

DIGITAAL WERKEN IN BIJZONDERE TIJDEN

ONDER REDACTIE VAN: COKKY HILHORST



DIGITAAL WERKEN IN BIJZONDERE TIJDEN

Onder redactie van: Cokky Hilhorst

Colofon

ISBN 978-90-7964-7248

©2022 Cokky Hilhorst

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

INDEX

| | |
|---|----|
| DIGITAAL WERKEN IN BIJZONDERE TIJDEN | 4 |
| Cokky Hilhorst | |
| DEEL 1: UITDAGINGEN BIJ DIGITALE INNOVATIE..... | 6 |
| PLATFORMISERING IN DE WELZIJS- EN GEZONDHEIDSZORG OP GEMEENTELIJKE NIVEAU | 7 |
| Elise van Batenburg | |
| HET GEVECHT TEGEN CYBERCRIMINALITEIT | 13 |
| Alexander Quintino Pereira | |
| BEVLOGENHEID IN CORONA TIJD EN DE ROL VAN IT-MIDDELEN | 19 |
| Ineke Sikkema | |
| IMPACT VAN COVID-19 OP LEIDERSCHAPSSTIJLEN | 24 |
| Bart Feenstra | |
| SUCCESVOL SAMENWERKEN IN HYBRIDE TEAMS | 31 |
| Derek Noor | |
| DEEL 2: UITDAGINGEN IN DE IT-GOVERNANCE | 36 |
| “VINKEN” OF “VONKEN” | 37 |
| Jeroen Menheere | |
| GOED OPDRACHTGEVERSCHAP: HET SCHAAP MET ZES POTEN? | 43 |
| Lysander Destellirer | |
| DE SUCCESFACTOREN VAN EEN HOOGPRESTERENDE IT-ORGANISATIE BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR | 49 |
| Bas Sluijsmans | |
| ICT-MANAGEMENTREGIE BIJ DE LOKALE OVERHEID..... | 56 |
| Paul Ockerse | |

DIGITAAL WERKEN IN BIJZONDERE TIJDEN

Cokky Hilhorst

Met veel genoegen presenteer ik de bundel 'Digitaal werken in bijzondere tijden'. Deze bundel bevat samenvattingen van papers die zijn geschreven door deelnemers van het Nyenrode InterExcellent Certificate Program IT Regie Management, Leergang 2021.

De bijdragen in deze bundel worden gekenmerkt door de bijzondere tijd waarin deze leergang plaats had: gedurende de coronapandemie. Corona bracht een versnelling op gang: de rol van digitalisering werd vanuit een economisch perspectief nóg belangrijker. Digitalisering hield immers de economie voor een belangrijk deel in de lucht.

De pandemie en de daarmee verhoogde noodzaak tot innovatie leidde daarmee ook versneld tot nieuwe uitdagingen. Dat is op zich goed nieuws. De afgelopen jaren leek het voor organisaties immers steeds complexer om succesvol te innoveren en daarmee productiever te worden, ondanks technologische vernieuwingen op bijvoorbeeld het gebied van kunstmatige intelligentie of robotisering (Hilhorst en Brouwer, 2020). De bijdragen die door de deelnemers zijn geschreven, gaan over deze uitdagingen.

De bijdragen zijn ruwweg onder te verdelen in tweeën. Enerzijds gaan ze over de uitdagingen op het gebied van digitale innovatie. Het gaat daarbij over het inrichten van nieuwe digitale praktijken in sectoren, zoals platforms in de zorgsector, maar ook over digitale dreigingen zoals cyber op nationaal niveau. De bijdragen van Elise van Batenburg en Alexander Pereira geven daarvan een mooie inkijk. Een belangrijk deel van innovatie vergt het opdoen van de juiste vaardigheden om digitale praktijken in te richten. Succesvolle digitalisering vraagt nieuwe werkwijzen, zoals samenwerken in hybride teams, nieuwe manieren van leren en andere vormen van leiderschap. Het duurt voor organisaties over het algemeen een langere tijd om zich deze

vaardigheden eigen te maken en de vruchten te plukken van vernieuwing. De behoefte aan het noodzakelijke leiderschap hiervoor richt zich niet alleen op de vakinhoudelijke aspecten van digitalisering, maar ook op wat er nodig is om medewerkers en de organisatie als geheel te veranderen. Daarbij spelen bewustzijn en bevlogenheid bij medewerkers, management en gebruikers een belangrijke rol. De bijdragen van Bart Feenstra, Ineke Sikkema en Derek Noor geven een beeld van deze veranderende vaardigheden.

Anderzijds gaan bijdragen over IT governance. Twee bijdragen richten zich in het bijzonder op het besturen van IT: ze behandelen de eisen die worden gesteld aan goed opdrachtgeverschap bij IT-investeringen en de vormgeving van goed toezicht op IT in de organisatie door commissarissen. De bijdragen van Lysander Destellirer en Jeroen Menheere gaan op deze steeds relevanter wordende onderwerpen in. Ook gaat het over de wijze waarop IT georganiseerd wordt in de organisatie en welke factoren bijdragen aan succes. De bijdragen van Bas Sluijsmans en Paul Ockerse geven hierin inzicht.

Ik wens u veel leesplezier!

AUTEUR

Cokky Hilhorst is hoogleraar Business & IT aan Nyenrode Business Universiteit en toezichthouder in de private en publieke sector. Zij is academic director van het Nyenrode InterExcellent Certificate Program IT Regie Management.

E-mail: c.hilhorst@nyenrode.nl

**DEEL 1:
UITDAGINGEN BIJ DIGITALE
INNOVATIE**

PLATFORMISERING IN DE WELZIJNS- EN GEZONDHEIDSZORG OP GEMEENTELIJKE NIVEAU

Elise van Batenburg

INLEIDING

Platformisering kan de zorg veranderen van een lineair proces naar een online zorgecosysteem waarin verschillende partijen hun diensten aanbieden en afnemen. De nieuwe digitale diensten kunnen het werk van zorgprofessionals overnemen waardoor de werkdruk vermindert vanwege personeelstekort en de zorgkosten kunnen afnemen. Platformisering biedt dus kansen voor de verschillende zorgopgaven waar gemeenten voor staan. Het kan de zorg organiseren op een efficiëntere manier en met een hogere kwaliteit voor zowel de burger en de zorgprofessional. Deze aanpak kan ook bijdragen aan het bevorderen van goede gezondheid en welzijn met een focus op preventie en eigen regie van de burger. Deze paper gaat in op de volgende onderzoeksvraag: “Wat is de impact van digitale zorgplatformen in de welzijns- en gezondheidszorg binnen een gemeente op de langere termijn?”

Gemeenten hebben te maken met de komst van commerciële tech-bedrijven die online zorg- en welzijnsdiensten gaan aan bieden aan de burger. Dit onderzoek laat zien wat de impact is van platformisering vanuit een publiek- en commercieel perspectief op de burgers in een gemeente. Op basis van deze impactanalyse en conclusies worden mogelijke acties benoemd om te zorgen dat de kwaliteit en toegankelijkheid van zorg- en welzijnsdiensten zijn gewaarborgd binnen een gemeente.

THEORIE

Poell, Nieborg en van Dijck (2019) hebben een model ontwikkeld om de impact van platformisering te kunnen duiden. Hierin onderscheiden zij 3 institutionele dimensies. In onderstaande tabel 1 wordt dit model nader omschreven.

Tabel 1: Wetenschappelijk model impact van platformisering (Paul, Nieborg en van Dijck, 2019)

| Dimensies en hun kenmerken | Omschrijving |
|---|---|
| <p>1. DATA INFRASTRUCTUUR</p> <ul style="list-style-type: none"> - Dataficatie, de wijze waarop digitale platforms omgaan met data - Data infrastructuur heeft controle over de distributie van diensten/producten van aanbieders - Standaardisatie en interpretatie van data bij eigenaar van data infrastructuur | <p>Dataficatie is de drijvende kracht. Platformisering en de transitie naar een zorgecosysteem worden aangejaagd door dataficatie. Daarbij wordt zoveel mogelijk data uit het zorgecosysteem verzameld en aan elkaar gekoppeld. Processen kunnen zo efficiënter worden georganiseerd. Kunstmatige Intelligentie wordt ingezet om voorspellingen te doen, het zorgaanbod kan gepersonaliseerd worden en er kunnen nieuwe diensten en medicijnen worden ontwikkeld op basis van geaggregeerde data op persoonlijk niveau en groepsniveau of op basis van bijvoorbeeld locatie of woonwijk.</p> |
| <p>2. MARKT</p> <ul style="list-style-type: none"> - Platforms reorganiseren economische relaties in tweezijdige en veelzijdige markten als verbinder tussen gebruikers en aanbieders. Zij verzorgen de distributie. - Verandering in marktrelaties wordt voor belangrijk deel gedreven door eindgebruikers, content providers, adverteerders en intermediairs - Platform monopolies ontstaan door succes waardoor rek uit de markt is voor nieuwkomers | <p>Traditionele pre-digitale marktrelaties zijn veelal eenzijdig, namelijk een directe transactie tussen een onderneming en haar kopers. In tegenstelling tot platformen die opereren in tweezijdige en veelzijdige markten die transacties mogelijk maken tussen eindgebruikers en een grote groep derde partijen (aanbieders). Een klassiek voorbeeld is de PlayStation (van Apple) die uitgevers van videospellen en spelers met elkaar verbinden. Een game platform die ook adverteerders toelaat wordt dat een veelzijdige markt, in verbinding brengen van spelers, uitgevers van games en adverteerders. Een game platform die veel game uitgevers aantrekt, zal aantrekkelijker zijn voor spelers. Meer gebruikers maakt een platform aantrekkelijker voor game uitgevers en adverteerders.</p> |

| | |
|---|---|
| <p>3. 'GOVERNANCE'</p> <ul style="list-style-type: none"> - Platformen sturen economische transacties - Platform is in control over wat aanbieders aanbieden aan de eindgebruikers. Zij doen de match tussen een aanbieder en een gebruiker. - Platforms sturen op basis van contracten en beleidsrichtlijnen. Aanbieders moeten hieraan voldoen om gebruik te maken van dergelijk platform | <p>Platformen sturen niet alleen economische transacties maar ook platform gebaseerde gebruikersinterfaces. Platformen structureren hoe eindgebruikers met elkaar kunnen interacteren door middel van grafische gebruikersinterfaces. Deze vorm van platform 'governance' wordt gekenmerkt door algoritmische sortering waardoor men specifieke inhoud en diensten laat zien aan de gebruiker en andere zaken niet. Platformen zijn in control over wat aanbieders aanbieden aan de eindgebruikers. Platformen sturen op basis van contracten en beleidsrichtlijnen, in de vorm van leveringsvoorwaarden diensten en licentieovereenkomsten. Hier moet je als aanbieder aan voldoen om gebruik te kunnen maken van het platform. Kortom platformen maken gebruik van verschillende sturingsmechanismen – interfaces, algoritmes, beleid – zonder rekening te houden met politiek-culturele tradities.</p> |
|---|---|

METHODE

In dit onderzoek is de casestudie uitgevoerd in de gemeente Amsterdam. Experts op het gebied van digitalisering – vanuit de Digital Society School (UVA), welzijnsorganisaties, gemeente Amsterdam en zorgverzekeraar – hebben de twee toekomstscenario's uitgewerkt. Een andere expertgroep – vanuit ziekenhuizen, huisartsen, apothekers, welzijnsorganisaties, zorgverzekeraar en gemeente – zijn gaan kijken naar de impact van deze twee scenario's. Methode van onderzoek is 'speculative design' om de toekomstscenario's en de impact in kaart te brengen van platformen op de toekomstige zorg en welzijn binnen een gemeente. De scenario's worden beschreven vanuit verschillende ontwikkelingen op het gebied van data infrastructuur, markten en 'governance' in een sociale context, de burger die gebruikmaakt van zorg en welzijn binnen een gemeente. De scenario's zijn een verkenning van de potentiële richtingen waarin een platformiserend zorglandschap zich kan ontwikkelen. De impactanalyse heeft betrekking op welzijnzorg en de nulde- en eerstelijnszorg binnen de gezondheidszorg voor de burgers binnen een gemeente.

RESULTATEN

Twee toekomstscenario's voor het zorgecosysteem 2030 worden geschetst: een publiek zorgecosysteem en een commercieel zorgecosysteem. In een publiek zorgecosysteem is alle zorg en welzijnshulp binnen een gemeente gedigitaliseerd. Deze zorg omvat alle zorgdiensten zoals die van huisartsen, ziekenhuizen, welzijnsinstellingen, psychiaters en apothekers. Elke burger heeft toegang tot een persoonlijke digitale spraak gestuurde publieke zorgbot.

In een commercieel zorgecosysteem hebben internationale tech-bedrijven met commercieel belang de centrale rol als zorgbot. De belofte van de commerciële zorgbot is 'Blijf gezond met betere, snellere en meer verbonden zorg'. Deze platformbedrijven worden de zorgregisseurs die met triage, diagnose en doorverwijzen een centrale rol spelen in een nieuw digitaal zorgecosysteem.

In een publiek zorgecosysteem zullen gemeenten zorg moeten dragen voor data transparantie dus welke data wordt waarvoor ingezet zodat de burger weet wat er met zijn/haar data gebeurt. Een gemeente zal kwetsbare burgers moeten volgen om te zorgen dat zorg- en welzijnsdiensten toegankelijk blijven ongeacht leefstijl en digitale vaardigheid. Een integrale zorgaanpak stimuleren in de rol van opdrachtgever. Gemeenten kunnen hierin financiële drempels wegnemen. Gemeentelijk toezicht is nodig met betrekking tot de verantwoordelijkheid van zorgaanbieders voor verleende zorg en eigenaren van platformen. Gemeenten moeten rekening houden met het ontstaan van een publiek monopolie waardoor burgers minder keuzevrijheid hebben.

Gemeenten zullen in een commercieel zorgecosysteem de combinatie van zorg- en welzijnsdiensten moeten stimuleren. Commercieel aanbod is een selectief aanbod gebaseerd op winstgevendheid. Vanuit de gemeentelijke overheid is een kwaliteitskeurmerk voor deze platformen belangrijk zoals een betrouwbare zorglevering. Dergelijk keurmerk staat voor de betrouwbaarheid van een zorgaanbieder. Gemeenten moeten rekening houden met het ontstaan van een commercieel monopolie waardoor

burgers minder keuzevrijheid hebben en zorg voor minder welgestelde burgers minder toegankelijk is. De gemeentelijke overheid zal rekening moeten houden met de inkomstenafhankelijk van zorgaanbieders in een commercieel platform.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

De 5 aanbevelingen voor een gemeente zijn:

Aanbeveling 1: 'Digital first' als standaard met één digitale voordeur voor welzijn en zorg

Die digitale voordeur voor welzijn en zorg is van groot belang om kwaliteit, toegankelijkheid en betaalbaarheid te kunnen blijven waarborgen. Die regie zou niet bij commerciële Tech bedrijven moeten liggen. Daarnaast is het een kans die we moeten willen verzilveren voor

Aanbeveling 2: Inclusief voor iedereen, zodat het juist de gezondheidskloof verkleint

Hoe zorgen we ervoor dat welzijn en zorg toegankelijk blijft voor iedereen in een digitaal zorgecosysteem op gemeentelijk niveau?

Aanbeveling 3: Een goede data infrastructuur opzetten (als nutsvoorziening) om eigen regie te stimuleren en waar publieke waarden in worden geborgd

Waarden borgen in een nieuw zorgecosysteem begint bij een goede data infrastructuur waar burgers eigen regie kunnen voeren en zorgaanbieders en ontwikkelaars op aan kunnen sluiten.

Aanbeveling 4: Kernteam marktverkenner: ontwikkelen visie en proactief handelen op ongewenste en gewenste impact van innovatieve ontwikkelingen

Innovatieve ontwikkelingen gaan snel en de wens is om hier flexibel en proactief op te kunnen reageren.

Aanbeveling 5: Standaarden verplichten voor platformen door middel van gemeentelijk beleid en inkoopvoorwaarden door gemeente en zorgverzekeraar

Het waarborgen van een basis zorgecosysteem en daarvoor de condities gaan bepalen.

REFERENTIES

Poell, T., Nieborg, D., & van Dijck, J. (2019). Platformisation. *Internet Policy Review*, 8(4). <https://doi.org/10.14763/2019.4.1425>

OVER DE AUTEUR

Elise van Batenburg is manager informatievoorzieningen bij de gemeente Amsterdam. Zij begeleidt strategische vraagstukken waarin digitalisering en innovatie centraal staan. Zij heeft verschillende managementposities vervuld zowel aan de business- als de ICT kant binnen multinationals en overheden.

Email: elise.vanbatenburg@kpnmail.nl

HET GEVECHT TEGEN CYBERCRIMINALITEIT

Alexander Quintino Pereira

INLEIDING

“Tekortschietende cyberweerbaarheid” zo begint de samenvatting van het adviesrapport aan de Tweede Kamer der Staten-Generaal op 6 april 2021 (CSR Advies, 2021, p. 5). Deze titel vertegenwoordigt de huidige positie waar organisaties in Nederland, maar ook wereldwijd in verkeren. Cyberaanvallen en in het specifiek datalekken zijn bijna dagelijks in het nieuws en de ernst van cybersecurity is een continu toenemend noodzakelijk onderwerp voor elk bedrijf. Dit zien we ook terug in de cijfers die Sobers (2021) vond. Gemiddeld kost een datalek \$3,86 mln. voor een bedrijf en tegelijk worden bedrijven elke 11 seconden aangevallen met hacking software. Kortom, het einde is voorlopig nog niet in zicht met de verwachting dat in 2025 de cybercriminaliteit de wereldeconomie jaarlijks \$10,5 biljoen zal kosten.

Dit onderzoek bestudeert de relatie tussen het aantal genomen cybersecurity-maatregelen (investeringen) en het aantal gemelde datalekken. Het onderzoek zal in het algemeen meer kennis en inzichten geven over de effectiviteit van cybersecurity en de bestaande kwalitatieve onderzoeken ondersteunen met kwantitatieve feiten. Deze kennis en inzichten zullen daaropvolgend behulpzaam gaan zijn voor organisaties bij cybersecurity-investeringsvraagstukken. Organisaties hebben immers een incompleet beeld van de kosten en voordelen van cybersecurity-maatregelen, wat gedreven wordt door een informatiebeperking voor het nemen van beslissingen over cybersecurity volgens het Centraal Planbureau (2019).

THEORETISCH RAAMWERK

Om de relatie tussen cybersecurity-maatregelen (investeringen) en aantal gemelde datalekken te kunnen onderzoeken, is een heldere basis nodig. Door het geven van relevante definities op de hoofdonderdelen, kan een

éénduidig raamwerk bereikt worden. Chronopoulos et al. (2017) stellen dat in tegenstelling tot typische informatietechnologie-investeringen die waardecreatie als doel hebben, is het doel van investeringen in cybersecurity-maatregelen om schade toegediend door cyberaanvallen te minimaliseren. Het eerste belangrijke kader bij deze stelling is dat cybersecurity-investeringen als doel hebben het nemen van cybersecurity-maatregelen tegen cyberaanvallen. Ten tweede dat cybersecurity-maatregelen worden gebruikt om cyberweerbaarheid te versterken. Een voorbeeld hiervan is dat Nederlandse bedrijven in het afgelopen jaar meer cybersecurity-maatregelen hebben genomen ter verhoging van cyberweerbaarheid (CPB, 2019). Vanuit dit oogpunt staat in figuur 1 de definitie van cybersecurity-maatregelen beschreven voor dit onderzoek.

Definitie:

Een genomen ICT-veiligheidsmaatregel als gevolg van cybersecurity-investeringen die het doel heeft om schade - toegediend door cyberaanvallen - te minimaliseren en de cyberweerbaarheid te vergroten.

Figuur 1: Cybersecurity-maatregel

Bij een datalek gaat het om ongeoorloofde of onbedoelde toegang tot persoonsgegevens. Maar ook om het ongewenst vernietigen, verliezen, wijzigen en verstrekken van persoonsgegevens, aangezien ook hierdoor de betrokken personen namelijk schade kunnen leiden (AP, 2021). De Autoriteit Persoonsgegevens (2021) geeft als voorbeeld van datalekken een cyberaanval waarbij persoonsgegevens zijn buitgemaakt. In dit onderzoek zal het aantal gemelde datalekken, cyberaanvallen vertegenwoordigen. In figuur 2 staat de definitie van datalekken beschreven voor dit onderzoek.

Definitie:

Een succesvolle cyberaanval waarbij kritische informatie afhandig gemaakt is van de eigenaar en die is gemeld bij de Autoriteit Persoonsgegevens.

Figuur 2: Gemelde Datalek

METHODE

De achterliggende gedachte bij de relatie tussen cybersecurity-maatregelen en datalekken, is dat een cybercrimineel de weg van de minste weerstand kiest. Door middel van maatregelen wordt de cyberweerbaarheid vergroot en zijn organisaties daardoor minder aantrekkelijk voor cybercriminelen met als gevolg dat het aantal datalekken daalt. Hierdoor hebben we te maken met bivariate gegevens. In plaats van elk soort data apart te onderzoeken, is dit onderzoek geïnteresseerd in de relatie tussen de twee soorten data, i.e. cybersecurity-maatregelen en het aantal datalekken. Als de waarden van één variabele veranderen, zien we een gerelateerde verandering in de andere variabele. Het lineaire regressiemodel is geschikt voor de statistische analyse naar de hypothesen. Deze hypothesen relateren aan de significantie van de regressie, om de nulhypothese te verwerpen dat er geen lineaire relatie is tussen de variabelen (Weisberg, 2005; Groß, 2012; Montgomery, Peck and Vining, 2021).

Hypothese 1: Het aantal genomen cybersecurity-maatregelen hebben een negatieve invloed op het aantal gemelde datalekken

Model: Direct effect model

Hypothese 2: De invloed van het aantal genomen cybersecurity-maatregelen op het aantal gemelde datalekken varieert tussen publieke- en private sector(en)

Model: Het sectorinvloed model

Hypothese 3: Het aantal genomen cybersecurity-maatregelen van het voorgaand kwartaal hebben een negatieve invloed op het aantal gemelde datalekken

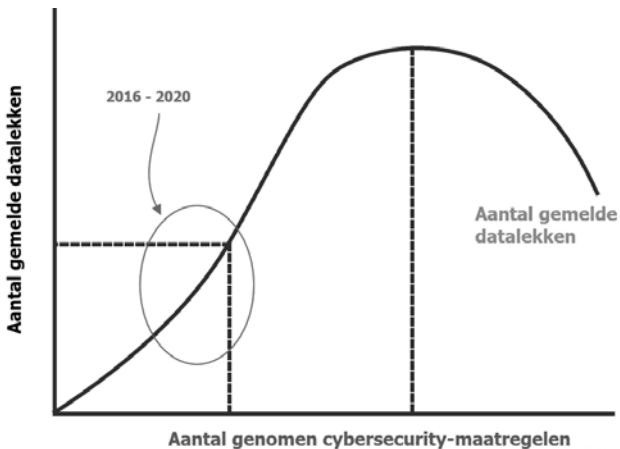
Model: Vertraagd direct effect model

RESULTATEN

Vanuit de literatuur wordt een negatieve relatie beschreven, namelijk als het aantal genomen cybersecurity-maatregelen toeneemt, dan daalt het aantal gemelde datalekken. Via hypothese 1 en 3 is deze relatie onderzocht en getoetst. Daarnaast is door hypothese 2 beschouwd en getoetst of de sector zorgt voor een verandering in de relatie tussen het aantal genomen cybersecurity-maatregelen en het aantal gemelde datalekken. De resultaten bevestigen een significante hypothese 2. Voor hypothese 1 en 3 is significant het tegenovergestelde bewezen van de hypothesen. Ten eerste de bevestiging van hypothese 2 die het begrip bekrachtigt, dat de invloed van het aantal genomen cybersecurity-maatregelen op het aantal gemelde datalekken significant anders is bij de publieke sector dan bij drie private sectoren. Er is geen significante variatie tussen de publieke sector en de financiële diensten en onroerend goed sector. Als tweede - waar hypothesen 1 en 3 een negatieve relatie tussen het aantal genomen cybersecurity-maatregelen en het aantal gemelde datalekken verwachten - laten de resultaten een significante positieve relatie zien, waarbij een toename in het aantal genomen cybersecurity-maatregelen zorgt voor een toename in het aantal gemelde datalekken. Er zijn mogelijk twee achterliggende factoren die dit onverwachte resultaat zouden kunnen verklaren. Op de eerste plek is de registratie van datalekken relatief nieuw, zo is er pas sinds vijf jaar (2016) een echte meldplicht en zijn de processen voor het melden nog niet geoptimaliseerd bij organisaties en de AP. Hierdoor zijn er in de beginjaren (2016 t/m 2019) minder meldplichtige datalekken gemeld dan er daadwerkelijk waren. In theorie zou deze factor een negatieve relatie kunnen veranderen in een positieve. De tweede mogelijk factor zou kunnen zijn – die in de beschouwing van deze onderzoeker het meest waarschijnlijke is – dat organisaties onwetend zijn. Wanneer een organisatie geen cybersecurity-middelen ingeschakeld heeft die datalekken monitoren of signaleren, kunnen ze ook geen meldplichtige datalekken waarnemen. Ondanks dat ‘Wat niet weet, wat niet deert’ niet op gaat voor datalekken, kunnen organisaties meldplichtige datalekken niet signaleren als ze niet weten dat er een meldplichtig datalek is.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Dit onderzoek suggereert dat bij het nemen van investeringsbesluiten over cybersecurity-maatregelen, organisaties in acht moeten nemen in welke sector de organisatie handelt, omdat er een sectorinvloed is. Verder is niet onderzocht of de hoogte van de investering relevant is, alleen dat er een positieve relatie is tussen het aantal genomen cybersecurity-maatregelen en het aantal gemelde datalekken. De nuancering die dit onderzoek hierbij voorstelt is dat cybersecurity-maatregelen niet zorgen voor datalekken, maar dat organisaties zich mogelijk in een fase van onwetendheid begeven op het gebied van datalekken en dat cybersecurity-maatregelen nodig zijn om de daadwerkelijke omvang van meldplichtige datalekken inzichtelijk te krijgen. Dit is niet kwantitatief onderzocht in dit onderzoek en is een inzicht op basis van de kwalitatieve literatuur in het theoretisch raamwerk. Vanuit het perspectief van deze redenatie ondersteunen de kwantitatieve resultaten van dit onderzoek de kwalitatieve literatuur, figuur 8 toont de visualisatie hiervan. Om hier zeker van te zijn is toekomstig onderzoek nodig. De aanbeveling aan organisaties is dat het gevecht tegen cybercriminaliteit eigenlijk een gevecht tegen onwetendheid is.



Figuur 3: Concave relatie?

REFERENTIES

Autoriteit Persoonsgegevens. (2021). Meldplicht datalekken. Autoriteit Persoonsgegevens.

Centraal Planbureau. (2019, oktober). Risicorapportage cyberveiligheid economie 2019. Centraal Planbureau.

Chronopoulos, M. Panaousis, E. en Grossklags, J. (2017). *An options approach to cybersecurity investment*. IEEE Access, 6. pp. 12175-12186. ISSN 2169-3536 (Online)

Cyber Security Raad Advies. (2021). CSR Adviesrapport: Integrale aanpak cyberweerbaarheid (Report No. 2). Cyber Security Raad.

Groß, J. (2012). Linear regression (Vol. 175). Springer Science & Business Media.

Sobers, R (2021, April 16). 98 Must-Know Data Breach Statistics for 2021. Varonis.

Weisberg, S. (2005). Applied linear regression (Vol. 528). John Wiley & Sons.

Montgomery, D. C., Peck, E. A., & Vining, G. G. (2021). Introduction to linear regression analysis. John Wiley & Sons.

OVER DE AUTEUR

Drs. Alexander D. Quintino Pereira CITRM is Hoofd Informatiemanagement bij Werkorganisatie FNV. Gespecialiseerd in: IT-regie, digitale transformaties en reorganisaties.

E-mail: a.q.p.duarte@gmail.com

BEVLOGENHEID IN CORONA TIJD EN DE ROL VAN IT-MIDDELEN

Ineke Sikkema

INLEIDING

Sinds de coronacrisis heeft digitaal werken een enorme vlucht genomen. Ten opzichte van een jaar eerder zijn de mogelijkheden om online te vergaderen bijna verdubbeld en bieden bijna alle bedrijven thuiswerkvoorzieningen aan. Organisaties willen graag bevlogen medewerkers. Immers, 'bevlogen werknemers zijn productiever, verzuimen minder, maken minder fouten, hebben minder ongelukken, zijn innovatiever en creatiever.

Hoe werkt bevlogenheid in een tijd waarin grotendeels wordt thuisgewerkt? Dit onderzoek richt zich op 'of er een verschil zit in energiebronnen tussen net gestarte medewerkers tijdens corona en medewerkers die al langer voor corona in dienst zijn'. De focus ligt op energiebron sociale steun en zijn de volgende onderzoeksvragen bestudeerd:

- Is er een verschil in ervaren sociale steun tussen werknemers die gestart zijn vóór corona en werknemers die gestart zijn tijdens corona?
- Is er tussen de twee groepen een rode lijn te vinden tussen sociale steun en bevlogenheid?
- Is er tussen de twee groepen verschil ten aanzien van de inzet van IT-middelen ervaren bij sociale steun?

THEORIE

Wat is bevlogenheid en waarom is bevlogenheid interessant?

Het zijn de medewerkers die bereid zijn dat stapje extra te zetten, vanuit een intrinsieke motivatie. Bevlogen werknemers voelen zich vitaal en energiek, zijn toegewijd aan hun werk, en vergeten vaak alles om zich heen (Bakker et al., 2003). Het gaat bij bevlogenheid om het bevorderen van een positieve toestand bij werknemers. Het gaat het om het weten en invullen van de voorwaarden waaronder bevlogenheid kan optreden. Dit noemen we

energiebronnen, te onderscheiden in energiebronnen op het werk en persoonlijke hulpbronnen. Dit onderzoek richt zich op de energiebronnen op het werk en daarom wordt verder niet ingegaan op de persoonlijke hulpbronnen.

Het Amor-model

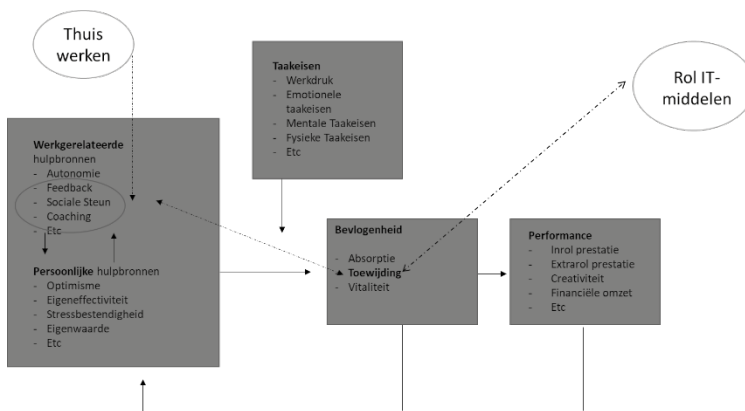
In dit onderzoek wordt ingegaan op de energiebronnen die betrekking hebben op het sociale aspect. Reden daarvoor is dat uit het AMOR-model (Van der Sluis, 2019) blijkt dat de mensen méér nodig hebben dan denk- en daadkracht (kwaliteit), wilskracht (mentaliteit), en ontwikkelmogelijkheden. In het AMOR-model is aangetoond dat – naast de hierboven drie genoemde factoren - verbinding met anderen ook belangrijk is bij de ontwikkeling van werknemers. Relaties vormen energiebronnen.

De Zelf-determinatie theorie

Zelf-determinatie theorie (ZDT) stelt dat mensen – naast hun fysieke behoeften – ook drie essentiële psychologische basisbehoeften hebben: de behoefte aan Autonomie, Betrokkenheid en Competentie (ABC). De behoefte aan relationele verbondenheid wordt gedefinieerd als de wens om positieve relaties op te bouwen met anderen, zich geliefd en verzorgd te voelen en zelf voor anderen te zorgen. Hoe werkt dit dan in een tijd waarin we grotendeels thuis werken?

Job Demands-Resources model

Dit model gaat ervan uit dat werk niet alleen energie kost, maar ook energie kan geven. Zie onderstaande afbeelding.



Figuur 1: JDR-model aangepast met focus van dit onderzoek

Energiebronnen en bevlogenheid

Onderstaande energiebronnen zijn nader geanalyseerd:

- sociale steun van collega's,
- sociale steun van een leidinggevende,
- feedback.

Eerder onderzoek heeft al aangetoond dat deze energiebronnen een belangrijke rol spelen in het ontstaan van bevlogenheid. De modellen Amo(R), ZDT, A&G psychologie, JDR-model laten zien welk belang er is in de relationele kant en dat dit bijdraagt aan bevlogenheid van werknemers. Het belangrijk voor een organisatie om te weten hoe nieuwe werknemers deze sociale aspecten in een arbeidsorganisatie in een nieuwe tijd die Covid-19 heeft gecreëerd en welke rol IT-middelen hierin spelen.

METHODE

Het onderzoek wordt uitgevoerd aan de hand van een casestudy die zich richt op de organisatie Rail & OV. Binnen Rail & OV zijn twee groepen gemaakt, van elk 10 werknemers. Een groep werkzaam bij Rail & OV voor de coronacrisis. En een groep werknemers gestart bij Rail & OV tijdens coronacrisis. Binnen beide groepen is dezelfde enquête uitgezet. De enquête richt zich op de sociale steun en de bevlogenheid. Alle 21 participanten die hadden toegezegd mee te willen doen aan het onderzoek, hebben de online enquête ingevuld. Vervolgens is via een apart formulier kwalitatieve input

gehaald t.a.v. gebruik van digitale middelen.

Sociale steun is gemeten met de Vragenlijst Beleving en Beoordeling van de Arbeid (VBBA). Om bevlogenheid te meten is gebruik gemaakt van de UBES-vragenlijst van Schaufeli & Bakker (1999).

RESULTATEN

Vraag 1: Is er een verschil in het ervaren van sociale steun tussen werknemers die gestart zijn vóór corona en werknemers die gestart zijn tijdens corona?

Werknemers die vóór corona in dienst zijn gekomen lijken over een grotere veerkracht te beschikken. De bevlogenheid in zijn geheel lijkt echter geen verschil tussen de twee groepen te vertonen.

Vraag 2: Is er tussen de twee groepen een rode lijn te vinden tussen sociale steun en bevlogenheid?

Er lijkt geen verschil te zijn in hoe werknemers sociale steun ervaren en hun bevlogenheid.

Vraag 3: Is er tussen de twee groepen verschil ten aanzien van de inzet van IT-middelen ervaren bij sociale steun?

Deze antwoorden riepen meer vragen op en dus is een aantal respondenten om verdieping gevraagd t.a.v. het gebruik van digitale middelen bij sociale steun. Over het algemeen lijken beide groepen de voorkeur te geven aan persoonlijke, fysieke gesprekken als het onderwerp ‘opbouwende feedback of bespreekbaar maken van gevoelens’, betreft. In de antwoorden komt dan vaak terug dat er een relatie moet zijn, er vertrouwen moet zijn, oprechte aandacht voor elkaar alvorens een leidinggevende feedback of aandacht kan hebben voor gevoelens. Zoals aangegeven in de theorie kunnen energiebronnen gelokaliseerd zijn op interpersoonlijke relaties en op het niveau van de taak. Het lijkt er dus op dat IT-middelen beter ingezet kunnen worden voor sociale steun op het gebied van ‘het niveau van de taak’ dan op interpersoonlijke relaties.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Uit het onderzoek blijkt dat bij werknemers die gestart zijn in coronatijd er *geen* andere energiebronnen zijn die invloed hebben op hun bevoegenheid dan bij werknemers die al werkzaam waren bij een organisatie voor de uitbraak van corona. Interessant is bij dit onderzoek de inzet van digitale middelen voor sociale steun. Op basis van mijn onderzoek kunnen echter geen conclusies worden getrokken vanwege de beperkte omvang van de populatie. Daarom is het advies om een breder onderzoek te doen naar sociale steun en bevoegenheid in een situatie waarin grotendeels wordt thuisgewerkt. Sociale steun is een belangrijke energiebron om bevoegen werknemers te hebben en te houden. Dan moet je als arbeidsorganisatie weten welke factoren sociale steun beïnvloeden en hoe je als arbeidsorganisatie die factoren kunt invullen. Inzet van IT-middelen bij sociale steun lijkt niet verstandig voor leidinggevendenden bij feedback of het bespreekbaar maken van gevoelens. Dit geldt voor werknemers werkzaam bij Rail & OV, of ze nu voor of tijdens Covid-19 zijn gestart.

REFERENTIES

Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2003). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83–104.

Van der Sluis, L. (2019, 25 juni). We waren de liefde vergeten. Het AMOR-model. Geraadpleegd op 23 december 2021.

Schaufeli, W., & B. Bakker, A. (2004b). Bevoegenheid: een begrip gemeten. *Gedrag & Organisatie*, 17(2).

OVER DE AUTEUR

Drs. Ineke Sikkema is werkzaam bij pensioenfonds Rail & OV als manager Informatisering & Change.

E-mail: inekesikkema@planet.nl

IMPACT VAN COVID-19 OP LEIDERSCHAPSTIJLEN

Bart Feenstra

INLEIDING

Ervaringen uit het verleden en onderzoek hebben bewezen dat bij verschillende situaties verschillende leiderschapstijlen mogelijk of zelfs noodzakelijk zijn. Leiderschap is van alle tijden en juist in tijden van crisis is dit onderwerp nog belangrijker. Als er iets is dat organisaties de afgelopen twee jaren uit balans heeft gebracht, dan is het wel de coronacrisis. Binnen dit onderzoek is onderzocht of de crisis daadwerkelijk impact heeft gehad op het toepassen van de verschillende stijlen van leiderschapstijlen.

THEORIE

De definitie van leiderschap die in dit onderzoek wordt gebruikt is: *“het proces van het formeel en informeel leiden en sturen van het gedrag van mensen in de werkomgeving”*. In dit onderzoek zijn vijf veel gebruikte en distinctieve leiderschapstijlen gebruikt uit verschillende onderzoeken en dissertaties:

- *Transactionele stijl*: Karakteristieken die kenmerkend zijn voor Transactioneel leiderschap zijn sturend, zakelijk, actiegericht en inhoudelijk (Bass & Avolio, 1990). Het (eigen)belang van de leidinggevende en dat van de organisatie staat voorop.
- *Transformationele stijl*: Karakteristieken van Transformationeel leiderschap zijn; coachend, persoonlijk, mensgericht, inspirerend en kijkt naar de potentie van medewerkers (Bass & Avolio, 1990). De transformationele stijl toont een leidende zorg voor medewerkers, behandelt hen als individuen, kent hen goed en heeft aandacht voor hun zorgen en ideeën.
- *Dienende stijl*: Bij de dienende stijl wil de leider graag allereerst dienen. Deze stijl heeft een tiental karakteristieken (Biemans, 2012 en Spears, 2010). Deze zijn luisteren, empathie, helend vermogen, purpose, bewustzijn, overtuigingskracht, conceptualiseren, vooruitzien of

anticiperen, coaching en rentmeesterschap. Deze laatste karakteristiek wordt gedefinieerd als “*iets in vertrouwen houden voor een ander*”.

Aan de basis van dienend leiderschap ligt het idee dat de mens een sociaal wezen is en dat ieder mens deel uitmaakt van een groter geheel. Dat houdt in dat je samen meer voor elkaar krijgt maar ook steun en stimulans kunt ontlenen aan de groep.

- *Verbindende stijl*: Karakteristieken van Verbindend leiderschap zijn; delegerend, visionair en faciliterend. Bij de verbindende leiderschapsstijl prevaleert de horizontale en gezamenlijke aanpak boven verticale richtlijnen, en heeft dialoog de voorkeur boven discussie. Bij deze leiderschapsstijl is interactie in twee richtingen een basisingrediënt en vindt alles plaats op basis van vertrouwen (Biemans, 2012).
- *Stijl van Laissez-Faire*: Deze stijl wordt gekarakteriseerd als niet betrokken. In feite is laissez-faire leiderschap een afwezigheidsstijl van leiderschap of wordt gezien als de meest inactieve stijl (Bass & Avolio, 1990). Leaders van deze stijl maken geen beleid of nemen geen groepsgerelateerde besluiten. In plaats daarvan zijn medewerkers en teams zelf verantwoordelijk voor alle doelen, besluiten, en probleemoplossing.

De genoemde stijlen zijn op kleine gebieden overlappend maar voldoende onderscheidend om te kunnen gebruiken in dit onderzoek.

METHODE

De vragen die in dit onderzoek centraal staan zijn: is de stijl van leidinggeven voor - en tijdens COVID-19 veranderd, is de verwachting dat na COVID-19 een andere stijl van leidinggeven zal worden gehanteerd, welke leiderschapsstijlen waren vóór en tijdens het eerste anderhalf jaar van COVID-19 dominant en welke leiderschapsstijlen zullen de komende periode (meer) dominant worden. En is er een correlatie te vinden tussen het aantal jaar ervaring in leidinggevende functies en de gehanteerde stijlen.

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden is een gemixte aanpak gebruikt. Er is literatuuronderzoek gedaan met betrekking tot leiderschap(stijlen) en er zijn onderzoeken bestudeerd vanuit het bedrijfsleven. Tevens is een (anonieme) online survey gehouden onder CIO's, directeurs, leden van

Raad van College en leden van Raad van Bestuur en daaropvolgend zijn een aantal semigestructureerde interviews gehouden.

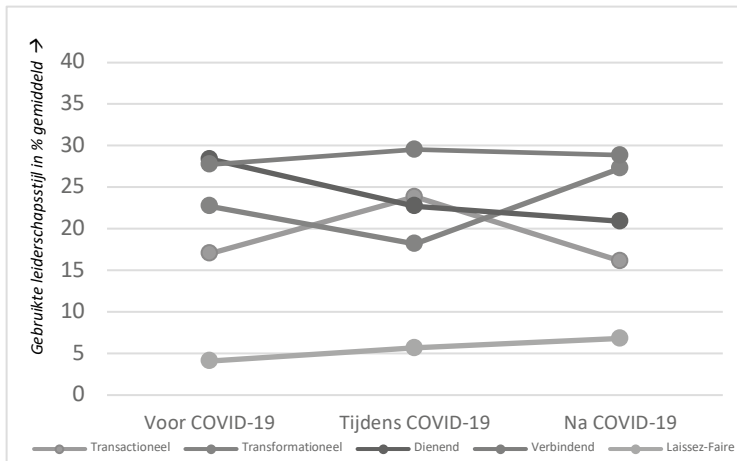
In de survey kon gekozen worden welke leiderschapsstijl er gehanteerd werd voor en tijdens COVID-19 en wat de verwachting is met betrekking tot de te gebruiken stijl na COVID-19. Daarbij werd gevraagd naar het aantal jaar ervaring in leidinggevende functies. Hierbij kon gekozen worden tussen minder dan vijf jaar, tussen vijf en tien jaar en meer dan tien jaar. Met deze vraag is getracht een correlatie te leggen tussen het aantal jaar in leidinggevende functies en de gekozen leiderschapsstijl. De online survey is verstuurd aan 25 personen.

RESULTATEN

De online survey gaf een response van 88%. Het aantal respondenten gaf een eerste aanzet tot inzicht en conclusies. De resultaten van de vraag over welke stijl er is gehanteerd voor en tijdens COVID-19 en de vraag omtrent de verwachting welke stijl er gehanteerd gaat worden na COVID-19 is weergegeven in onderstaande tabel. De getallen geven de gemiddelde (afgeronde) percentages van gehanteerde stijlen aan.

| | Voor COVID-19 | Tijdens COVID-19 | Na COVID-19 |
|------------------------------|---------------|------------------|-------------|
| Stijl van leiderschap | | | |
| Transactioneel | 17% | 24% | 16% |
| Transformationeel | 23% | 18% | 27% |
| Dienend | 28% | 23% | 21% |
| Verbindend | 28% | 30% | 29% |
| Laissez-Faire | 4% | 6% | 7% |
| Totaal percentage | 100% | 100% | 100% |

De gegevens uit de resultaten geven ook een inzicht of de gehanteerde leiderschapsstijl tijdens de drie perioden is toegenomen, gelijk is gebleven, of is afgenomen. Van de verschillende gehanteerde leiderschapsstijlen is ook te zien hoe deze ten opzichte van elkaar werden gebruikt.



Een paar inzichten naar aanleiding van deze gegevens:

- Geen enkele gehanteerde leiderschapsstijl is gelijk gebleven tijdens de drie periodes.
- De verbindende leiderschapsstijl is het meest gebruikt en is ook het meest stabiel gebleven ten opzichte van de andere stijlen.
- Opvallend is te constateren dat de Transformationele leiderschapsstijl zo goed als omgekeerd evenredig is gebruikt ten opzichte van de Transactionele stijl van leiderschap. Blijkbaar was dat nodig om tijdens crisis een meer actiegerichte leiderschapsstijl te hanteren om zo snel gewenste of noodzakelijke resultaten te bereiken die niet (of minder snel) met een andere stijl konden worden behaald.
- De Dienende stijl zal naar verwachting van de respondenten minder worden gebruikt dan vóór Covid-19 terwijl de stijl Laissez-Faire naar verwachting juist meer gebruikt gaan worden dan vóór COVID-19.
- De verwachting is dat gehanteerde stijlen na de crisis niet op oude niveau zullen terugkomen.

- De verwachting dat er enige bias zou zijn omdat niemand zal aangeven dat hij of zij geen leiderschap toont (Laissez-Faire) blijkt niet van toepassing. Respectievelijk 4% en 6% van de respondenten gaf aan deze stijl te hebben gehanteerd en 7% geeft aan te verwachten dat deze stijl meer gehanteerd zal gaan worden na COVID-19.

Een andere manier om naar de gebruikte stijlen te kijken is door de verschillende stijlen te rangschikken op toepassing tijdens de drie verschillende perioden. Deze rangschikking is weergegeven in de volgende tabel.

| Positie | Voor COVID-19 | Tijdens COVID-19 | Na COVID-19 |
|----------------|----------------------|-------------------------|--------------------|
| 1 | Dienend | Verbindend | Verbindend |
| 2 | Verbindend | Transactioneel | Transformationeel |
| 3 | Transformationeel | Dienend | Dienend |
| 4 | Transactioneel | Transformationeel | Transactioneel |
| 5 | Laissez-Faire | Laissez-Faire | Laissez-Faire |

Dit geeft een paar inzichten:

- Ongeacht de periode is Laissez-Faire de minst gehanteerde stijl.
- De verbindende stijl is de meest gehanteerde stijl van leiding geven.
- Tijdens de COVID-19 crisis werd blijkbaar noodzakelijk geacht vaker te kiezen voor Transactioneel leiderschap. Dit werd bevestigd in de interviews. Hierin werd wel aangegeven dat deze stijl niet zozeer bewust werd gekozen alswel dat het eigenlijk automatisch ging. Er moesten op korte termijn concrete besluiten genomen worden en er was geen tijd (of er werd geen tijd genomen) om af stemmen of te overleggen. Uit de interviews bleek tevens dat veel medewerkers dit als prettig ervaarden of zelfs noodzakelijk achten.
- De dienende stijl zal naar verwachting na COVID-19 niet meer zo dominant zijn als daarvoor.

Voor wat betreft de relatie tussen het aantal jaar ervaring in leidinggevende functies is er onvoldoende data beschikbaar. Eén respondent heeft aangegeven vijf tot tien jaar ervaring te hebben. De rest van de respondenten heeft meer dan tien jaar leidinggevende ervaring. Er is dus geen correlatie te maken vanuit het aantal jaren in leidinggevende functie.

CONCLUSIE

Op basis van de resultaten met betrekking tot de gehanteerde leiderschapsstijlen kunnen er een paar voorzichtige conclusies worden getrokken.

Als eerste, laissez-faire als leiderschapsstijl lijkt na de crisis dominanter iets te worden dan daarvoor. Dit zou kunnen worden verklaard doordat medewerkers minder zichtbaar worden als gevolg van thuiswerken en dat managers geen ervaring hadden of hebben met het leiding geven op afstand. Een andere verklaring zou kunnen zijn dat deze stijl tijdens de crisis medewerkers de ruimte heeft gegeven om zelfstandig en “Out Of The Box” met oplossingen te komen zonder dat een manager daar sturing op kon geven juist doordat deze op afstand stond.

Ten tweede, tijdens een crisis als COVID-19 bleek een actiegericht stijl (transactioneel) noodzakelijk om de noodzakelijk geachte veranderingen teweeg te brengen. Door gebruik van deze stijl kregen medewerkers concrete acties om uit te voeren omdat er snel resultaten en doelen behaald moesten worden. Dit zou kunnen worden verklaard doordat bij deze stijl het organisatiebelang voorop stond ten opzichte van het afstemmen met individuele medewerkers. Met de actiegericht stijl konden noodzakelijke veranderingen sneller worden geïmplementeerd.

Ten derde, leiderschap is niet voorbehouden aan alléén managers, leiderschap is van iedereen. Uit de interviews blijkt dat medewerkers in staat zijn gebleken om zich tijdens de crisis aan te passen aan de situatie en waar nodig zelfstandig besluiten namen en acties uitvoerden. Een directere leiderschapsstijl werd snel door de medewerker geaccepteerd als nieuw of ander gedrag van leidinggevend.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Op basis van bovenstaande conclusies worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Kies bewust voor een leiderschapsstijl die de organisatie nodig heeft om een crisis door te komen.
- Wees niet bang om de laissez-faire als leiderschapsstijl te hanteren. Medewerkers blijken in staat om zelfstandig oplossingen te bedenken en besluiten te nemen, ook bij een crisis.
- Communiceer duidelijk waarom een gehanteerde stijl gehanteerd wordt bij een crisis.
- Tijdens de COVID-19 crisis zijn medewerkers in staat gebleken zelfstandig besluiten te nemen zonder directe aansturing. Train en stimuleer daarom medewerkers om hun eigen leiderschapskwaliteiten (verder) te ontwikkelen.

REFERENTIES

Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1990). Developing Transformational Leadership: 1992 and Beyond. *Journal of European Industrial Training*, 14(5).

Biemans, R. A. M. (2012). *Fictie en fictie van leiderschap in een complexe wereld*. Amsterdam University Press.

Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and servant-leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 17(7), 33–35.

OVER DE AUTEUR

Bart Feenstra is manager Shared Service Center ICT bij de Technische Universiteit Delft.

Email: b.feenstra@tudelft.nl

SUCCESVOL SAMENWERKEN IN HYBRIDE TEAMS

EEN ONDERZOEK NAAR SUCCESVOLLE LEIDERSCHAPSSTIJLEN BIJ HET STUREN VAN TEAM OP AFSTAND BIJ DE PROVINCIE FLEVOLAND

Derek Noor

INLEIDING

Hoewel leiderschap binnen de IT-organisatie al langer onderwerp van onderzoeken is, is sinds het verplichte thuiswerken tijdens de coronapandemie extra veel aandacht bij veel organisaties voor leiderschap. Dat komt, omdat veel managers niet gewend waren om te sturen op afstand. Hoewel bij de meeste organisaties wel regelmatig thuis werd gewerkt door medewerkers, vroeg de coronapandemie van managers een andere manier van aansturen en leiderschap. Dat is ook het geval bij de eenheid informatievoorziening (IV) van de provincie Flevoland. De coronaperiode toonde aan dat veel managers moeite hadden met het op afstand sturen van medewerkers.

Het is het doel van het onderzoek is om een adviesrapport te maken gericht aan de managers van de eenheid IV van de provincie Flevoland, waarmee zij in staat worden gesteld hun leiderschapsstijl(en) aan te passen, zodat zij de teams succesvol op afstand aan kunnen sturen bij het hybride thuiswerken. Welke aanpassingen in de leiderschapsstijl(en) van managers zijn nodig om de teams succesvol op afstand te kunnen aansturen bij (hybride) thuiswerken van de eenheid IV van de provincie Flevoland?

THEORIE

Kenmerken van het (hybride) thuiswerken

De kenmerken van thuiswerken zijn (Baane et al., 2010): 1) tijd- en plaatsonafhankelijk werken, 2) sturen op resultaat, 3) vrij toegang en gebruik van kennis, ervaringen en ideeën en 4) flexibele arbeidsrelaties.

Van belang is dat medewerkers veel regelruimte krijgen, gebaseerd op

wederzijds vertrouwen. De medewerker wordt beoordeeld op resultaat, dient vrij te beschikken over kennis en informatie en gaat de arbeidsrelatie aan op grond van ambitie, competentie, levensstijl of levensfase (Baane et al., 2011).

Randvoorwaarden en factoren bij (hybride) thuiswerken

Leidinggevendenden moeten inspelen op de snel veranderende omgeving, een dynamische dreiging begrijpen met beperkte informatie en reageren door kritische beslissingen te nemen en acties onder werknemers te coördineren (Boin, McConnell, & Hart, 2020). Daarbij gaat het vooral om vertrouwen in en durven loslaten van medewerkers, vrijheid en verantwoordelijkheid:

1. Beoordelen moet aangepast worden. Leidinggevendenden moeten rekening houden met concrete doelen op basis van prestatie indicatoren.
2. Feedback geven en ontvangen.
3. Beschikken over formele en informele communicatievaardigheden.

Leiderschapsstijlen bij (hybride) thuiswerken

Een stijl die kan bijdragen aan vertrouwen, autonomie en vrijheid en verantwoordelijk, wat nodig is door de afstand van het thuiswerken, is transformatieel leiderschap, omdat daarbij de coachende taak centraal staat die bij thuiswerken belangrijk is (Bijl, 2009; Baane et al., 2010). Ook participatief leiderschap kan bijdragen aan thuiswerken, want het geeft meer autonomie, omdat sprake is van gedeelde besluitvorming. Voor het sturen op afstand blijkt dat transformatieel leiderschap het beste is, omdat het zorgt voor goede prestaties, creativiteit, motivatie, innovatief gedrag, tevredenheid, cohesie en betrokkenheid (Wang et al., 2011; Pieterse et al., 2010; Braun et al., 2013).

METHODE

Allereerst werd een theorieonderzoek gedaan naar de onderzoeksvariabelen. Dat heeft geresulteerd in een conceptueel model, wat de basis vormt van het praktijkonderzoek. Dat betreft een gecombineerd kwalitatief onderzoek (semigestructureerde interviews) en kwantitatief (enquête) onderzoek bij de onderzoekspopulatie (managers en

teamleden). Daarbij ligt de focus op de kwalitatieve methode, omdat het doel is om de achterliggende ervaringen van betrokken managers en teamleden te achterhalen. Kwalitatief onderzoek wordt uitgevoerd middels interviews, waardoor achterliggende motivaties en gedachtes waargenomen worden. Aanvullend wordt kwantitatief onderzoek gedaan om wensen en behoeften van de medewerkers nader te onderzoeken. Deze mixed-methode zorgt voor een hogere kwaliteit van de conclusies en aanbevelingen (Van der Velde, Jansen & Dijkers, 2015).

RESULTATEN

1. Met welke leiderschapsstijl(en) worden de teams momenteel door de managers gestuurd op afstand bij (hybride) thuiswerken?

Het valt op dat volgens de medewerkers de transformationele stijl en participatieve stijl dominant zijn bij hun managers. De managers zelf geven aan dat zij een mensgerichte stijl hebben met meer ruimte voor medewerkers en gericht op de relatie. Echter, toch vertonen zij wel kenmerken van de transactionele stijl, want twee van hen belonen en straffen en allemaal doen ze aan laissez faire (volgens de manager en de medewerkers). Toch zijn de managers niet gericht op bureaucratie en controle, zo geven zij los van de meerderheid van de medewerkers aan.

2. Hoe ervaren de teamleden en de managers de huidige leiderschapsstijl(en) bij het sturen van de teams op afstand bij (hybride) thuiswerken?

Aangezien de situaties anders zijn, maakt dat het sturen voor de managers lastig. Een knelpunt blijkt vooral het neerzetten van een inspirerende toekomstvisie. Daarnaast ervaren managers dat ze meer moeten plannen, omdat medewerkers niet informeel aangesproken kunnen worden. Ook de tijd is soms een probleem, omdat zoveel tegelijk moet gebeuren en het actief betrekken van medewerkers bij de besluitvorming blijkt lastig.

3. Welke wensen en behoeften hebben de teamleden en de managers ten aanzien van de leiderschapsstijl(en) bij het sturen van de teams op afstand bij (hybride) thuiswerken?

De managers hebben allemaal wat anders nodig om het sturen op afstand te

kunnen verbeteren. Als antwoord hoofdvraag op de hoofdvraag kan gesteld worden dat de volgende aanpassingen nodig zijn aan de leiderschapsstijl van de managers om de teams succesvol op afstand te kunnen aansturen bij (hybride) thuiswerken: 1) inspirerende toekomstvisie neerzetten, 2) groepsgevoel bevorderen 3) beter plannen van (in)formele contacten 4) medewerkers actief betrekken bij de besluitvorming 5) meer sturen op autonomie.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Aanbeveling 1: een inspirerende toekomstvisie neerzetten

De managers moeten voor de medewerkers een breedgedragen toekomstvisie neerzetten. Dit kan worden gedaan door een projectgroep op te zetten met een aantal medewerkers vanuit de IV-organisatie. In samenspraak met de managers (en eventueel een trajectbegeleider) kunnen deze maandelijks bijeenkomen om te inventariseren wat speelt binnen de eenheid.

Aanbeveling 2: bevorderen van het groepsgevoel

Door het werken op afstand is het (blijvend) uitdagend om met elkaar een groepsgevoel op te bouwen. Om het groepsgevoel te stimuleren, moeten managers nadenken over het inplannen van (digitale) koffiemomenten met medewerkers of onder begeleiding intervisiesessies kunnen organiseren in groepen.

Aanbeveling 3: betrekken van medewerkers bij besluitvorming en autonomie geven

Medewerkers willen gehoord worden en hechten veel waarde aan hun autonomie. Managers zouden deze sentimenten kunnen stimuleren door meer interdisciplinair en opgavegericht te gaan werken

REFERENTIES

Azhar, A., Ikram, S., Rashid, S., & Saqib, S. (2013). The role of leadership in strategy formulation and implementation. *Studies*, 1(2)

Baane, R., Houtkamp, P., & Knotter, M. (2010). *Het nieuwe werken ontrafeld*. Uitgeverij Koninklijke Van Gorcum.

Boin, A., McConnell, A., & t Hart, P. (2021). *Governing the pandemic: The politics of navigating a mega-crisis (p. 130)*. Springer Nature.

Bijl, D. (2009). *Aan de slag met het nieuwe werken*. Zeewolde: Par CC.

Pieterse, A. N., Van Knippenberg, D., Schippers, M., & Stam, D. (2010). *Transformational and transactional leadership and innovative behavior: The moderating role of psychological empowerment*. *Journal of organizational behavior*, 31(4), 609-623.

Jansen, P., van der Velde, M., & Dijkers, J. (2015). *Praktijkgericht onderzoek opzetten, uitvoeren, analyseren en rapporteren*.

OVER DE AUTEUR

Dhr. Derek Noor is teamcoördinator Documentair Informatiemanagement bij de provincie Flevoland.

Email: Dereknoor@hotmail.com

DEEL 2: UITDAGINGEN IN DE IT-GOVERNANCE

“VINKEN” OF “VONKEN”

HOE EEN SUPERVISORY BOARD WAARDE KAN TOEVOEGEN BIJ EEN DIGITALE TRANSFORMATIE

Jeroen Menheere

INLEIDING

In Nederland heeft een privaatrechtelijke organisatie een zgn. “two-tier” board met een Supervisory Board, te weten een Raad van Commissarissen of Raad van Toezicht als toezichthouder. De rol van de Supervisory Board is het controleren van de directie en behartigen van de belangen van alle stakeholders.

Veel organisaties ondergaan momenteel een digitale transformatie waarbij bedrijfsprocessen, producten, diensten en relaties fundamenteel veranderen door digitalisering, digitale technologie en innovatie. IT en digitale (disruptieve) technologie zijn kritische aandachtsterreinen geworden en hebben grote invloed op de (financiële) stabiliteit en de continuïteit van de organisatie (Garstenveld, 2020). De Supervisory Board zal het nodige van digitale disruptie moeten afweten. Zij moet in haar rol als toezichthouder kunnen beoordelen of de digitale transformatie op de juiste wijze wordt uitgevoerd, en tot de gewenste resultaten leidt. En daarbij de belangen van alle stakeholders in ogenschouw nemend. Dit onderzoek richt zich op de voor dit doel noodzakelijke competenties van een Supervisory Board en hoe het waarde kan toevoegen bij een digitale transformatie.

THEORIE

In Nederland is wettelijk geregeld dat toezicht als primaire doel heeft de belangen van alle stakeholders te beschermen door het creëren van waarde op lange termijn (Garstenveld, 2020). De Supervisory Board moet derhalve toezien dat de digitale transformatie deze waarde op lange termijn creëert. Uit een recent commissarissen benchmarkonderzoek blijkt dat commissarissen en leden van directies vinden dat digitale transformatie op alle onderzochte aandachtsgebieden verbetering behoeft. Dit geldt ook voor het hebben van IT-kennis door de Supervisory Board.

Bestuurlijke en operationele ervaring zijn, met het hebben van een netwerk, in Nederland nog steeds de dominante selectiecriteria voor toezichthouders. In een onderzoek naar gewenste competenties staan IT-kennis en Digitalisering als nummer 12 en 15 op een lijst van 17 competenties naar prioriteit (Klaassen & Jonker, 2019). Algemeen wordt verondersteld dat er onvoldoende kennis van en inzicht in IT en digitale transformaties is bij toezichthouders.

Er zijn twee oplossingen. De eerste is om toezichthouders daadwerkelijk bij te scholen op dit terrein. De vraag is of dat voldoende is. De tweede oplossing is fundamenteeler. Het profiel van de Supervisory Board moet worden aangepast door daar een digitale commissaris in op te nemen. Ook de externe toezichthouder DNB heeft meer aandacht voor dit profiel bij de geschiktheidstoets. Belangrijke eigenschappen van de digitale commissaris zijn dat hij/zij gewend is te werken in de snel veranderende en complexe omgeving van IT en de vaardigheden heeft om deze materie op een begrijpelijke manier in te brengen. De tijd dat de toezichthouders zich laten bijpraten door een consultant of de CIO is echt voorbij (Den Ottolander & Bussemaker, 2021).

Benaroch en Chernobal (2017) hebben een onderzoek uitgevoerd naar de veranderingen in board-level IT-governance naar aanleiding van operationele IT-problemen met een negatief effect op de marktwaarde van de onderneming. De onderzoekers stellen dat het uitoefenen van de toezichtfunctie afhankelijk is van de wijze waarop de board-level IT-governance competenties werken. Deze competenties bestaan uit a) de board members en hun IT-Kapitaal, b) aanwezigheid van een CIO en c) board level IT-commissies (Benaroch & Chernobal, 2017).

De veranderingen om de board-level IT-governance competenties te verbeteren naar aanleiding van operationele IT-problemen zijn samengevat:

- De verhouding van board leden met IT-Kapitaal is verhoogd;
- De CIO in de board is vervangen;
- Er is een specifieke board-level IT-commissie benoemd.

Met IT-Kapitaal wordt bedoeld de IT-kennis, ervaring en opleiding. Meer specifiek in hun onderzoek: a) heeft een IT-management positie gehad in het verleden, b) heeft in een IT-organisatie gewerkt of c) heeft een IT gerelateerde universitaire opleiding (Benaroch & Chernobal, 2017).

De CIO is verantwoordelijk voor het inrichten van een optimale informatievoorziening en toepassing van IT, zodat de strategische doelen van de organisatie kunnen worden gerealiseerd. Een IT-commissie is bedoeld voor het op gang houden van het voortdurende gesprek tussen topmanagement en de IT-functie. Doel van de IT-commissie is het beheren van de IT-activa, de strategie, kwaliteit van de dienstverlening, juridische aspecten en het voorkomen van onaangename verrassingen (Sneller et al., 2017).

METHODE

Er is een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan naar digitale transformatie, toezicht en IT-governance. En specifiek naar onderzoeken voor het versterken van de competenties van Supervisory Boards noodzakelijk voor de uitoefening van haar functie in relatie tot IT-governance. Op basis van de resultaten van het literatuuronderzoek is een vragenlijst opgesteld rond de thema's: a) samenstelling Supervisory Board, b) digitale strategie en transformatie, c) IT-governance in de Supervisory Board en d) hoe Supervisory Boards waarde toevoegen aan een digitale transformatie.

Het belangrijkste uitgangspunt voor de vragenlijst vormde het genoemde onderzoek van Benaroch en Chernobal (2017). In de interviews is getoetst of de in het onderzoek genoemde veranderingen in board-level IT-governance competenties ná operationele IT-problemen, ook toepasbaar en effectief kunnen zijn vóórdat een digitale transformatie wordt ingezet. En dan geënt op Supervisory Boards:

1. Verhoog de ratio van commissarissen met IT-Kapitaal;
2. Benoem een digitale commissaris;
3. Versterk de band tussen CIO en de Supervisory Board;
4. Richt een aantal relevante IT-commissies in voor de Supervisory Board.

Vervolgens zijn interviews gehouden met 4 commissarissen uit de Supervisory Boards van 3 verschillende Nederlandse ondernemingen.

De uitkomsten van de interviews zijn geanalyseerd. Deze analyse heeft geleid tot een conclusie of er iets toegevoegd kan worden aan de bestaande inzichten over de wijze waarop Supervisory Boards waarde toevoegen bij een digitale transformatie.

RESULTATEN

Uit de interviews komt naar voren dat bij de samenstelling van de Supervisory Boards vooral gekeken wordt naar enerzijds bestuurlijke ervaring in omgevingen waar grote veranderingen plaatsvinden en anderzijds sector kennis. Omdat het belang van digitale transformatie groot wordt geacht, vitaal zelfs, wordt erkend dat ervaring met IT-governance een kritische succesfactor is geworden. Maar dan wel in relatie tot digitale transformaties. IT-governance voor de reguliere IT komt niet of nauwelijks voor op de agenda van de Supervisory Board. Hooguit bij grote incidenten en dan alleen puur ter informatie. Security vormt hier op een uitzondering. Digitale transformatie ten opzichte van reguliere IT is primair versus secundair. Digitale transformatie zit op het primaire proces. De reguliere IT op de ondersteunende secundaire processen. De vraag of er binnen de Supervisory Board voldoende inzicht is om op adequate wijze de digitale strategie goed te keuren is zowel met “ja” als “nee” te beantwoorden. Ja, vanwege het vermogen om de juiste vragen te kunnen stellen en te beoordelen. Alle toezichthouders hebben meerdere megatransformaties meegemaakt. Nee, omdat het kennisniveau van hele specifieke digitale transformatie ontbreekt.

Op de vragen over verandering in IT-governance competenties uit het onderzoek van Benaroch en Chernobal, geënt op Supervisory Boards, is een mix van maatregelen genoemd. Als wenselijk wordt genoemd het versterken van het IT-kapitaal in de Supervisory Board en het benoemen van een “digitale” commissaris. Versterken van het IT-kapitaal door middel van scholing of uitbreiding. Geen tussentijdse vervanging omdat dit een desinvestering is in de waarde van de Supervisory Board voor het bestuur.

De “digitale” commissaris is een vooruitgeschoven post en acteert als portefeuillehouder op het zware digitale dossier. Hoewel de hele Supervisory Board integraal verantwoordelijk is voor het toezicht en daarmee de andere commissarissen “leunen” op de digitale commissaris.

Als niet wenselijk wordt genoemd een sterkere band met de CIO en een specifieke IT-commissie voor de Supervisory Board. Beide met als argument dat toezicht door de Raad van Bestuur moet lopen en niet er omheen. De bestaande IT-commissies zijn prima in staat om de risico's maar ook de

kansen van IT en de digitale transformatie voor de board inzichtelijk te houden. Maar alleen de board-level IT-governance competenties verbeteren is niet voldoende. Naast deze concrete “harde” maatregelen zijn een aantal “zachte” maatregelen noodzakelijk die alle te maken hebben met het inspireren van de organisatie en het bestuur:

- Inspireren van de organisatie vanuit een maatschappelijke verantwoordingsplicht. De toezichthouder moet zich bewust zijn van de impact en consequenties van de digitale transformatie en daarvoor informele lijnen houden met de stakeholders binnen de organisatie. Mensen inspireren door de waarde te benadrukken en betrokkenheid te tonen. Dat kan alleen door zichtbaar en toegankelijk te zijn voor de organisatie en voeling houden met wat er speelt.
- Inspireren van het bestuur vanuit twee invalshoeken. Ten eerste tijdens de vergaderingen met het bestuur. Door de juiste vragen te stellen, te challengen met “what-if” scenario’s, out-of-the-box te denken, maar ook de belangen tussen de organisatie en de bestuurders te parاللiseren. Ten tweede buiten de eigen organisatie. Als geen ander kan de commissaris het bestuur inspireren door externe invloeden en ontwikkelingen mee terug te nemen vanuit de keten waar de organisatie zich in bevindt, andere externe organisaties, andere commissariaten, andere commissarissen en relevante brancheorganisaties.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Vanuit het gegeven dat een toezichthouder naast werkgever zijn van de Raad van Bestuur nog twee belangrijke rollen heeft: 1) toezicht houden, en 2) inspireren; is een aanbeveling om niet alleen te richten op de eerste rol. Zorg voor een/ goede balans tussen toezicht houden (“vinken”), en inspireren (“vonken”).

Zorg ervoor waardevol te “vinken” door het verbeteren van board-level IT-governance competenties vóórdát de digitale transformatie begint. Zorg ervoor zinvol te “vonken” door maximaal gebruik te maken van de netwerken waar de commissaris zich in bevindt, en gebruik de feedback uit deze formele en informele contacten om het bestuur en de organisatie blijvend te inspireren.

REFERENTIES

Benaroch, M., & Chernobal, A. (2017). Operational IT Failures, IT Value Destruction, and Board-Level IT Governance Changes. *MIS Quarterly*, 41(3), 729-762.

Den Ottolander, M. & Bussemaker, F. (2021). Toezichthouder: hoe digitaal is uw strategie? *CIONET 2021*.

Garstenveld, C.F.J. (2020). All on Board? Supervisory boards in transition. *Radboud University Nijmegen, Master thesis Business Administration 2019-2020*.

Klaassen, A., & Jonker, B. (2019). Als je niet weet wat je mist, weet je niet wat je mist. *Goed Bestuur & Toezicht*, 3/2019.

Sneller, L., Bode, R., & Klerkx, A. (2017). De raad van commissarissen en het toezicht op IT. *Jaarboek Corporate Governance*, hoofdstuk 13.

AUTEUR

Ing. M.J. (Jeroen) Menheere CITRM is zelfstandig interimmanager en programmamanager voor complexe transformaties.

Email: mjm@interimdomain.com

GOED OPDRACHTGEVERSCHAP: HET SCHAAP MET ZES POTEN?

DE BELANGRIJKSTE COMPETENTIES VAN DE OPDRACHTGEVER IN RELATIE TOT IT-PROJECTSUCCES

Lysander Destellirer

INLEIDING

Organisaties hebben een steeds vollere veranderagenda, waarin IT vaak een vitaal onderdeel is om de benodigde verandering te realiseren. Voor deze veranderingen wordt veelal een projectstructuur opgezet, met daarbij een opdrachtgever. Over welke competenties dient een opdrachtgever te beschikken om de business case van een project of programma succesvol te realiseren? Zijn alle competenties even belangrijk voor projectsucces en hebben verschillende stakeholders hetzelfde beeld hiervan? De analogie met het 'schaap met vijf poten' dient zich hierbij mogelijk aan.

THEORIE

Breese, Couch & Turner (2020) komen met een indeling van de opdrachtgeverrol in drie typen:

- 'C1 – just doing the day job': managerrol en sponsorrol liggen in elkaars verlengde. De sponsor ervaart niet de verantwoordelijkheid voor de realisatie van de business case; iets dat wat hen betreft lijnrecht staat tegenover good practices;
- 'C2 – the capable manager': de manager is ervaren in de sponsorrol. Hij identificeert wel de projectbaten, maar voelt zich daarvoor niet expliciet verantwoordelijk;
- 'C3 – wearing two different hats': de ervaren manager ziet de separate sponsorverantwoordelijkheid en voelt de persoonlijke accountability om de businesscase te realiseren. Deze mindset zien Breese et al. (2020) als doorslaggevend voor het succesvol invullen van de sponsorrol.

Romero-Torres, Khemici & Paré (2017) onderkennen ook de verantwoordelijkheid van de opdrachtgever in het realiseren van de business

case van een project, maar stellen dat het een gedeelde, in de organisatie belegde verantwoordelijkheid moet zijn. Stakeholders daarbij zijn: portfolio management, programma en project, gebruikers projectresultaten en change management officers.

Kloppenborg et al. (2006) focussen op de initiatiefase van een project. Zij komen tot 72 gedragskenmerken, uiteindelijk geclusterd in zes hoofdcompetenties van de opdrachtgever in de initiatiefase van een project die bijdragen aan projectsucces:

1. Inrichten van communicatie en betrokkenheid;
2. Definiëren en uitlijnen van het project;
3. Definiëren van performance/succes;
4. Selecteren en begeleiden van de projectmanager;
5. Prioriteiten stellen;
6. Selecteren en samenstellen van projectteams.

Verschillende stakeholders hebben mogelijk een ander beeld van het belang van de verschillende competenties voor projectsucces. Davis (2014) heeft onderzocht dat er verschillende stakeholdergroepen zijn rond een project, die verschillend tegen projectsucces aan kijken:

1. Senior management;
2. Project kernteam;
3. Gebruiker projectresultaten.

METHODE

In het onderzoek is een high-profile IT-programma onderzocht. Het programma vernieuwt een aantal grote kernapplicaties, heeft een extreem relevante business case en een breed stakeholderveld. Onderzocht is hoe verschillende stakeholdergroepen aankijken tegen het belang van de verschillende competenties van de opdrachtgever.

Voor dit onderzoek zijn de zes competenties van Kloppenborg en de drie stakeholdergroepen zoals Davis die onderkent gecombineerd. Er is een survey ontwikkeld, waarbij respondenten uit de verschillende stakeholdergroepen middels een zevenpunts Likertschaal de zes competenties op belangrijkheid hebben gescoord, waarbij score 4 een

neutrale waardering aangeeft. In het surveyformulier zijn bij de competenties als beschrijving de 72 gedragingen uit de vragenlijst van Kloppenburg et.al (2006) opgenomen.

RESULTATEN

Uit Tabel 1 blijkt dat voor alle stakeholdergroepen zowel de modus als gemiddelde voor alle zes de competenties een waarde hoger dan 4 geeft. Met uitzondering van ‘selecteren en samenstellen van projectteams’ bij de stakeholdergroep Gebruiker projectresultaten (modus 3) vinden alle stakeholdergroepen alle zes de competenties dus belangrijk. Het schaap met niet vijf, maar zés poten. Zoals één van de respondenten verwoordde: “Het is in deze lijst bijna ondoenlijk om het niet zeer eens te zijn met het belang van een competentie. Tegelijkertijd betekent dit hoe veelzijdig de opdrachtgever moet zijn voor het (faciliteren) en laten welslagen van een project.”

| Competenties opdrachtgever | Inrichten van communicatie en betrokkenheid | Definiëren en uitlijnen van het project | Definiëren van performance/succes | Selecteren en begeleiden van de project-manager | Prioriteiten stellen | Selecteren en samenstellen van project-teams |
|------------------------------------|---|---|-----------------------------------|---|----------------------|--|
| Senior Management | | | | | | |
| Modus | 7 | 6 | 6 | 6 | 7 | 7 |
| Gemiddelde | 6,43 | 6,29 | 5,71 | 5,43 | 5,00 | 5,57 |
| Project kernteam | | | | | | |
| Modus | 7 | 7 | 6 | 5 | 7 | 6 |
| Gemiddelde | 6,90 | 6,60 | 6,30 | 5,60 | 6,60 | 4,90 |
| Gebruiker projectresultaten | | | | | | |
| Modus | 7 | 7 | 7 | 7 | 7 | 3 |
| Gemiddelde | 6,00 | 6,90 | 5,80 | 5,40 | 6,50 | 4,50 |
| Totaal | | | | | | |
| Modus | 7 | 7 | 7 | 5 | 7 | 6 |
| Gemiddelde | 6,44 | 6,63 | 5,96 | 5,48 | 6,15 | 4,93 |

Tabel 1: Statistieken per competentie en stakeholdergroep

Verder valt op dat de modus van 'selecteren en begeleiden van de projectmanager' en 'selecteren en samenstellen van de projectteams' in iedere stakeholdergroep en het totaal laag of zelfs het laagst gescoord zijn. Respondenten gaven aan bij deze zaken primair een verantwoordelijkheid voor de projectmanager te verwachten.

'Inrichten van communicatie en betrokkenheid' krijgt de hoogste gemiddelde score van Senior Management (6,43) en Project Kernteam (6,90).

De respondenten in de verschillende stakeholdergroepen scoren alle competenties als belangrijk, maar zij hebben gelukkig in dit onderzoek ook richting gegeven in welke rangorde zij de verschillende competenties belangrijk achten voor goed opdrachtgeverschap. Daar kan de opdrachtgever in contacten en de communicatie met de verschillende groepen stakeholders rekening mee houden en accentverschillen in aanbrengen om zo zijn rol effectiever in te vullen.

Om terug te komen op 'het schaap': alle competenties worden in het onderzoek dus belangrijk geacht, maar sommige worden wel als belangrijker dan andere gewaardeerd. Daarmee is goed opdrachtgeverschap bij projecten dan wellicht semi-geruststellend niet het schaap met zes, maar 'slechts' vijf poten.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Er is een aantal aanbevelingen te maken voor de praktijk:

- Opdrachtgevers dienen bewust met de opdrachtgeverrol bezig te zijn, eigenaarschap van de business case te nemen en voldoende tijd aan het opdrachtgeverschap te besteden;
- Het is aan te raden voor organisaties om een curriculum voor opdrachtgeverschap te ontwikkelen, om zo managers voor deze rol goed te equiperen;
- 'Inrichten van communicatie en betrokkenheid' is zeer belangrijk voor de opdrachtgeverrol. Tijdige communicatie en transparantie over

planning, maar ook bijstelling, draagt eraan bij dat Senior Management in comfort komt en blijft;

- Expliciete afstemming en taakverdeling tussen opdrachtgever en projectmanager is essentieel. Wie zorgt voor 'selecteren en samenstellen van projectteams' en in hoeverre is begeleiding van de projectmanager noodzakelijk?;
- Als opdrachtgever met stakeholders over verwachtingen spreken wordt sterk gewaardeerd en opent een dialoog die bijdraagt aan effectief opdrachtgeverschap;
- De rangorde van de competenties in de ogen van de verschillende stakeholdergroepen kan door de tijd heen veranderen. Herhalen van een survey houdt de dialoog open en hierdoor blijft de opdrachtgever feedback krijgen over de te leggen accenten in het opdrachtgeverschap;
- Tenslotte, om de gebruikte metafoor rond evenhoevige zoogdieren te completeren: organisaties die investeren in bovenstaande aanbevelingen brengen op het gebied van professioneel opdrachtgeverschap 'hun 'schaapjes op het droge' en vergroten zo de kans op projectsucces.

REFERENTIES

Breese, R., Couch, O. & Turner, D. (2020). The project sponsor role and benefits realisation: More than 'just doing the day job'. *International Journal of Project Management*, 38(1), 17-26.

Davis, K. (2014). Different stakeholder groups and their perceptions of project success. *International Journal of Project Management*, 3(2), 189-201.

Kloppenborg, T., Tesch, D., Manolis, C. & Heitkamp, M. (2006). An Empirical Investigation of the Sponsor's Role in Project Initiation. *Project Management Journal*, 37(3), 16-25.

Romero-Torres, A., Khemici, N. & Paré, M. (2017). The hot potato game: roles and responsibilities for realizing IT project benefits. *Journal of Modern Project Management*, 5(2), 72-79.

OVER DE AUTEUR

drs. Lysander Destellirer BSc CITRM is Directeur Informatievoorziening bij UWV.

E-mail: lysander.destellirer@gmail.com

DE SUCCESFACTOREN VAN EEN HOOGPRESTERENDE IT-ORGANISATIE BINNEN DE PUBLIEKE SECTOR

Bas Sluijsmans

INLEIDING

De meeste overheidsorganisaties zijn informatieverwerkende organisaties om hun taak goed te kunnen uitvoeren. Informatietechnologie is daarbij onmisbaar in de uitvoering van bedrijfsprocessen. De afgelopen 30 jaar zijn bestaande en nieuwe processen veelal parallel ten opzichte van elkaar gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Vaak heeft dat geleid tot een brei aan verschillende soorten puntoplossingen, procesinrichtingen, datadefinities, protocollen, technologieën etc. Doordat processen steeds meer op elkaar ingrijpen, ketensamenwerking toeneemt en data een andere waarde heeft gekregen groeien IT-organisaties vanuit een ondersteunende en dienstverlenende positie naar waarde gerichte en strategisch gedreven positie. Veel IT-overheidsorganisaties ondergaan continu een transformatie om beter aan te sluiten op deze veranderende positie van IT-regievoering. Een hoogpresterende organisatie is het streven. Wat zijn de kenmerken van een hoogpresterende IT-organisatie waar in de organisatieontwikkeling aandacht aan wordt geschonken?

THEORIE

De Waal (2012) heeft langjarig onderzoek verricht naar wat er toe doet in organisaties om tot betere prestaties te komen en een bewezen raamwerk ontwikkeld waar organisaties op moeten focussen om te veranderen naar een hoogpresterende organisatie. De Waal (2012) hanteert de volgende definitie voor een hoogpresterende organisatie:

“Een ‘High Performance’-organisatie (HPO) is een organisatie die significant betere resultaten behaalt dan vergelijkbare organisaties, gedurende een

periode van tenminste vijf jaar, door zich op een gedisciplineerde manier te concentreren op datgene wat echt belangrijk is voor de organisatie.”¹

De Waal (2012) identificeert 35 kenmerken van een HPO, die vervolgens in het HPO-raamwerk zijn samengevat in vijf factoren. Deze factoren samen en in evenwicht vormen een HPO en zullen dan ook gaan draaien als een windmolen zoals afgebeeld in figuur 1.



Figuur 1: Het HPO-raamwerk van De Waal (2012)

1. Kwaliteit van management

Leiderschap en management zijn twee benaderingen die elkaar overlappen en onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn. Volgens Chemers (2014) is leiderschap is een proces van sociale beïnvloeding waarbij één persoon in staat is om de hulp en steun van anderen in te roepen om een gemeenschappelijke taak te volbrengen. Het management is hier bezig met het bereiken van resultaten door het effectief verkrijgen, inzetten, gebruiken en beheersen van alle benodigde middelen, namelijk; mensen, geld, faciliteiten, informatie en kennis.

Participatief leiderschap is kenmerkend voor een HPO. Managers onderhouden op alle niveaus binnen de organisatie vertrouwensrelaties met

¹ Dit geldt zowel voor private als voor publieke organisaties

hun medewerkers door waardering te tonen voor hun loyaliteit, mensen met respect te behandelen, een goede relatie met medewerkers te ontwikkelen en te onderhouden, geloof en vertrouwen in anderen aan te moedigen, en mensen eerlijk te behandelen (de Waal, 2016).

2. Kwaliteit van medewerkers

Bevlogenheid zorgt dat medewerkers werken voor een organisatie waarbij ze zich sterk betrokken voelen en plezier ervaren in wat ze doen. Bevlogenheid kan gedefinieerd worden als “een positieve, affectieve-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie” (Schaufeli & Bakker, 2001). Bevlogenheid wordt weliswaar deels bepaald door persoonlijkheid, maar de kwaliteit van de werkomgeving speelt een meer prominente rol.

3. Openheid en actiegerichtheid

Een open cultuur wil zeggen dat vooral de dialoog met anderen wordt gevoerd om hun betrokkenheid te vergroten en duidelijkheid te scheppen op alle niveaus van de organisatie. Leidinggevend tonen waardering voor de mening van medewerkers en medewerkers tonen dat naar elkaar toe. In de HPO is ruimte om te experimenteren en daarbij is het niet erg om fouten te maken. Het geven van feedback vanuit de intentie om dingen samen beter te maken wordt als normaal ervaren. Daardoor staan medewerkers open voor verandering en voelen ze zich erbij betrokken. Dit gevoel ondersteunt sterk de prestatiegerichtheid (Linker & de Waal, 2019).

4. Continue verbetering en vernieuwing

Het proces van continue verbetering en vernieuwing begint ermee dat een HPO een unieke strategie omarmt waarmee de organisatie zich kan onderscheiden van vergelijkbare organisaties. De organisatie ontwikkelt daartoe vele nieuwe alternatieven om strategieën die niet meer werken te compenseren. Daarnaast excelleert een HPO in haar kerncompetenties en is zij daarin ook een vernieuwer. Zij bepaalt waarin de organisatie het beste is en houdt daaraan ook vast, zodat deze kerncompetenties binnen de organisatie blijven. Daarbij worden de niet-kerncompetenties geoutsourced (de Waal, 2016).

5. Langetermijgerichtheid

In een HPO zijn langetermijnwinsten veel belangrijker dan kortetermijnsuccessen. Een HPO streeft naar het continu vergroten van klantwaarde. Hiertoe luistert de organisatie naar wat klanten willen en betreft een HPO klanten bij zaken rondom de organisatie, staat zij open voor hun reacties en richt zij zich continu op het vergroten van de waarde voor de klant. Een HPO onderhoudt goede langetermijnrelaties met al haar belanghebbenden door een breed netwerk op te bouwen, zeer betrokken te zijn en wederzijdse vruchtbare kansen en win-win situaties te creëren (de Waal, 2016).

METHODE

De basis voor dit onderzoek zijn zes kwalitatieve semigestructureerde interviews met IT-managers die werken voor een publieke organisatie. De 5 succesfactoren van een HPO dienen als gesprekslijn. Deze IT-managers delen eigen ervaringen over wat in hun ogen een goed presterende IT-organisatie is.

RESULTATEN

Aanleiding voor dit onderzoek is nieuwsgierigheid naar wat vanuit de praktijk generieke kenmerken zijn die een IT-organisatie in de publieke sector beter doet laten presteren zodat met dat inzicht bewuster aandacht kan worden geschonken in de continue verandering die IT-organisaties doormaken. Want volgens onderzoek van De Waal (2010) scoren in algemeenheid overheidsorganisaties wereldwijd significant lager op de HPO-factoren dan excellente (voornamelijk private) organisaties. Dit wijst erop dat er nog veel ruimte voor verbetering is. Nederlandse overheidsorganisaties zijn opener en actiegerichter, echter het vermogen om continu te verbeteren en te vernieuwen blijft achter (Linker & de Waal, 2019).

Dit onderzoek kent beperkingen. Het is geen volledige HPO-diagnose om precies vast te stellen of een IT-organisatie hoogpresterend is en waar de ruimte voor verbetering ligt. Het onderzoek bestaat uit een literatuurstudie en een praktijkonderzoek dat is uitgevoerd door het afnemen van interviews. Aan de geïnterviewde IT-managers is gevraagd om een IV-/IT-

organisatie voor de geest te halen waarvan zij vinden dat het een voorbeeld is van goed presterend. Derhalve kunnen er geen duidelijke conclusies worden getrokken of de IT-organisatie waarover de geïnterviewde spreekt beter of slechter scoort dan vergelijkbare IT-organisaties. Dit onderzoek is gericht om aan de hand van interviews aanbevelingen te doen om een IT-organisatie in de publieke sector beter te laten presteren.

De interviews geven de indruk dat er in de praktijk nog nauwelijks sprake is van hoogpresterende IT-organisaties. Uit de gesprekken met de IT-managers blijkt dat het gedachtegoed van het HPO-raamwerk niet alom bekend is. Vragen in relatie tot Kwaliteit van management respectievelijk Kwaliteit van medewerkers zijn uitvoerig beantwoord. Alle IT-managers werken hard om de eigen organisatie beter te laten presteren. Er heerst ook enige mate van consensus over de leiderschapsstijl die vooral de richting moet bepalen en daarbij kaders stelt en vervolgens dienend is aan wat de professionals nodig hebben om te kunnen excelleren. De vakkennis en technologische kennis van IT-professionals is doorgaans goed te noemen mede veroorzaakt door het gevoel van werkplezier en trots voor de eigen organisatie. De antwoorden op de vragen met betrekking tot Openheid & actiegerichtheid, Continue verbetering & vernieuwing en Langetermijngerichtheid bevatten minder duidelijke overeenkomsten.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Om de 5 wieken van de HPO-windmolen beter te laten draaien binnen IT-organisaties worden de volgende aanbevelingen gedaan op basis van adviezen uit de interviews en lessen uit de literatuur:

- Richtinggevend, participatief en dienend leiderschap is essentieel. Goede leiders bouwen immers goede teams. Investeer in de gezamenlijke ontwikkeling van leidinggevendenden.
- Stel de bedoeling van de organisatie vast, blink daarin uit en laat de rest over aan partners.
- Een verandering begint met kleine stapjes en focus. Met andere woorden: “The trend is your friend, the pace is the race”. Gebruik het kleurendenken om vanuit verschillende perspectieven na te denken over wat te veranderen en hoe. Creëer een leidende ‘coalition of the

willing', zet die mensen in hun kracht, plaats successen in het licht en laat het als een olievlek in de organisatie verspreiden.

- Zorg actief voor voldoende ontwikkeling en mobiliteit van personeel. Gebruik hiervoor instrumenten zoals opleidingsplan, vlootshouwen en strategisch talentmanagement. Neem tijdig afscheid van mensen als de ontwikkeling achterblijft.
- Stimuleer samenwerking om het prestatieniveau verder te verbeteren. Creëer hiervoor een open cultuur waarbij er ruimte is voor dialoog, waar mensen van elkaar leren, waar kennis actief wordt gedeeld, waar tijd is voor inspiratie en creatie en aandacht is voor evaluatie en reflectie.
- Stel een plan op met daarin een eigen unieke strategie om actief te sturen de continue verbetering en vernieuwing van processen, prestaties en kwaliteit van personeel.
- Stel de belangrijkste stakeholders met grote afhankelijkheidsrelatie vast en investeer actief in die relaties om samen tot betere prestaties te komen.

REFERENTIES

Chemers, M. (2014). *An integrative theory of leadership*. Psychology Press.

de Waal, A. (2010). Achieving high performance in the public sector. *Public Performance & Management Review*, 34(1), 81-103.
<https://doi.org/10.1108/17515630710684178>

de Waal, A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Validated Factors of Competitive Performance that Apply Worldwide*. Enfield: Global Professional Publishing.

de Waal, A. (2016). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Culemborg: Van Duuren Management.

Linker, P., & de Waal, A. (2019). *De HoogPresterende OverheidsOrganisatie*. Culemborg: Van Duuren Management.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2001). Werk en welbevinden. Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie. *Gedrag & Organisatie*(14), 229-253.

OVER DE AUTEUR

Bas Sluijsmans is Manager IT Regie en heeft brede werkervaring binnen de IV-domeinen van een G4 gemeente, de rijksoverheid en het waterschap.

E-mail: b.sluijsmans@hotmail.com

ICT-MANAGEMENTREGIE BIJ DE LOKALE OVERHEID

Paul Ockerse

INLEIDING

De digitalisering van de samenleving gaat in hoog tempo. ICT is steeds meer de ruggengraat van de bedrijfsvoering en daarmee integraal onderdeel daarvan. Dat geldt niet alleen voor particuliere ondernemingen maar ook voor gemeenten. De transitie naar een digitale kantoor- en informatieomgeving heeft gemeenten genoodzaakt op zoek te gaan naar oplossingen die tegemoetkomen aan de vraag van de digitale burger, de noodzaak tot een goede informatievoorziening, veiligheid en transparantie. In het afgelopen decennium hebben steeds meer gemeenten gekozen voor een ICT-samenwerkingsverband met andere gemeenten. De steeds complexer wordende ICT, het interne tekort aan kennis en kunde en de dreigende oplopende kosten zijn niet zelden de aanleiding voor deze keuze.

In deze samenwerkingsverbanden heerst steeds vaker ontevredenheid over de samenwerking. Een oorzaak kan zijn dat men over het algemeen niet werkt volgens een demand supply governance framework (Lousberg, Haar and Meijer, 2012) en het ontbreken van de essentiële rollen en inherent eigenaarschap zoals de enterprise-architect, Informatie- en Servicemanager. De sturing wordt vaak onderschat of zelfs onnodig gevonden. Men onderkent niet dat invulling van specifieke rollen nodig is en is vaak geneigd om vanuit het ICT-samenwerkingsverband alleen sturing te geven aan de 'externe' leveranciers, het aanbod. Sturing van de interne organisatie, de vraagzijde, wordt binnen het ICT-samenwerkingsverband vaak vergeten en het komt zelfs voor dat de interne organisatie simpelweg niet als partij wordt onderkend. Voor sturing van het geheel is het echter noodzakelijk dat men vanuit het ICT-samenwerkingsverband zowel aandacht heeft voor het aanbod als de vraag.

DE LITERATUUR

VNG Realisatie, voorheen het Kwaliteitsinstituut Nederlandse Gemeenten KING, stelt met haar rapport 'Sturen op ICT-Samenwerking', dat gemeenten niet anders kunnen dan naar ICT-samenwerking te streven. Deze stelling is ingegeven door het feit dat ICT-infrastructuren en -applicatielandschappen steeds complexer worden. Het aangaan van samenwerkingsverbanden heeft als voordelen dat men enerzijds kan bogen op betere en actuele ICT-kennis en -kunde, anderzijds leidt samenwerking tot kostenbesparing. ICT-samenwerking is niet eenvoudig. Het rapport van VNG Realisatie stelt dat kleinere gemeenten het vaak lastig vinden om de sturing binnen de ICT-samenwerking afdoende in te richten. Vaak is de ICT-volwassenheid van, met name kleine(re), gemeenten conform het Capability Maturity Model, beperkt tot een score van gemiddeld 1, waar binnen dit model 5 de maximale score is op dit onderdeel. Deze ICT-onvolwassen is het gevolg van de situatie dat in deze gemeenten medewerkers vaak meerdere rollen hebben, van alles een beetje, weinig specialisme, waarbij de specifieke kennis ontbreekt om sturing binnen een ICT-samenwerkingsverband goed in te richten.

Kijkend naar het theoretisch model 'Demand Supply Governance Framework' (Lousberg et al., 2012), zou het mogelijk moeten zijn deze als leidraad te gebruiken voor de inrichting van de ICT-regie. In de praktijk blijkt dit model voor kleinere organisaties (en dus ook voor kleine gemeenten) lastig te hanteren. Het ontbreekt deze organisaties vaak aan de benodigde kwantitatieve en kwalitatieve capaciteit om alle functies en rollen aan de vraagzijde (binnen het 'Business Domain' en het 'Alignment Domain') adequaat in te vullen. Interessant is dan ook de vraag hoe deze hanteerbaar te maken voor kleinere gemeenten. Het demand supply governance framework gaat over het specificeren van het kader ten behoeve van het nemen van besluiten en het beleggen van verantwoordelijkheid om zo gewenst gedrag en focus in de interactie tussen vraag naar en aanbod van ICT-diensten, te stimuleren. Binnen dit model wordt het invullen van verschillende functies en rollen noodzakelijk geacht.

ONDERZOEK IN DE PRAKTIJK

Om inzicht te krijgen in de wijze waarop sturing binnen ICT-samenwerkingsverbanden in de praktijk bij gemeenten geregeld is, is bij medewerkers van verschillende gemeenten in samenwerkingsverbanden een interview afgenomen. De gemeenten die zij vertegenwoordigen hebben 11.000 tot 37.000 inwoners.

CONCLUSIES UIT DE PRAKTIJK

Uit de interviews is gebleken dat alle gemeenten ervan overtuigd zijn dat de kwaliteit van hun oude ICT-organisatie ontoereikend was. De oplossing hiervoor werd en wordt gezocht in ICT-samenwerkingsverbanden. Nu deze gemeenten zich bij deze samenwerkingsverbanden hebben aangesloten, constateren zij dat er onvoldoende sturing is op de interne ICT en het ICT-samenwerkingsverband, dat er zeker geen focus is op de interne organisatie (demand) en dat men uitsluitend stuurt op de leveranciers vanuit het perspectief van leveranciersmanagement (supply). Ook geven geïnterviewden aan dat de kwaliteit van de ICT gevoelsmatig is verbeterd. Men kan dit niet staven, omdat er geen nulmeting is gedaan. Het samengaan in een samenwerkingsverband heeft ook tot veranderingen in de interne organisatie geleid. Op strategisch niveau is een portefeuillehouder aangewezen, op tactische en operationeel niveau zijn verantwoordelijken aangewezen. Echter, allen geen ICT-specialisten. De conclusies uit het onderzoek zijn als volgt:

- Het aangaan van samenwerkingsverbanden wordt vooral gezien als een technische transitie; de organisatorische consequenties blijven vaak onderbelicht.
- Binnen een ICT-samenwerkingsverband is de balans tussen sturing op vraag én aanbod belangrijk.
- De inrichting van de regie binnen een ICT-samenwerkingsverband moet een integraal onderdeel van de transitie zijn.
- Het ontbreekt gemeenten vaak aan voldoende diepgaande ICT-visie om een adequate ICT-strategie te kunnen bepalen.
- Gemeenten die langer in een samenwerkingsverband zitten en daarmee meer ervaring hebben zijn zich veel bewuster van de noodzaak tot inrichting van ICT-regiemanagement.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

De ICT-visie is integraal onderdeel van de algemene visie van de organisatie. Een ICT-visie die gestoeld is op de functionele vraagstukken die voortkomen uit de aard van de dagelijkse uitvoering. Een gedegen visie gaat minimaal uit van de principes continuïteit, schaalbaarheid, veiligheid, samenwerken en compatibiliteit. Belangrijk is dat deze visie integraal onderdeel is van de algemene visie van de organisatie, waarbij er aandacht is voor de digitalisering in relatie tot dienstverlening, informatievoorziening als dienst van de ICT-organisatie aan de interne organisatie alsook de dienstverlening van de gemeente aan de burgers die in de betreffende gemeente wonen en werken.

MAAK BEWUST GEBRUIK VAN EEN SUPPLY AND DEMAND FRAMEWORK

Belangrijk is dat gemeenten een model als basis voor de inrichting van de ICT-beheersorganisatie hanteren. Een dergelijk model is een goed kader om doelgericht te werk te gaan. Het theoretisch model van Lousberg en Meijer biedt handvatten om tot de juiste rollen te komen. Kiest men voor de drie rollen uit het IT-domein van dit model, dan krijgen de medewerkers het juiste mandaat en is het mogelijk dat een klein team het IT- en Business domein operationaliseert en bewaakt. Tegelijkertijd draagt dit team zorg voor de ICT-Business alignment in samenwerking met het ICT-samenwerkingsverband dat in het IT-domein opereert. Op deze wijze zijn de verschillende rollen geborgd en zijn de verantwoordelijkheden duidelijk. Wanneer ICT als integraal onderdeel van de bedrijfsvoering wordt erkend is het niet meer dan normaal dat een autonoom budget beschikbaar is voor de IT-organisatie.

REFERENTIES

Lousberg, J., Haar, van der M., Meijer, M (2012). The Demand Supply Governance Framework Supporting The Sourcing Governance Foundation Qualification

Kenniscentrum intergemeentelijke samenwerking en shared services (2005): *EGEM-ICT-Samenwerking*. Geraadpleegd op 1 december 2021, van <https://www.sharedservicesbijdeoverheid.nl/wp-content/publicaties/9.ict/EGEM-ICT-Samenwerking.pdf>

OVER DE AUTEUR

Paul Ockerse is oprichter en eigenaar van Ockerse Management Services.

E-mail: paul@ockerse.com



IT REGIE MANAGEMENT is een relevant onderwerp: 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 2020-2021:

Lysander Destellirer, Ineke Sikkema, Derek Noor, Elise van Batenburg, Bas Sluijsmans, Carla Meijerink, Pepijn Bandt, Alexander Quintino Pereira, Jeroen Menheere, Bart Feenstra, Jolanda Rustenburg, Marco Scherer, Eric den Oudsten, Paul Kieven en Jeroen Halkes.

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

ISBN 978-90-7964-7248

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL