worden gevonden ten aanzien van de categorieën Business/Klant, End-to-end Dienstverlening, Leveranciers & contracten en Tooling & Informatie. Een andere beperking van dit onderzoek is dat het is getoetst bij slechts één organisatie (Gemeente Amsterdam). Het is interessant om in een aanvullend onderzoek ook naar de overige factoren onderzoek te doen en bij de interviews meer organisaties te betrekken.

REFERENTIES

Armes, D., Engelhart, N., McKenzie, P., & Wiggers, P. (2015). *SIAM: Principles and Practices for Service Integration and Management*. Van Haren.

Lukas, C., & Andrews, R. (2006). Four keys to collaboration success. Retrieved March, 1, 2011.

Mattessich, P.W., Murray-Close, M., & Monsey, B.R. (2001). Collaboration: What makes it work; A review of research and literature on factors influencing successful collaboration (2nd ed.). St. Paul, MN: Amherst H. Wilder Foundation

Plugge, Albert; & Janssen, Marijn (2014). Governance of Multivendor Outsourcing Arrangements: A Coordination and Resource Dependency View. Lecture Notes in Business Information Processing. 195. 78-97.

OVER DE AUTEUR

Drs. M. (Marcel) Teunissen is Manager ICT Dienstverlening en Operations bij de gemeente Amsterdam en heeft veel ervaring op het vlak van Management en ICT regie.

Email: marcelteunissen1975@gmail.com

BEWUSTWORDING VOOR INFORMATIE- VEILIGHEID IN GEMEENTEN

POSITIEVE EN NEGATIEVE INVLOEDEN EN DE INVLOED VAN EEN AMBASSADEUR

Jeannette van Waardenberg

INLEIDING

Sinds het ‘Lektober’ initiatief van Brenno de Winter (2011) is er op het gebied van Informatieveiligheid en Privacy in de Nederlandse overheid een aantal ontwikkelstappen doorlopen. Nu, in 2020, zijn er heldere en eenduidige kaders op beide (zeer overlappende) onderwerpen. Daarnaast is ENSIA – een proces waarmee gemeenten in één keer door middel van een audit slim verantwoording afleggen over informatieveiligheid - sinds 2017 bij alle gemeenten geïmplementeerd. En nu? Zijn we klaar, nu de kaders en het proces geregeld zijn? Of doen we dan iets gelijksoortigs wat De Winter in 2011 opmerkte: ‘we denken dat we alles met technologie (in dit geval kaders, processen) kunnen, en ons er dus geen zorgen (meer) over hoeven te maken’?

THEORIE

Veilige informatievoorziening is een eerste levensbehoefte voor organisaties, ze draagt zorg voor de continuïteit van de bedrijfsvoering van een organisatie (Looijen, 2004). Informatiebeveiliging is de laatste tien jaar steeds belangrijker geworden in dienstverlenende organisaties, dus ook gemeenten (VNG, 2013). Daarom is vanaf 1 januari 2013 de Informatie Beveiligings Dienst (IBD) voor gemeenten operationeel.

Weijers (2018) onderzocht de ‘zachte kant’ van de implementatie en effecten van de ENSIA. Zijn laatste aanbeveling, “organiseer structurele (bewustwording) campagnes in de gemeentelijke organisatie”, lijkt in de praktijk niet te werken. Uit een IBD bijeenkomst in Zwolle: “bewustwording is meer dan alleen maar het zenden van informatie”; en als je een campagne doet omdat het ‘moet’, zodat je een vinkje kunt zetten bij deze

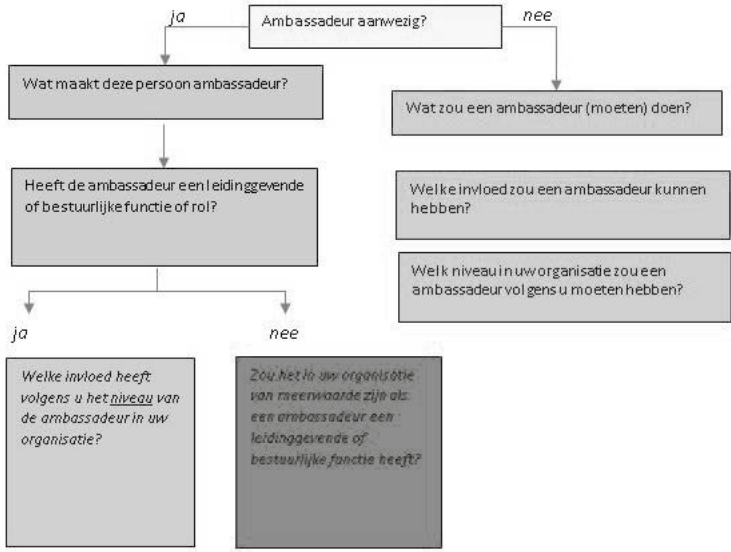
maatregel en kunt laten zien dat je compliant bent, dan zal het aantal datalekken niet minder worden en medewerkers zullen hoogstwaarschijnlijk geen ander gedrag gaan vertonen (Schoemaker, 2018). Deze meningen komen overeen met de conclusie van Spruit (2010) dat organisatie brede beveiligingsbewustwordingscampagnes, gebaseerd op voorlichting, geen rol van betekenis spelen als maatregel om risico's die door menselijk falen veroorzaakt worden, te beperken. Bewustwording is in andere vakgebieden waar ge-audit wordt ook een belangrijk doel van de audit (Agentschap NL, 2011), (Pampus, 2009).

Wat lijkt wel te werken?

Zet mensen aan tot een nieuwe houding en nieuw gedrag (gedragsverandering) (Schoemaker, 2018). Redelijkheid van te treffen maatregelen waarborgen en zo nodig uitleggen. Goede voorbeeld door managers. Participatie van medewerkers. Inzetten van 'ambassadeurs'. Belonen van gewenst gedrag en niet belonen van ongewenst gedrag. Opleiding, training en coaching van nieuwe medewerkers. Extra beveiligingsmaatregelen bij gevoelige functies. Duidelijke communicatie van de huisregels naar alle medewerkers. Functiescheiding en andere maatregelen om ongewenst gedrag te voorkomen. Opleiden en trainen van managers. Informatie over risico's verschaffen aan het management door deskundigen (Spruit, 2010).

METHODE

In het verlengde van het onderzoek van Weijers (2018) zijn in dit onderzoek vijf ENSIA coördinatoren geïnterviewd, gevonden via het eigen netwerk en LinkedIn. Dezelfde onderverdeling in omvang van gemeente is gehanteerd: tot 25.000 inwoners, tussen 25.000 en 50.000 inwoners en meer dan 50.000 inwoners. De vragenlijst was naast enkele kwantitatieve vragen kwalitatief opgezet en de interviews waren deels gestructureerd en deels semigestructureerd. Terwijl het beperkte aantal interviews een negatief effect had op de validiteit van dit onderzoek, bood de vorm ruimte voor bijvangst. Acht vragen over bewustwording en een door een vragenboom ondersteunde vraag over het ambassadeurschap gaf de geïnterviewden voldoende ruimte voor hun meningen en waarnemingen.



Figuur 1: Vragenboom over ambassadeurschap

Bij de vragen over bewustwording was de volgorde: ‘wat werkt wel’ en daarna ‘wat werkt niet’. De antwoorden zijn in Excel verwerkt en zijn vervolgens vanuit één overzicht gegroepeerd en gescoord op overeenkomsten. Het resultaat was een overzicht van zaken die wel en zaken die niet bijdragen aan bewustwording, gesorteerd op het aantal keren dat de geïnterviewden deze zaken genoemd hadden. De vraag over het ambassadeurschap leidde vooral tot gesprekken waarbij de vragenboom ondersteunde in de routes die we in het gesprekken namen. Ook van deze vraag zijn de gegeven antwoorden gegroepeerd en gescoord op overeenkomsten.

RESULTATEN

ENSIA staat

Bij de organisaties van alle geïnterviewden is de rol van ENSIA coördinator ingevuld en loopt het proces.

Bewustwording, de positieve invloeden: negatief is positief

Iets negatiefs (een incident bij onszelf of bij een ander, of als mensen een fout maken) is het meest gegeven antwoord op de vraag wat een positieve invloed heeft. Daarnaast merken de geïnterviewden dat een cultuur van ‘fouten maken mag’ positief werkt. Bespreken van analyses en relevante onderwerpen en mensen laten helpen om verbeteracties te bedenken ervaren de geïnterviewden ook als positief. Een consistente boodschap, in een langdurig traject van verschillende acties is ook benoemd als positieve invloed.

Bewustwording, de negatieve invloeden: lastiger te benoemen

Deze vraag bleek lastiger te beantwoorden. Desondanks is te zien dat ‘iets moeten’ of juist verbieden negatief werkt, evenals mensen bang maken. Ook vaag taalgebruik (afkortingen, technische termen, wollige termen) en een steeds veranderende boodschap heeft een negatieve invloed. In figuur 2 en 3 staan de door de jaren heen genoemde positieve en negatieve invloeden, waargenomen vanuit wetenschappelijk onderzoek.

Zonder hooggeplaatste ambassadeur lukt het niet

Unaniem waren de geïnterviewden: als het hoogste niveau informatieveiligheid niet belangrijk vindt, dan gaat bewustwording niet lukken. Ook zijn ze van mening dat je ambassadeurs op alle niveaus in de organisatie nodig hebt, als schakelpunten naar het hoogste niveau.

Werkt wel
Incidenten (bij eigen en andere organisaties) (melden bij AP noodzakelijk)
Als mensen een fout maken
Cultuur ‘fouten maken mag’
Uitvoeren risico-analyse
Uitvoeren en bespreken van de GAP analyse (BIG-BIO)
Mensen vragen om te helpen met bedenken van verbeteracties
Mensen zelf een fout(je) laten herstellen
Op teamniveau spreken over relevante onderwerpen
Opleiding, e-learning (bij langdurig traject en altijd in combinatie met andere zaken)
Consistent zijn in de boodschap

Figuur 2: Positieve invloeden op bewustwording

Werkt niet

E-learning (als het 'moet')
Mensen bang maken, 10 geboden
Met het vingertje wijzen
Afkortingen en technische termen gebruiken
Wollige termen gebruiken
Steeds een andere boodschap
Veel aandacht geven aan minder belangrijke zaken
(excel) lijstjes laten invullen
Bewustwording door een trainee laten doen (dan krijg je wat je bestelt)

Figuur 3: Negatieve invloeden op bewustwording

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Verschuiving van 'zenden' naar 'in gesprek gaan'

Eén van de geïnterviewden vertelt dat hij het ziet als een verandertraject; als je het gedrag van mensen wilt veranderen moeten ze dat zelf willen.

'Wij zijn met z'n allen als mensheid kuddedieren, als een deel van de groep informatieveiligheid en privacy hoog heeft zitten, dan zal de rest ook volgen'.

Maak gebruik van situaties die zich voordoen

Een incident of menselijke fout heeft in de ervaring van de geïnterviewden de meest positieve invloed op bewustwording. Hoewel we weinig invloed hebben op een incident of menselijke fout, kan in gesprek gaan over actuele incidenten of menselijke fouten, binnen of buiten de organisatie, wellicht een deel van het effect ervan bewerkstelligen. Eén van de geïnterviewden geeft aan dat het positief werkt als je meelift op een onderwerp waar aandacht voor is. Bij hulpdiensten en crisisorganisaties is het gebruikelijk om te evalueren en actuele cases te gebruiken om van te leren. Vervolgonderzoek zou kunnen uitwijzen of dit laatste ook een positieve invloed heeft op bewustwording voor informatieveiligheid.

Vervolgonderzoek naar ambassadeur

Kijkend naar de validiteit van dit onderzoek zouden we kunnen stellen dat het toeval is dat we in dit onderzoek vijf mensen spreken die een hooggeplaatste ambassadeur randvoorwaardelijk vinden voor

bewustwording voor informatieveiligheid. Het advies is om dit onderdeel in een vervolgonderzoek op te pakken.

REFERENTIES

Blankena, F. (2011). Lektoker. Geraadpleegd van: https://www.binnenlandsbestuur.nl/Uploads/PDFs/2011-0/Binnenlands%20Bestuur%2040_LR

Dijkstra, D.H.C. (2016). Hedendaagse Informatiebeveiliging; een analyse naar de state of the art in informatiebeveiliging en de uiting daarvan bij de Dienst Uitvoering Onderwijs in de periode 2010-2015. Geraadpleegd van: <http://hdl.handle.net/1887/53651>.

Looijen, M. (2004). *Beheer van Informatiesystemen*. 6e druk. SDU Uitgever.

Pampus, B. van (2009). *Kwaliteitsmanagement en interne auditing* Boom Lemma uitgevers.

Schoemaker, R. (2018). *Waarom bewustwordingscampagnes mislukken*. Geraadpleegd van <https://ib-p.nl/2018/05/waarom-bewustwordingscampagnes-mislukken/>

Spruit, M. E. M. (2010). *Informatiebeveiliging en bewustzijn*. Geraadpleegd van <https://www.deitauditor.nl/wp-content/uploads/2014/08/Informatiebeveiliging-en....pdf>

VNG (2013). *Ledenbrief informatiebeveiliging VNG, gericht aan College en Raad van elke gemeente in Nederland*. Geraadpleegd van: https://vng.nl/files/vng/brieven/2013/20130606_ledenbrief_informatiebeveiliging.pdf

Weijers, R. (2018). *Bewustwording, de volgende stap in het borgen van de gemeentelijke informatieveiligheid?* Geraadpleegd van: <https://theses.ubn.ru.nl/handle/123456789/6735>

OVER DE AUTEUR

Ing Jeannette van Waardenberg MSc CITRM is Teamleider Informatievoorziening bij gemeente Gouda. Daarnaast heeft zij met haar echtgenoot een gezamenlijke coachpraktijk.

E-mail: jvanwaardenberg@yahoo.com

DRIVERS AND BARRIERS OF SUPPLIER-SUPPLIER COOPERATION IN A TRIADIC IT MULTISOURCING COOPETITION CONTEXT

Jean Pierre van der Weerd

INTRODUCTION

Looking at outsourcing, the trend can be recognized that clients are increasingly opting for a multisourcing approach. As a result, multiple suppliers are required to collectively deliver a service to a single client. These suppliers are often competitors and therefore regularly compete. Having to cooperate and compete simultaneously can be seen as a paradox (Gnyawali, Madhavan, He & Bengtsson, 2016; Raza-Ullah, Bengtsson & Kock, 2014). This paradox is referred to as coopetition (Raza-Ullah et al., 2014). When coopetition is enforced by an external actor (e.g. the client), it is referred to as forced coopetition (Wiener & Saunders, 2014). This provides a challenge: How do we make otherwise competing IT suppliers work together effectively so the client gets what is needed? This raises the research question:

What are the antecedents of successful supplier-supplier cooperation in an IT multisourcing context where suppliers, that otherwise are competitors in the marketplace, are forced to cooperate by their client?

THEORY

IT multisourcing

Wiener and Saunders (2010) define IT multisourcing as “the delegation of IT projects and services in a managed way to multiple vendors who must (at least partly) work cooperatively to achieve the client’s business objectives” (p. 210). Or as Bapna, Barua, Mani and Mehra (2010) state it more practically “the practice of stitching together best-of-breed IT services from multiple, geographically dispersed service providers” (p. 785).

Coopetition & forced coopetition

Coopetition is a linguistic blend of the words cooperation and competition. The term as used here, has been coined in the 1980's by Novell founder Ray Noorda (Bengtsson & Raza-Ullah, 2016). It is defined as "the simultaneous pursuit of cooperation and competition between firms" (Raza-Ullah et al., 2014, p. 189). In today's market place the cooperation between otherwise competing firms seems to be the de facto way of working. In their pursuit of common goals competitors voluntarily decide to join forces (e.g., Samsung and Sony to design LED televisions). However, there are also situations where coopetition is asked for on a involuntary basis. Such as in an IT multisourcing where a client expects several of its suppliers to cooperate as to jointly serve its interests. To account for the difference between voluntary and involuntary coopetition Wiener and Saunders (2010) introduced the concept of forced coopetition. They defined it as "a situation where an external actor (the multi-sourcing client firm) creates and orchestrates a market-like environment, in which a set of interdependent actors (the vendor firms) is required to compete and cooperate" (p. 212).

IT multisourcing models and coopetition

In IT multisourcing generally two models prevail. That of the client directly steering its suppliers or the utilization of a so-called service integrator to steer suppliers on behalf of the client. Wiener and Saunders (2014) distinguish between these two and outline how each relates to both cooperation and competition, see Table 1.

Model	Mediated (guardian vendor)	Direct
Graphical illustration		
Vendor competition	Low (mediated client-vendor relationship and separate vendor areas)	Moderate (direct client-vendor relationship but separate vendor areas)
Vendor cooperation	Moderate (cooperation with guardian vendor and cooperation with other vendors at area interfaces)	Low (cooperation with other vendors at area interfaces only)

Table 1. IT multisourcing models used in practice (Wiener and Saunders, 2014).

RESEARCH METHOD

This research addresses a broad question on a specific social process; therefore an exploratory case study approach is considered appropriate (Swanborn, 2010). Reviewing the IT outsourcing projects supervised by the author yielded two triadic (one client forcing two otherwise competing suppliers to cooperate) cases in the same sector (utilities):

- *Case Aqua – Dutch drinking water companies outsourcing construction and management of a shared customer care and billing system (mediated model).* In 2009 this resulted in a situation in which Aqua Supplier 1 became accountable for the application management of the system and also fulfilled the role of external service integrator. Generating a mediated multisourcing model. Aqua Supplier 2 was awarded the construction of the system and the subsequent management of the IT infrastructure. The suppliers have successfully worked together for 9 years.
- *Case Power – Transmission System Operator (TSO) outsourcing its entire IT (direct model).* In 2010 and again in 2015 TSO Power outsourced the larger part of its IT. In 2015 the application management was awarded to Power Supplier 1. The management of

the IT infrastructure was awarded to Power Supplier 2. Since no external service integrator was appointed the IT multisourcing model is a direct model. The cooperation between the suppliers can be described as a marriage of convenience.

Drivers & barriers

Out of a literature study a list of 60 possible drivers (positive impact) and barriers (negative impact) of cooperation was distilled. The case study participants assessed whether an item on the list had impacted cooperation positively or negatively. Based on interviews we identified why items were considered drivers or barriers of cooperation.

RESULTS

Out of the 60 possible drivers and barriers 12 items could not be assessed by the participants. Leaving 48 items for evaluation. Those items where literature and our cases show corresponding results (27) are listed in Table 2. Here the case studies provide additional substantiation for the drivers and barriers of cooperation already established in cooperation literature.

Nr	Drivers (+)	Nr	Barriers (-)
3	Vendor business growth	5	Rivalry in the marketplace
8	Commitment	25	Ambiguity & role conflicts
9	Trust	26	Contradicting demands
16	Contract length (if longer)	32	Strain
18	Clarity on accountabilities	33	Conflict
19	Profitability of the contract	34	Dualities
20	Conflict management resolution	35	Contradictions
23	Reciprocal exchange of information	36	Internal uncertainty
24	Interpersonal trust	37	Behavioural uncertainty
39	Joint problem solving	38	Opportunistic behaviour
41	Physical proximity	40	Use of severe conflict resolution tactics
49	Cultural similarity	47	Zero sum game
50	Goal congruity		
52	Shared perspective		
55	Creating a common culture		

Table 2. Drivers and barriers of cooperation

In the end of all the drivers and barriers as identified in cooperation literature only one, overlapping skill sets (item 12), showed an opposing result in the case study (positive) compared to literature (negative). Table 3 lists those drivers and barriers without a clear upfront impact direction (15) or those not necessarily constituting a drivers or barrier (5). The table also distinguishes between those showing a positive, negative or neither positive nor negative impact direction in the case studies.

Nr	Impact direction not obvious	Nr	Not necessarily a drivers or barrier
<i>Positive impact in the case study</i>			
1	Number of vendors (if limited)	7	Social exchange
14	Coordinating role of the client	53	Align common interest regularly
15	Pre assigned vendor responsible areas	56	Vendor learning
21	Formal agreements between otherwise independent vendors		
42	Client retained capabilities (if present)		
43	Guardian vendor model		
58	Equal treatment		
<i>Negative impact in the case study</i>			
13	Active role of the customer	51	Difference in network position
27	Emotional ambivalence	54	Social sanctioning
30	Loyalty conflict		
<i>Neither positive/negative in the case study</i>			
2	Size of vendors		
10	Sense of community		
22	Technological asymmetry or complementary profile		
46	Self-interests are overlapping or congruent		
59	Prior experience with cooperation		

Table 3. Drivers and barriers without a clear upfront impact direction or not necessarily a drivers/barrier

RECOMMENDATIONS

Based on earlier research and substantiated by our case studies facilitating cooperation between otherwise competing suppliers is fostered by actively pursuing and accommodating the outlined drivers and by avoiding or eliminating barriers. To be more specific and concrete:

- Make sure that during an outsourcing, suppliers can extend and grow their business.
- Always ensure profitability of the sourcing contract from a supplier perspective.
- Resolve (emerging) conflicts quickly and decisively.
- Try to solve problems together, this strengthens the bond between parties which results in mutual credit which can be redeemed for future favors.
- Avoid anything unclear or uncertain. Be it role ambiguity, contradicting demands, demarcation issues, unclear accountabilities, etc.
- Avoid opportunistic behavior or social sanctioning.
- Align common interest regularly. Even if it doesn't seem necessary.
- Finally, when outsourcing a so-called client retained organization stays behind. Its composition should be a conscious choice and not the result of a process whereby people leave or stay because of past performance and seniority irrespective of their competences and capabilities. Executing IT is something different than governing and orchestrating IT. The retained organization should be geared towards the latter.

REFERENCES

Bapna, R., Barua, A., Mani, D., & Mehra, A. (2010). Cooperation, Coordination, and Governance in Multisourcing: An Agenda for Analytical and Empirical Research. *Information Systems Research*, 21(4), 785–795.

Bengtsson, M., & Raza-Ullah, T. (2016). A systematic review of research on cooptition: Toward a multilevel understanding. *Industrial Marketing Management*, 57, 23–39.

Gnyawali, D. R., Madhavan, R., He, J., & Bengtsson, M. (2016). The competition–cooperation paradox in inter-firm relationships: A conceptual framework. *Industrial Marketing Management*, 53, 7–18.

Raza-Ullah, T., Bengtsson, M., & Kock, S. (2014). The coopetition paradox and tension in coopetition at multiple levels. *Industrial Marketing Management*, 43(2), 189–198.

Swanborn, P. (2010). *Case Study Research: What, Why and How?* SAGE Publications, Inc.

Wiener, M., & Saunders, C. (2014). Forced coopetition in IT multisourcing. *Journal of Strategic Information Systems*, 23(3), 210–225.

OVER DE AUTEUR

Drs. ing. Jean Pierre van der Weerd werkt als zelfstandig management consultant bij Pensar B.V. Gespecialiseerd in: IT & sourcing governance (regie) en IT ecosysteem samenwerking.

Email: j.vanderweerd@pensarict.nl

IT REGIE MANAGEMENT is een relevant vakgebied: IT Regisseurs zorgen ervoor dat de complexe keten van informatievoorziening gaat werken. Dit noemen wij ‘de kunst van het verbinden’. Tijdens de leergang IT Regie Management ontwikkelen senior IT managers zich verder tot IT-regisseurs middels actuele kennis van IT ontwikkelingen, veranderkundige vaardigheden en persoonlijk leiderschap. Dit unieke deeltijdprogramma is op initiatief van managementbureau InterExcellent door Drs. Sietse Bergstra gestart. Het wordt uitgevoerd in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit onder leiding van Prof. dr. Rob Blomme en Prof. dr. Cokky Hilhorst MIM.

DE DEELNEMERS VAN HET PROGRAMMA 2019-2020:

Niek Borgsteijn, Anne-Marie Bruggert, Paul Compen, Hilbert de Graaf, Wim Heij, Tjaerd Hoekstra, Eric Keuben, Martijn Koken, Peter Magielse, Petra Nijenhuis, Rene Passchier, Mark Prijs, Martin Roelofsen, Hein van Rooij, Kees Slegt, Marcel Teunissen, Irma Volkers, Jeanette Waardenburg, Jean Pierre van der Weerd.

NYENRODE BUSINESS UNIVERSITEIT, STRAATWEG 25, 3621 BG BREUKELEN
POSTBUS 130, 3620 AC BREUKELEN

ISBN 978-90-8980-149-4

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL