

IT REGIE EN LEIDERSCHAP

ONDER REDACTIE VAN: PROF. DR. ROBERT J. BLOMME



IT REGIE EN LEIDERSCHAP

Onder redactie van: Prof. dr. Robert J. Blomme

Colofon

ISBN 978-90-7964-7279

©2024 Robert J. Blomme

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

INDEX

INDEX	3
IT REGIE EN LEIDERSCHAP.....	5
Robert J. Blomme	5
WAARDE REALISEREN MET IT: IT-STURING IN KLEINE EN MIDDELGROTE OVERHEIDSORGANISATIES.....	7
Daisy Geurts	7
SUCCESS FACTORS FOR DIGITAL TRANSFORMATION	15
Tineke Beemster	15
REGIEAFDELING ALS SERVICE INTEGRATOR; WAT IS DE INVLOED VAN COLLABORATIEVE KPI'S?	23
Antoinette Slootjes	23
WELKE SUCCESFACTOREN ZIJN ER TE BENOEMEN VOOR DE INVOER VAN EEN IT REGIE MODEL?	33
Barbara Blom	33
DATA GOVERNANCE: EFFECT OP DATAKWALITEIT	41
Doke Warmerdam-Homan	41
DIGITALE TRANSFORMATIE: DE IMPACT OP EEN IT-ORGANISATIE.....	47
Kenneth Konigferander	47
REGIE DOOR PARTNERSCHAP: EEN CASE STUDY OUTSOURCING NETWERKDIENTSTVERLENING OP BASIS VAN PARTNERSCHAP	53
Marcel Bakker	53
DE INVLOED VAN HET WERKEN IN MULTIFUNCTIONELE TEAMS OP DE ICT- DIENSTVERLENING	61
Marije Plas	61
INTEROPERABILITEIT IN DE ZORG: MET BEHULP VAN DE RIJKSOVERHEID STAP VOOR STAP VOORUIT?!	69
Muriel Jansen – van Arem	69

SUCCEFACTOREN VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE OM PUBLIEKE WAARDE TE GENEREREN EN DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING TE VERHOGEN.....	75
Rebecca Vlaun	75
WAT HOUDT EEN MEDEWERKER BEVLOGEN EN HOU JE ALS ORGANISATIE DEZE BEVLOGENHEID VAST?.....	81
Ruud van Luijk	81

IT REGIE EN LEIDERSCHAP

Robert J. Blomme

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

In deze bundel zijn een veelvoud van bijdragen opgenomen. De gepresenteerde onderzoeken spelen zich af binnen diverse omgevingen zowel binnen de publieke sector als binnen het bedrijfsleven. Hoewel deze onderzoeken op zichzelf verschillend zijn hebben ze een belangrijk aspect gemeen. Bijna alle bijdragen geven de importantie aan van de leiderschapsrol die een IT-regisseur inneemt. De onderzoeken laten zien dat niet alleen vak inhoudelijkheid en kennis van de organisatie een belangrijke functie inneemt voor de effectiviteit van IT-regisseur maar vooral de wijze waarop het leiderschap wordt uitgevoerd en hoe deze bevlogenheid, verandering en draagvlak kan creëren het verschil kan maken tussen succes of mislukking.

We zien een steeds groter wordend belang van IT-regie en een toenemende behoefte aan opleiding en verdere professionalisering van de doelgroep die deze functionaliteit zouden moet invullen. Deze moet niet alleen gericht zijn op inhoudelijke scholing maar vooral (persoonlijke) leiderschapsontwikkeling zou hiervoor extra aandacht mogen krijgen. Deze bundel geeft hier een mooie inkijk in.

Ik heb met groot genoegen de bijdragen van de deelnemers gebundeld en wens u ook namens mijn collega-directeur Prof. dr. Cokky Hilhorst veel leesplezier!

AUTEUR

Robert J. Blomme is Programmadirecteur NICP-IT Regie. Tevens is hij gewoon Hoogleraar Organization Behaviour aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij is Hoogleraar Management en Organisatie aan de Open Universiteit. Daarnaast is hij ook werkzaam als Boardroom en Strategisch adviseur en bekleedt hij diverse gasthoogleraarschappen aan diverse (inter)nationale universiteiten.

E-mail: r.blomme@nyenrode.nl

WAARDE REALISEREN MET IT: IT-STURING IN KLEINE EN MIDDELGROTE OVERHEIDSORGANISATIES

Daisy Geurts

INLEIDING

Overheidsorganisaties geven steeds meer geld uit aan Informatietechnologie (IT)¹. Dit belastinggeld kan, eenmaal geïnvesteerd in het beheren, onderhouden en vernieuwen van het publieke IT-landschap, niet meer aan andere zaken worden uitgegeven. Overheidsorganisaties moeten hun sturing op IT zodanig inrichten, dat de uitgaven aan IT zoveel mogelijk publieke waarde opleveren. Voor grote publieke organisaties -zoals departementen- ligt er met het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst (2021)² een kader voor de sturing op IT, met name voor de rol en verantwoordelijkheden van de departementale Chief Information Officer (CIO). Voor kleinere publieke organisaties bestaat een dergelijk voorschrift niet. In kleinere organisaties is minder mogelijk in termen van functiescheiding, kennisopbouw en investeringsruimte dan in grote organisaties. Daar komt bij dat grote en kleine publieke organisaties in ketens en netwerken met elkaar samenwerken en van elkaar afhankelijk zijn voor het realiseren van goede overheidsdienstverlening aan burgers en bedrijven. Omdat de keten zo sterk is als de zwakste schakel, is een ineffektieve sturing op IT in kleine

¹ Volledige en vergelijkbare meerjarige cijferreeksen over de kosten van ICT (materieel, personeel, projecten) zijn niet beschikbaar. Uit de Jaarrapportage Bedrijfsvoering Rijk 2021 <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/jaarverslagen/2022/05/18/jaarrapportage-bedrijfsvoering-rijk-2021> kan worden afgeleid dat de kosten voor intern ICT-personeel zijn gestegen sinds 2017, dat de materiele kosten in 2021 zijn gestegen t.o.v. 2020 en dat het aantal grote ICT-projecten is toegenomen.

² <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2020/12/22/besluit-cio-stelsel-rijksdienst-2021>

overheidsorganisaties ook een risico voor het functioneren van de overheid als geheel.

Doel van dit onderzoek is om handvatten te formuleren voor de vormgeving van IT-sturing bij kleine en middelgrote (rijks)overheidsorganisaties. Zodat de potentiële waarde van IT gerealiseerd kan worden en burgers en bedrijven waar(de) krijgen voor het belastinggeld dat de overheid aan IT besteedt.

LITERATUUR

Het aanschaffen en inzetten van IT-middelen moet bijdragen aan het realiseren van de strategische doelstellingen van een organisatie. Dat geldt voor alle organisaties. Het begrip waardecreatie betekent in een overheidsorganisatie echter iets anders dan in een private onderneming. Het meten van prestaties van een overheidsorganisatie is lastig, omdat begrippen als omzet, winst, marktaandeel en aandeelhouderswaarde niet aansluiten bij de primaire doelstellingen van een publieke organisatie. Begrippen die wél relevant zijn in het presteren van overheidsorganisaties, zoals democratie, transparantie en rechtsstaat zijn op hun beurt lastig meetbaar te maken. Pang et al. (2014) hebben op basis van uitgebreid literatuuronderzoek een theoretisch raamwerk ontwikkeld waarmee verduidelijkt wordt hoe waardecreatie met IT-middelen in een overheidsorganisatie werkt. Onder IT-middelen worden zowel de infrastructuur (hardware, software, netwerken, informatie, IT-professionals) verstaan als de competentie om deze infrastructuur te ontwikkelen en in te zetten. Er zijn vijf typen IT-middelen gedefinieerd die weergegeven zijn in tabel 1:

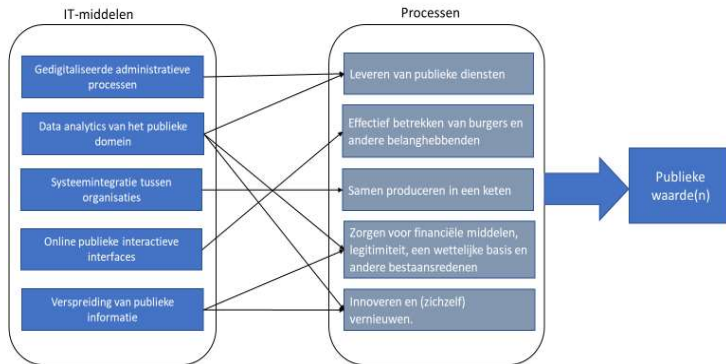
Gedigitaliseerde administratieve processen	Infrastructuur waarmee taken en processen gedigitaliseerd zijn en de competentie om dergelijke systemen te ontwikkelen en te implementeren.
Data analytics van het publieke domein	Tools om informatie uit het publieke domein te verzamelen en de competentie om deze informatie te analyseren en te verwerken tot kennis en inzichten.
Systeemintegratie tussen organisaties	Systemen en communicatietechnologie om informatie en inzichten uit te wisselen met externe organisaties en de competenties om deze ICT te implementeren en te integreren met de externe organisaties.
Online publieke interactieve interfaces	Websites, social media en mobiele kanalen en de competentie om deze kanalen te gebruiken om interactief en continue met burgers en andere belanghebbenden te communiceren.
Verspreiding van publieke informatie	Infrastructuur en kanalen via welke het publiek toegang heeft tot informatie uit overheidsdatabases/bronnen en de competentie om overheidsinformatie te publiceren op een manier die toegankelijk en begrijpelijk is voor een breed publiek.

Tabel 1: vijf IT-middelen in (publieke) organisaties

Het laatste middel -verspreiding van publieke informatie- is uniek voor de publieke sector, omdat de informatie van de publieke sector openbaar is en moet zijn.

Publieke waarde wordt gecreëerd door deze IT-middelen in te zetten om publieke organisatieprocessen te ontwikkelen en te verbeteren. Pang et al. (2014) onderscheiden 5 cruciale overheidsprocessen: 1) leveren van publieke diensten 2) effectief betrekken van burgers en andere belanghebbenden, 3) samen produceren in een keten 4) zorgen voor financiële middelen, legitimiteit, een wettelijke basis en andere bestaansredenen en 5) innoveren en (zichzelf) vernieuwen. Om publieke waarde te creëren met de IT-middelen moet een overheidsorganisatie dus

niet alleen sturen op de verwerving en het beheer van IT-middelen, maar ook op de toepassing ervan in de vijf cruciale overheidsprocessen. Voorbeelden van die toepassing zijn weergegeven met pijlen in figuur 1.



Figuur 1: IT-middelen toegepast in publieke processen.

De toepassing van IT-middelen in cruciale overheidsprocessen is vergelijkbaar met wat in de I-strategie van het Rijk 'I in het hart' wordt genoemd.³ Het meerjarig informatieplan is in de I-strategie een belangrijk instrument voor 'I in het hart', omdat het digitale doelstellingen verbindt aan beleidsdoelen en maatschappelijke opgaven. Een van de sturingsmechanismes die daarbij kunnen worden ingezet is het aanstellen van een CIO, die strategisch stuurt op de toepassing van IT-middelen in de cruciale overheidsprocessen en daarmee op waardecreatie (Peppard et al., 2011) en Pang et al. (2016)). Het is daarbij belangrijk om de rol en verantwoordelijkheden van de CIO helder te maken (Peppard et al. (2011). In Nederland is dat voor grote publieke organisaties gedaan met het rijksbrede Besluit CIO-stelsel Rijksdienst (2021).⁴

³ <https://www.digitaleoverheid.nl/overzicht-van-alle-onderwerpen/i-strategie-rijk-2021-2025/i-in-het-hart/>

⁴ <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/besluiten/2020/12/22/besluit-cio-stelsel-rijksdienst-2021>

Levstek et al. (2022) en Devos et al. (2012) constateren dat de bestaande IT governance raamwerken vooral zijn ontwikkeld in en voor multinationale ondernemingen. Ze zijn lastig te doorgronden en kosten te veel tijd en geld om in kleine en middelgrote ondernemingen te implementeren. Kleine organisaties hebben minder kennis van IT governance, minder financiële middelen om IT-gerelateerde opleidingen te volgen en minder geld om te investeren. Naar verwachting hebben kleine organisaties dus andere uitdagingen op het gebied van de sturing op IT dan grote organisaties. Op basis van die verwachting komen Levstek et al. (2022) na een expertconsultatie tot een raamwerk van universele en situationele IT-sturingsmechanismes. Voorbeelden van universele IT-sturingsmechanismes, die in zowel grote als kleinere organisaties nuttig zijn, zijn een strategische IT-stuurgroep, IT-portfoliomanagement, IT-risicomanagement, IT compliance management, IT leiderschap, awareness campagnes en voorbeeldgedrag bij de top.

Het raamwerk van Levstek et al. (2022) is gebaseerd op sturingsinstrumenten die veel gebruikt worden in de private sector. Dawson et al. (2016) tonen aan dat IT-sturingsmechanismes die veelal ontwikkeld zijn in en voor private ondernemingen, ook -in aangepaste vorm- van toepassing zijn op publieke organisaties. Op basis van het voorgaande is de verwachting dat de volgende IT-sturingsmechanismes bij kunnen dragen aan waardecreatie met IT in kleinere publieke organisaties:

- Een CIO met een helder gedefinieerde rol;
- Een IT-stuurgroep op MT-niveau, waar de CIO-deel van uitmaakt;
- Een (tactische) portfoliostuurgroep, voorgezeten door de CIO, die bemenst wordt vanuit zowel IT als het primaire proces en die beslist waar de schaarse middelen aan worden besteed;
- IT-leiderschap in de top van de organisatie;
- Een meerjarig informatieplan;
- Een onafhankelijk CIO-office;
- Goede samenwerking met andere organisaties zoals leveranciers.

Ook is het van belang dat de IT-sturing helder is en wordt vastgelegd.

METHODE

Om zicht te krijgen op het gebruik van IT-sturingsinstrumenten in de praktijk van kleinere publieke organisaties, is voor dit onderzoek gesproken met de CIO's van vier kleine tot middelgrote (tot 450 fte) rijksoverheidsorganisaties. Daarbij is in kaart gebracht hoe de IT-sturing is ingericht en welke sturingsinstrumenten worden gebruikt. De interviews hebben in januari 2023 plaatsgevonden aan de hand van een vragenlijst.

RESULTATEN

Bij alle organisaties uit de casussen is de CIO-onderdeel van het managementteam van de organisatie. Dit sluit aan bij de norm uit het Besluit CIO stelsel Rijksdienst dat de CIO onderdeel moet uitmaken van de bestuursraad van een departement. Bij geen van de onderzochte organisaties is de CIO een fulltime rol. Er is altijd sprake van een combinatie van functies/rollen. Soms levert dat ook conflicterende situaties op. In één casus is expliciet vastgelegd wat er in een dergelijke situatie gebeurt. In twee casussen zien we een stuurgroep of portfolioraad met vertegenwoordigers van zowel de business als IT, die stuurt op het IT-portfolio. In de andere gevallen vindt die sturing plaats direct vanuit het MT. Een dergelijke sturing op MT-niveau, waarmee gestuurd wordt op het realiseren van toegevoegde waarde met IT, is in lijn met de verwachtingen uit de literatuurstudie.

Wat opvallend is, is dat in alle casussen een reorganisatie van de IT-organisatie aan de hand is of net is afgerond. Daarbij is ook de rol van de CIO opnieuw belegd en zijn de sturingsinstrumenten opnieuw ontworpen. In drie gevallen is met name de portfoliosturing uitgebreid vastgelegd, in een geval geldt dat ook voor de taken en verantwoordelijkheden van de CIO. In die laatste casus is er ook een RASCI-tabel, waarmee de IT-sturing en de rol van de CIO transparant wordt gemaakt.

Drie van de vier onderzochte organisaties hebben alle IT, of een groot deel daarvan, uitbesteed. Die CIO's geven ook aan dat hun organisatie te klein is om alles zelf te beheren en te onderhouden. Dat betekent overigens niet in alle gevallen dat de afdeling Informatievoorziening daarmee kleiner is geworden. Wel dat de nadruk is komen te liggen op architectuur, het voeren

van regie op leveranciers en het organiseren van het proces van afstemming van vraag en aanbod van IT. In één geval heet de afdeling letterlijk I-regie. Kennis en ervaring wordt ingehuurd, voor een bepaalde tijd of voor een beperkt aantal uren per week. Zo maakt een organisatie gebruik van een externe Functionaris Gegevensbescherming die op afroep beschikbaar is (FG-as-a-service) en wordt ook een enterprise architect ingehuurd.

Drie CIO's noemen expliciet dat de afgelopen tijd -in aanloop naar de uitbesteding- aandacht is besteed aan het in kaart brengen, ontrafelen, opschonen en upgraden van het IT-landschap. Er is nu zicht op het IT-landschap.

Desgevraagd geven de CIO's aan dat de omvang van de organisatie wel en niet bepalend is voor de IT-sturing. Grotere organisaties hebben meer data, applicaties en services; daarmee is de noodzakelijke IT-sturing ook uitgebreider. Kleinere organisaties kunnen met minder uitgebreide IT-sturing toe. Maar er is wel een zekere minimumomvang om bepaalde noodzakelijke functies goed te kunnen inregelen: een enterprise architect, een CISO, security. Veel zaken moeten sowieso en daar moet dan een vorm voor gevonden worden die bij de schaal past. Dubbelfuncties en radicaal outsourcen zijn twee voorbeelden van werkende oplossingen daarvoor. Samenwerken met andere organisaties is dat ook. Dat kan wel afbreuk doen aan (het gevoel van) onafhankelijkheid.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Veel van de sturingsinstrumenten die op basis van het literatuuronderzoek relevant zijn voor kleine publieke organisaties, worden ook ingezet in de onderzochte organisaties: een CIO op MT-niveau (IT-leiderschap), portfoliosturing, radicaal outsourcen in combinatie met I-regie, meerjarige informatieplannen en een onafhankelijk CIO Office. Hoewel er ook zeker overeenkomsten zijn, maken de onderzochte organisaties in de naamgeving, opzet en inrichting van de IT-sturingsinstrumenten in veel gevallen hun eigen keuzes. Het is de vraag of winst te behalen valt met verdere standaardisatie op dat gebied, zoals ook is gebeurd op departementaal niveau naar aanleiding van het Besluit CIO-stelsel Rijksdienst van 2021.

REFERENTIES

Dawson, G.S., Denford, J.S., Williams, C.K., Preston, D., & Desouza, K.C. (2016). An Examination of Effective IT Governance in the Public Sector using the Legal View of Agency Theory. *Journal of Management Information Systems*, 33(4), 1180-1208.

Devos, J., Landeghem, H. van, & Deschoolmeester, D. (2012). Rethinking IT governance for SMEs. *Industrial Management & Data Systems*, 112(2), 206-223.

Levstek, A., Pucihar, A., & Hovelja, T. (2022). Towards an Adaptive Strategic IT Governance Model for SMEs. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 17, 230-252.

Pang, M-S., Tafti, A., & Krishnan, S. (2016). Do CIO IT Budgets explain bigger of smaller governments? Theory and evidence from U.S. State Governments. *Management Science*, 62(4), 1020-1041.

Pang, M-S., Lee, G., & DeLone, W.H. (2014). IT resources, organizational capabilities and value creation in public-sector organizations: a public-value management perspective. *Journal of Information Technology*, 29, 187-205.

Peppard, J., Edwards, C., & Lambert, R. (2011). Clarifying the Ambiguous Role of the CIO. *MIS Quarterly Executive*, 10(1).

AUTEUR

Daisy Geurts is werkzaam als Plv. CIO en Clusterhoofd Strategie & Portfolio op het Ministerie van Buitenlandse Zaken/ IDI. Daarnaast werkt ze als docent en coach bij de MBA-opleidingen op de Hogeschool Den Haag.

E-mail: daisy.geurts@kpnplanet.nl

SUCCESS FACTORS FOR DIGITAL TRANSFORMATION

Tineke Beemster

INTRODUCTION

Digital transformation (DT) is a popular subject in business practices, but is it really a new concept, or just another hype? The research question is as follows: "What is DT, what factors drive or hinder DT in organizations, and what lessons learned can APG apply?"

To answer the research question, the following sub-questions are distinguished:

- I. What is DT?
- II. What business factors promote or hinder DT?
- III. How have organizations dealt with these factors, what are their lessons learned and what can we apply at APG?

LITERATURE

DT refers to the use of digital technologies (AI, big data, cloud computing, etc.) to transform customer value propositions. It may focus on products, business processes, or the business model. DT is not only for startups, but also for established companies, to develop digital offerings, based on information-enriched solutions, wrapped in a personalized customer experience, in addition to traditional products and services (Ross, Beath, & Mocker, 2019). DT is a continuous process of climbing the scale of digital maturity, rather than a destination (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2017). Our highly volatile digital economy makes DT different to earlier stages in the history of technical development, because it requires business leaders to act more quickly than before to address unexpected changes.

The following success factors to DT can be distinguished:

1. Vision and strategy

Sharing a common digital vision is comprehended as an important factor for the successful outcome of DT (Ivančić, Bosil Vukšić, & Spremi, 2019).

DT strategies all contain a. strategic role of IT: decide to become a market leader in technology and create own technological standards, or resort to established standards, using technologies as means to fulfill operations; b. changes in value creation: decide how far new digital activities deviate from the classical core business; c. changes in organizational set up that are often needed for new operations; d. financial aspects are both a driver of and a bounding force. (Matt, Hess, & Benlian, 2015).

The traditional linear approach of developing a strategy and then executing it is increasingly replaced by an iterative process in which strategy is developed and recalibrated through execution (Li, 2020).

2. Organization and governance

The ability to adopt rapid change demands rapid decision-making, accountability, and work design, that balances the autonomy with alignment across teams and assigns ownership (Ross, Beath, & Mocker, 2019).

The first barrier to DT is stalled decision-making caused by internal politics, competing priorities, or attempting to reach consensus (Mc Connell, 2015).

3. Roles and responsibilities

Operational responsibility for DT requires sufficient experience in transformational projects. Their incentives should be aligned with the strategy's targets and progress. There is no clear answer on which senior manager should be in charge of a DT strategy. In addition to CIOs or CEOs, potential candidates include dedicated business transformation managers or the new role of the Chief Digital Officer (CDO) (Correani, De Massis, Frattini, Messeni Petruzzelli, & Natalicchio, 2020). Others emphasize the CDO role is crucial, being both a bridge and a separator between business units and IT for smooth project development and implementation (Ivančić, Bosil Vukšić, & Spremi,

2019).

4. Leadership

DT affects the entire company, which possibly causes resistance. To deal with it, transformation leadership skills are essential and require the active involvement of the stakeholders affected by the transformation (Correani, De Massis, Frattini, Messeni Petruzzelli, & Natalicchio, 2020). A lack of support by senior management can be one of the major obstacles to DT, because of the inability to prove business value of digital through traditional ROI calculations (Mc Connell, 2015). Understanding the possibilities of digital technologies is essential to act on the disruptive changes and to manage the complexity of the transformation process. A risk in decision making is when leaders are seduced by new, alluring, “innovative” technologies without full consideration of the larger contexts of integration, adoption and use. Business intelligence is needed to maintain the right balance (Klein, 2020).

5. People and Culture

Systematic efforts to encourage idea generation should be undertaken to convey ideas for value generating innovations. Adoption of new technologies requires constant training (Ivančić, Bosil Vukšić, & Spremi, 2019). Digitally maturing companies are constantly cultivating their cultures, invest in talent, soft skills, technology knowledge and embrace ‘digital congruence’ -culture, people, structure, and tasks are aligned with each other, company strategy, and the challenges of a constantly changing landscape (Kane, Palmer, Phillips, Kiron & Buckley, 2016). To enable greater responsiveness, IT resources should be concentrated in processes that are critical for business strategy. Lack of IT support was negatively correlated with IT business value, whereas IT was positively correlated with IT business value (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2017). Neglect of people and culture is a repeated cause of failure. Too much focus on technology rather than address change and rethink how people work (Kane, Palmer, Phillips, Kiron, & Buckley, 2017).

METHOD

Three cases were examined by conducting interviews with C-level directors, who have experience with leading a digital transformation. In the research the aforementioned success factors were explored in three case studies.

RESULTS

In table 1 an overview is provided of the outcomes of the research study and the importance of the success factors in each case:

	Casus 1: International HR Service provider	Casus 2: International Bank	Casus 3: International Retailer
Vision & strategy			
Sharing a common digital vision	x	x	x
Strategic role of IT			
Changes in value creation	x	x	x
Financial space	x		x
Strategy execution is iterative process	x	x	x
Organization & governance			
Ability to adopt rapid change			
Organization-design		x	x
Agile processes and procedures			
Leadership			
Top management supports DT	x	x	x
Ability to deal with resistance	x		
Understanding the possibilities of digital technologies		x	

Sufficient experience in transformation			
Alignment incentives - strategic targets and progress			
Balance between the change/new and the run	x		
People & culture			
Change management	x	x	x
Allocation of business activities			
Constant training	x		
Concentrate IT resources in critical processes			
Allocate more IT-resources than needed			
Additional success factors			
<ul style="list-style-type: none"> • Managing supervisory board / stakeholders • Safety and legislation into scope to make the right choices regarding technology • Change approach combined with the commercial approach, to get customers familiar with a new way of working • Maintain motivation along the way, by showing commitment as a leader, in return for completion and commitment 	<p>x</p> <p>x</p> <p>x</p> <p>x</p>		<p>x</p>

<ul style="list-style-type: none"> • Balance between getting used to change and performance • Close cooperation between IT and business; both domains matter • Break down the extensive roadmap into manageable plans to facilitate people to understand what to do and what dependencies they have to manage • Generate an expert-team that can make the right decisions is key for good governance 	x	x	x
	x	x	x

Table 1: Overview results

The lessons learned are mainly about clear and transparent decision-making, based on a vision and involving stakeholders (supervisory board, customers, employees). The change process is based on a long-term, extensive roadmap, which at the same time offers the agility during the process. The feasibility of technological innovations is dictated more by the financial frameworks than by the process of adaptation and realization. The scarcity of IT capacity is not mentioned as an impediment. Finance is added once as an impeding factor, meaning that choices were made within the certain limits.

CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS

Based on the evaluation of literature and interviews the following recommendations can contribute to APG's DT:

1. Develop a long-term vision of what APG wants to be in the future, in close relation to IT strategy; an expert team would be advisable for the board of directors;

2. Develop a long-term roadmap at APG level and make sure that change management is an integral part of it;
3. Leadership should support the road to digital maturity by supporting decision making processes and cultivating a culture of learning and experimenting;
4. Accelerate decision making, based on clear governance (roles and responsibilities);
5. Re-introduce program management, combine with the agile way of working.

LITERATURE

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Messeni Petruzzelli, A., & Natalicchio, A. (2020). Implementing a digital strategy: Learning from the experience of three digital transformation projects. *California Management Review*, 62(4), 37-56.

Ivančić, L., Vukšić, V. B., & Spremić, M. (2019). Mastering the digital transformation process: Business practices and lessons learned. *Technology Innovation Management Review*, 9(2).

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2017). *Achieving Digital Maturity*. Westlake, TX: MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.

Katsamakas, E. (2022). Digital transformation and sustainable business models. *Sustainability*, 14(11), 6414.

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in an era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.

Li, F. (2020). Leading digital transformation: three emerging approaches for managing the transition. *International Journal of Operations & Production Management*, 40(6), 809-817.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015). *Digital transformation strategies. Business & information systems engineering*, 57, 339-343.

McConnell, J. (2015). The company cultures that help (or hinder) digital transformation. *Harvard Business Review*, 8, 2-5.

Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for digital: how to architect your business for sustained success*. London. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press.

AUTEUR

Tineke Beemster is werkzaam bij APG als een senior strategisch en transformatie consultant met een ruime ervaring bij banken, pensioenuitvoering, IT, uitvoeringsorganisaties, accountancy en MKB.

E-mail: tineke.beemster@apg.nl

REGIEAFDELING ALS SERVICE INTEGRATOR; WAT IS DE INVLOED VAN COLLABORATIEVE KPI'S?

Antoinette Slootjes

INTRODUCTIE

Steeds meer organisaties kiezen voor multisourcing en nemen IT-dienstverlening niet van één maar van meerdere leveranciers af, en kiezen daarbij voor 'best of breed' oplossingen. Multisourcing wordt door Bapne et al. (2010) omschreven als *"the practice of stitching together best-of-breed IT services from multiple, geographically dispersed service providers"*.

De totale leveringsketen wordt complexer naarmate er meer leveranciers betrokken zijn. De aansturing van alle betrokkenen, zowel intern als extern, moet goed worden ingeregeld. In een multisourcing omgeving zijn verschillende modellen van service integratie mogelijk.

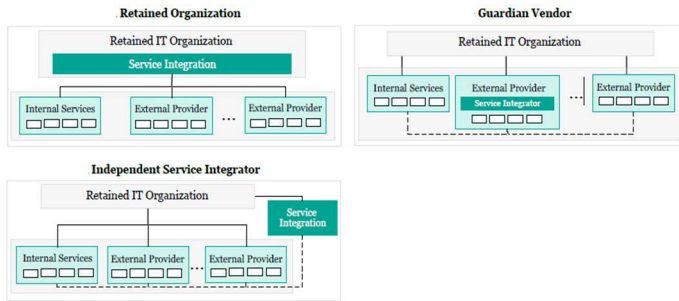
Wat betekent het als een organisatie er voor kiest service integratie te beleggen bij de regieafdeling? Zijn traditionele key performance indicatoren (KPI's) dan nog wel zinvol of kun je beter collaboratieve KPI's met elkaar afspreken en daarop sturen?

In dit hoofdstuk staat de volgende onderzoeksvraag centraal:

Welke factoren zijn voor de regieafdeling van een organisatie van belang om succesvol te zijn als service integrator in een multisourcing omgeving? Hoe dragen collaboratieve KPI's bij aan succesvolle service integratie?

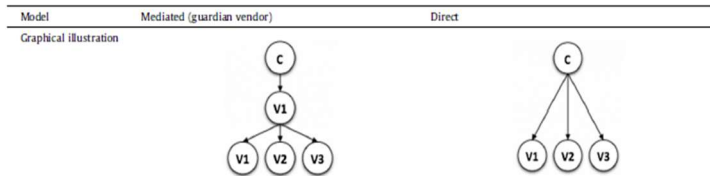
LITERATUUR

Goldberg en Satzer (2015) beschrijven drie operationele service integratie modellen, te weten *Retained Organization*, *Guardian Vendor* en *Independent Service Integrator*, zie figuur 1:



Figuur 1. Service integratie modellen Goldberg en Satzer

Wiener en Saunders (2014) beperken zich tot het 'mediated model' dat vergelijkbaar is met Guardian Vendor, en het 'direct model' dat overeenkomt met Retained Organization. Zie figuur 2:



Figuur 2. Service integratie modellen Wiener en Saunders

De verschillende modellen kennen voor- en nadelen (Goldberg en Satzer, 2015) (tabel 1):

	Retained Organization	Independent SI	Guardian Vendor
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> • Duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden • Duidelijke governance • Volledige contractuele bevoegdheid • Kent de eigen organisatie • Gebruik bestaande tooling 	<ul style="list-style-type: none"> • Objectief en neutraal • Gespecialiseerde vaardigheden en tooling • Vooraf gedefinieerde tooling en processen • Schaalvoordelen en scope • Delen van risico 	<ul style="list-style-type: none"> • Onderdeel van de leveringsketen; kennis • Kennis en vaardigheden gebaseerd op ervaring • Bestaande relatie en vertrouwen • Schaalvoordelen en scope • Delen van risico • Kent klantorganisatie en cultuur
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> • Ontbreken gespecialiseerde kennis • Geen schaalvoordelen en scope • Investeren in onderhoud tooling • Beperkte toegang tot innovatieve tooling en technologie 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden • Geen contractuele bevoegdheid • Kent klantorganisatie en cultuur niet • Aansturen interne klantorganisatie • Verlies competenties bij klant • Geen onderdeel van de leveringsketen; minder kennis • Grote complexiteit en overhead kosten 	<ul style="list-style-type: none"> • Geen duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden • Geen contractuele bevoegdheid • Aansturen interne klantorganisatie • Verlies competenties bij klant • Potentieel opportunistisch gedrag • Potentieel wrok tegen andere leveranciers

Tabel 1. Voor- en nadelen service integratie modellen

Door Goldberg en Satzer (2015) is een lijst van belangrijkste taken van service integratie ontwikkeld en met experts onderzocht (Goldberg en Satzer (2015)). Deze lijst is vergeleken met de taken die door Wiener en Saunders (2014) en Bapne et al. (2010) zijn gedefinieerd (table 2):

	Service Integration Tasks	Bapna et al. (2010)	Wiener en Saunders (2014)
1	Service Portfolio Management		x
2	Demand Management		
3	Financial Management		x
4	Service Catalog Management		
5	Transformation and Organizational Change		
6	Provider Portfolio Management	x	x
7	Contract and Provider Management	x	x
8	Relationship Management	x	x
9	SLA Management	x	
10	Operational IT Service Management		
11	OLA Management	x	
12	Contract-Monitoring	x	x
13	Service Measurement	x	
14	Transition Management		
15	Service Management Tool Operation	x	

Tabel 2. Taken service integratie.

De experts wijzen de eerste negen taken toe aan de Retained Organization. Dit geldt ook voor de taken 12 en 14 daar waar vergeleken wordt met een Guardian Vendor. In de vergelijking met een Independent SI kunnen de taken 12 en 14 ook aan deze leverancier toegewezen worden. Een keuze voor hybride modellen zou een logische keuze zijn.

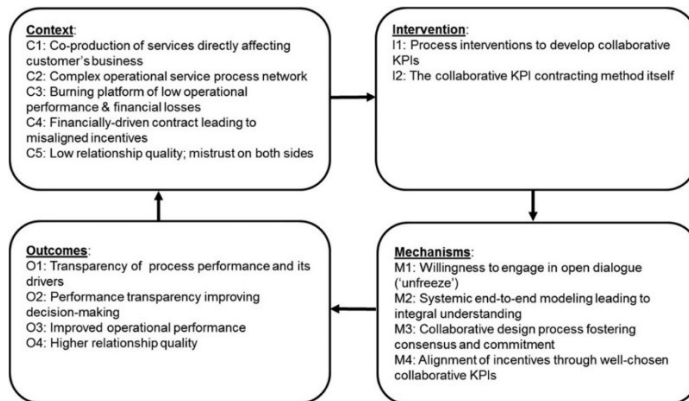
Akkermans et al. (2019) geven de volgende beschrijving van collaboratieve KPI's en de totstandkoming ervan:

“Collaborative KPIs evaluate and reward not only the supplier contribution to customer performance but also the customer's behavior to enable this. In this way, performance-based contracting can also be applied to settings where supplier and customer activities are interdependent, while traditional contracting theories suggest that output controls are not effective under such conditions. In the collaborative KPI contracting process, indicators measure both supplier and customer (buying firm) performance and promote collaboration by being defined through a collaborative process and by focusing on end-of-process indicators.”

Volgens Akkermans et al. (2019) en Bapna et al. (2015) verschillen collaboratieve en traditionele KPI's vooral in:

1. De aanwezigheid van een afhankelijkheid in activiteiten / taken;
2. De waarneembaarheid van individuele prestaties;
3. De verifieerbaarheid van individuele prestaties.

Akkermans et al. (2019) hebben de werking van collaboratieve KPI's onderzocht met het CIMO-model (**C**ontext, **I**nterventie, **M**echanismen, **O**utcome). Dit model kan ook gebruikt worden om aan te tonen dat collaboratieve KPI's bijdragen aan succesvolle service integratie en in welke situaties het zinvol is om deze KPI's toe te passen. Zie figuur 3:



Figuur 3. CIMO model

METHODE

Naast het literatuuronderzoek heb ik vier kwalitatief semigestructureerde interviews afgenomen, waarbij ik gebruik heb gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst die als leidraad bij de interviews is gebruikt.

Het eerste deel van de vragen had betrekking op de service integratie modellen *Retained Organization*, *Guardian Vendor* en *Independent Service Integrator*. Ik wilde toetsen of de in de theorie genoemde voor- en nadelen overeenkwamen met de door de respondenten genoemde voor- en nadelen, of zij bij uitbesteden een voorkeur hadden voor een *Guardian Vendor* dan wel een *Independent Service Integrator*, en of zij in een multisourcing omgeving ook een voorkeur hadden voor een bepaald model en wat daarbij de motivatie was.

Het tweede deel was gericht op de taken van service integratie. Respondenten hebben zelf taken aangedragen waarbij ik deze heb vergeleken met de theorie. Omdat ik mij in mijn onderzoeksvraag richt op de regioafdeling was mijn doel om in dit deel ook te achterhalen of de huidige regioafdeling nu in staat is om de service integratierol te vervullen, en zo niet, wat er dan nog nodig is om als service integrator succesvol te zijn in een IT-multisourcing omgeving.

Het laatste deel van de vragen had betrekking op collaboratieve KPI's, waarbij ik wilde onderzoeken of respondenten een voorkeur hadden voor traditionele of collaboratieve KPI's. Daarnaast wilde ik onderzoeken of de respondenten een positief effect zagen van het gebruik van collaboratieve KPI's op de overall dienstverlening en op het succesvol zijn van service integratie.

RESULTATEN

De respondenten hebben voor- en nadelen benoemd van de modellen *Retained Organization*, *Independent Service Integrator* en *Guardian Vendor*. De antwoorden zijn weergegeven in tabel 3. Tevens is in de tabel aangegeven of er overeenkomsten zijn met de opsomming van taken door Goldberg en Satzer (2015):

	Retained Organization	Independent SI	Guardian Vendor
Voordelen	<ul style="list-style-type: none"> • Zelf regie in handen ✓ • Kent de organisatie ✓ • Governance; duidelijk voor leveranciers ✓ • Sneller tot oorzaken komen • Belang is duidelijk ✓ • Sneller kunnen schakelen • Flexibel • Meer invloed als contracteigenaar ✓ • Minder complex qua communicatie en afstemming ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontzorging • Voordeliger ✓ • Ervaring ✓ • Expertise en resourcing ✓ • Schaalvoordelen ✓ • Onafhankelijkheid t.o.v. klantorganisatie ✓ • Minder emotie ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Ontzorging • Goedkoper ✓ • Expertise en resourcing ✓ • Kan sneller schakelen doordat ze zelf diensten leveren ✓ • Schaalvoordelen ✓ • Onafhankelijkheid t.o.v. klantorganisatie • Minder emotie
Nadelen	<ul style="list-style-type: none"> • Kennis en kunde ✓ • Expertise en resourcing (extra en capabele FTE) ✓ • Collega's kunnen aanspreken op verkeerde houding en gedrag 	<ul style="list-style-type: none"> • Grotere afhankelijkheid voor de klant • Kent klantorganisatie minder goed ✓ • Hogere kosten ✓ • Extra schakel (t.o.v. Guardian Vendor) ✓ 	<ul style="list-style-type: none"> • Grotere afhankelijkheid voor de klant ✓ • Kent klantorganisatie minder goed • Minder transparant

Tabel 3. Voor- en nadelen Service Integratie modellen

De belangrijkste uitkomsten van het eerste deel van de vragenlijst zijn dat de drie modellen worden herkend en dat veel voor- en nadelen uit de theorie overeenkomen met de praktijk. Daarnaast geven de respondenten een voorkeur aan de *Retained Organization* en als men moet kiezen tussen *Independent Service Integrator* en *Guardian Vendor* dan zijn de meningen

verdeeld.

De respondenten hebben service integratie taken opgesomd en deze zijn getoetst aan de geïdentificeerde taken uit tabel 1. Zie tabel 4:

	Service Integration Tasks	R1	R2	R3	R4
1	Service Portfolio Management	x	x		x
2	Demand Management		x		
3	Financial Management			x	
4	Service Catalog Management	x	x	x	x
5	Transformation and Organizational Change		x		
6	Provider Portfolio Management				x
7	Contract and Provider Management	x		x	x
8	Relationship Management			x	x
9	SLA Management	x	x	x	x
10	Operational IT Service Management				
11	OLA Management			x	
12	Contract-Monitoring	x	x	x	
13	Service Measurement		x	x	
14	Transition Management		x		
15	Service Management Tool Operation		x	x	

Tabel 4. Service integratie taken

De respondenten verwachten dat de regieafdeling in staat is om service integratie taken uit te voeren en om succesvol te zijn als Retained Organization, maar de afdeling heeft daarin nog wel een aantal stappen te zetten. Zij verwachten ook een positief effect van Retained Organization op de dienstverlening door leveranciers in de keten.

Als laatste is gekeken naar het gebruik van KPI's. De belangrijkste uitkomsten zijn:

- Kies voor een combinatie van traditionele en collaboratieve KPI's;

- Zorg voor een gezamenlijk doel;
- Zorg voor transparantie tussen de betrokken partijen;
- Kies voor een agile benadering voor de totstandkoming.

Het onderzoek in dit paper kent een aantal beperkingen. Zo is er een beperkt aantal artikelen geraadpleegd, en zijn er slechts vier interviews afgenomen met respondenten die allen werkzaam zijn bij dezelfde afdeling van de gemeente Groningen. Verder heeft geen van de respondenten zelf ervaring met collaboratieve KPI's en hebben de respondenten niet met alle modellen ervaring in de praktijk. Deze beperkingen maken dat er meer onderzoek nodig is om daadwerkelijk conclusies te kunnen trekken.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Mijn onderzoek leidt tot de volgende aanbevelingen:

- Maak een bewuste keuze ten aanzien van de service integratie taken die je zelf kunt en wilt uitvoeren, en welke je het beste kunt uitbesteden.
- Als je (nog) niet in staat bent om taken goed uit te voeren kies dan wat voor jouw organisatie haalbaar is en geef jezelf de tijd om je in de taken te ontwikkelen.
- Maak een bewuste keuze voor een service integratie model dan wel een combinatie van meerdere modellen. Weeg de voor- en nadelen goed af en laat je daarbij niet leiden door emotie en/of negatieve ervaringen uit het verleden.
- Maak een goede afweging tussen traditionele KPI's, collaboratieve KPI's en/of een combinatie hiervan. Begin tijdig met het communiceren over je voornemen om collaboratieve KPI's in te zetten en neem de tijd om deze in gezamenlijkheid op een agile wijze te ontwikkelen en te realiseren, want dit kost veel tijd.

REFERENTIES

Akkermans, H., Oppen, W., Wynstra, F., & Voss, C. (2019). Contracting outsourced services with collaborative key performance indicators. *Journal of Operations Management*, 65(1), 22-47.

Bapna, R., Barua, A., Mani, D., & Mehra, A. (2010). *Cooperation, Coordination, and Governance in Multisourcing: An Agenda for Analytical*

and Empirical Research. Information Systems Research, 21(4), 785-795.
Goldberg, M., & Satzger, G. (2015). *Designing Organizational Models for Service Integration in a Multi-sourcing Context.* Americas Conference on Information Systems.

Wiener, M., & Saunders, C. (2014). *Forced cooperation in IT multi-sourcing.* *Journal of Strategic Information Systems, 23,* 201-225.

OVER DE AUTEUR

Drs. Antoinette Slootjes is Hoofd Regie ICT bij de directie Informatie & Services van de gemeente Groningen.

E-mail: antoinette.slootjes@groningen.nl

WELKE SUCCESFACTOREN ZIJN ER TE BENOEMEN VOOR DE INVOER VAN EEN IT REGIE MODEL?

Barbara Blom

INTRODUCTIE

In 2020 is de stichting verzelfstandigd met alle staffuncties en een eigen applicatielandschap. Het bedrijf maakte tot die tijd gebruik van een shared service center waaronder ook het beheer van het applicatielandschap en werkplekken viel. Om tot de verzelfstandiging te komen is er een transitieprogramma geweest. Destijds is er een adviesbureau ingehuurd om het bedrijf te adviseren over de wijze van invulling van een IT-team en bijbehorend beleid. Het advies was om een vanuit een IT-Regie model een IT- team op te zetten. Ook was het advies om uit te besteden waar mogelijk van alle applicaties, diensten en werkplekken, alles in SaaS vorm en alles in de Cloud op te zetten.

De stichting heeft een beperkte omvang en is onvoldoende in staat deze specialistische ontwikkelingen dagelijks te volgen. Een partner die IT-dienstverlening als focus heeft kan deze stichting helpen om bij te blijven. Dit zorgt ervoor dat de stichting zich kan concentreren op haar kernprocessen.

Op basis van het advies van het adviesbureau en vanwege de beperkte omvang van de organisatie, is er gekozen voor een IT-Regie model in de vorm van een demand/supply model. Achteraf is het vermoeden dat de transitie van een shared service center naar verzelfstandiging een grote verandering is geweest voor de organisatie én voor haar medewerkers.

In de literatuur zijn er meerdere definities te vinden voor IT-uitbesteding en voor regie- organisatie. In dit onderzoek worden de definities gehanteerd zoals deze zijn besloten binnen de stichting:

- IT-uitbesteding: een leverancier neemt één of meerdere delen van de IT-systemen, infrastructuur en/of IT-functies van de organisatie over, zoals de ontwikkeling en het onderhoud van software, netwerk- en computeroperaties, en onderzoek en ontwikkeling, voor een bepaalde duur voor zijn rekening neemt.
- IT-regie organisatie: zorgdragen voor de optimale afstemming tussen de vraag van de business naar en het aanbod van IT-diensten om daarmee een bijdrage te leveren aan de doelstellingen van de stichting.

De hoofdvraag van dit onderzoek is: Welke succesfactoren zijn er te benoemen voor de invoer van een IT Regie model?

LITERATUUR

Er is geen recept of model dat garandeert dat het uitbesteden van IT succesvol zal zijn. Vaak zijn de redenen voor het uitbesteden van IT financiële redenen, bijvoorbeeld kostenvoordelen, en het verlagen van eventuele risico's en/of externe expertise. In de praktijk blijkt dat het beslissingstraject meer complexer blijkt en dat er andere redenen onder liggen zoals politieke, organisatorische en menselijke redenen. Deze redenen zijn niet altijd zichtbaar en zeker niet altijd meetbaar en/of toewijsbaar aan het wel of niet slagen van het uitbesteden van IT (Baldwin, Irani, & Love, 2001).

Gedurende het laatste decennium is softwareproces improvement (SPI) naar voren gekomen als de dominante benadering voor het verbeteren van kwaliteit en productiviteit in software ontwikkelingsorganisaties en heeft grote invloed gehad op de ontwikkeling van betere software engineering praktijken over de hele wereld. De belangrijkste SPI-methodologie die tegenwoordig wordt gebruikt is Capability Maturity Model Integration (CMMI) oftewel een model over integratie van volwassenheid. Dit model is gebaseerd op kleine stappen in procesverbeteringen en heeft 5 niveaus van volwassenheid.

In het verleden werd vaak gebruik gemaakt van volwassenheidsmodellen met als doel betere resultaten te krijgen in het uitbesteden van IT. In de loop der jaren is er meer onderzoek verricht naar de redenen van het wel of niet

slagen van het uitbesteden van IT en de bijdrage hierin van een volwassenheidsmodel. Dit komt mede doordat er een enorme groei is en is geweest in het uitbesteden van IT zoals IT-functies, applicaties, infrastructuur, netwerk, werkplekbeheer etc.

Uitbesteden, terughalen en later weer uitbesteden geeft aan dat een IT-regie model en het identificeren van kritische succesfactoren verplicht zijn volgens het artikel van (Kronawitter, Wentzel, & Papadaki, 2013). Dit artikel toont aan dat er blijkbaar kritische succesfactoren bestaan en relevant zijn voor duurzame, succesvolle IT-uitbesteding trajecten. Hierbij wordt wel aangegeven dat er algemene en specifieke succesfactoren zijn en dat dit verschilt per fase van het IT-uitbestedingstraject en per organisatie. Kronawitter et al. (2013) geven aan dat een reden van het niet slagen in het uitbesteden van IT kan komen doordat men niet op de hoogte is van kritische succesfactoren of het belang niet of niet volledig onderkent.

In de afgelopen jaren zie je dat bedrijven IT volledig of gedeeltelijk uitbesteden en het vervolgens weer terug halen en de regie weer in eigen handen nemen om vervolgens een paar jaar later opnieuw te gaan uitbesteden. En toch zijn er ook bedrijven die wel succes hebben met het uitbesteden van (een deel van) haar IT. Hoe komt dat dan?

Hoe hoger het volwassenheidsniveau is van de leverancier hoe groter de kans van slagen maar dat wil niet zeggen dat de mate van perceptie van succes van de gebruiker over de systemen mede afhangt van het niveau van CMMI van de leverancier (Dutta, & Omolayole, 2021). Er is wel gebleken dat vertrouwen in de leverancier en in de applicatie bijdraagt aan het succes van het uitbesteden mits er gedegen contractuele afspraken zijn gemaakt. Hieruit zou je de aanname kunnen doen dat vertrouwen een succesfactor dient te zijn bij het uitbesteden van IT.

Dit wordt nader uitgevraagd in de enquête door vragen te stellen over acceptatie van de applicaties en van de leveranciers tijdens de transitie en tijdens de livegang. De gehele transitie heeft 2 jaar geduurd dus er kan een verschil in acceptatie ontstaan in de loop van de transitie. Zowel in positieve als in negatieve zin. Dit geldt ook voor het vertrouwen in de leverancier en

ook dit wordt uitgevraagd in de enquête.

Voor veel bedrijven is het onderdeel van hun strategie om datgene uit te besteden van IT waar zijzelf niet de vaardigheden voor in huis hebben of willen hebben omdat het uitbesteedde deel van IT niet hun eigen kern business is; bijv. ervaren personeel, wet- en regelgeving, verandering van technologie etc.

Naast meetbare succesfactoren, bijvoorbeeld financiële voordelen, zijn er andere factoren die meespelen om IT-uitbestedingstrajecten tot een succes te maken. Deze andere factoren zijn niet meetbaar of misschien zelfs onzichtbaar en zijn gelinkt aan de organisatiecultuur (Baldwin, Irani, & Love, 2001).

Er zijn verschillende oorzaken te noemen in het niet succesvol zijn van uitbesteden en heeft gevolgen voor de uitbestedende organisatie. Eén van de oorzaken is het niet of niet voldoende regie houden. Uit literatuur blijkt ook dat er niet 1 succesformule is voor een IT- regiemodel. Iedere uitbestedings situatie zou een andere vorm van regievoering kunnen vereisen (De Swart, 2010). Afhankelijk van wat er wordt uitbesteed en om welke redenen (bijvoorbeeld financiële, strategische, culturele redenen), maakt dat 1 succesformule niet bestaat.

METHODE

Het onderzoek bestaat uit een theorie- en een praktijkgedeelte. Voor het theoretische gedeelte is gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen. Het theoretisch model wordt in het praktisch gedeelte getoetst en er wordt op basis van bevindingen een conclusie getrokken met eventuele aanbevelingen.

Vanuit onderzoek op basis van literatuur om de onderzoeksvraag te beantwoorden, is er een enquête opgesteld waarin er diverse succesfactoren worden onderzocht. De vragen zijn een verzameling van succesfactoren die in verschillende artikelen naar voren komen zoals beschreven in de literatuursectie (Baldwin, et al., 2001; Kronawitter et al. 2013; Dutta et al., 2021; Hodosi, G. et al., 2013). In de enquête zijn de vragen

vooral gericht op acceptatie, steun en vertrouwen destijds van de transitie en nu.

Er is gekozen voor het houden van enquêtes vanwege het korte tijdsbestek voor het onderzoek. Het voordeel van een enquête is dat er veel mensen tegelijk bevestigd kunnen worden; het nadeel is echter dat er interpretatie verschillen kunnen ontstaan van de vraag en/of antwoord. In de enquête zijn zowel meerkeuze- als open vragen gesteld om hiermee een stukje kwaliteit erin op te kunnen nemen en niet alleen kwantiteit. Deze enquête is gehouden onder de medewerkers van de stichting. De enquête is uitgezet bij alle medewerkers (ongeveer 80 mensen) waarvan een deel werkzaam was tijdens de transitie naar de verzelfstandiging van de stichting en daarmee de invoer van het IT Regie model en een deel dat erna is gestart. Deze medewerkers beoefenen verschillende functies op verschillende afdelingen en kunnen nu ook een andere functie beoefenen dan tijdens de transitie. Er zullen ook medewerkers worden bevestigd die in de IT-regie organisatie werkzaam zijn.

RESULTATEN

Volgens 78% van de respondenten is het wenselijk om opnieuw te overwegen wat er wel of niet uitbesteed moet worden waarbij het advies is om meer kennis in huis te halen op het functioneel gebruik en mogelijkheden van applicaties.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Hoofdvraag: Welke succesfactoren zijn er te benoemen voor de invoer van een IT-Regie model?

In meerdere artikelen die gebruikt zijn voor dit onderzoek wordt aangegeven dat er geen eenduidig model of oplossing is voor het succesvol uitbesteden van IT-functies, applicaties en/of software. Het volwassenheid model CMMI geeft hierin wel richting en toch is gebleken dat ieder bedrijf dat uitbesteding overweegt voor zichzelf goed moet bepalen wat zijn eigen succesfactoren zijn. Deze kunnen per uit te besteden IT-functie of applicatie of software verschillen. Uit de antwoorden op de enquête, gehouden onder de medewerkers van het de stichting, blijkt dat er zeker nog mogelijkheden zijn

om bij te sturen nadat een IT-Regie model is ingevoerd.

Mocht er ooit nog een keer een dergelijk groot project plaatsvinden binnen de stichting, dan blijkt uit de enquête dat het verstandig is om de gewenste succesfactoren van tevoren te onderzoeken en te bepalen. Uit deze enquête blijkt dat acceptatie van applicaties, acceptatie van en vertrouwen in leveranciers een belangrijke succesfactor zijn. Net als communicatie over de transitie, gekozen applicaties en leveranciers. Steun vanuit het management is ook zeer aan te raden zo blijkt uit de enquête.

Als de stichting besluit om bij te sturen in hun IT-Regie model dan is het aan te raden om hiervoor ook hun eigen succesfactoren te bepalen. Wat deze succesfactoren zijn, zal nader onderzocht moeten worden. Ook is het aan te bevelen om eens in de zoveel tijd (per 3 – 4 jaar) de medewerkers van een organisatie te bevragen over hun ervaringen met uitbesteden, met de afdeling die IT-Regie voert en om te horen wat hun wensen zijn voor de toekomst. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een enquête gevolgd door diepte-interviews.

REFERENTIES,

Baldwin, L. P., Irani, Z., & Love, P.E.D. (2001). Outsourcing information systems: drawing lessons from a banking case study. *European Journal of Information Systems*, 10, 15-24.

De Swart, A.A.J.M. (2010). *De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

Dutta, S., & Omolayole, O. (2021). Impact of Vendor CMMI Capability on User System Success Perception and Its Interaction With Trust in an IT Outsourcing Project. *American Journal of Management*, 21(3), 105–119.

Hodosi, G., & Rusu, L. (2013). How do critical success factors contribute to a successful IT outsourcing: a study of large multinational companies. *Journal of information technology theory and application*, 14(1), 17-43.

Kronawitter, K., Wentzel, C., & Papadaki, M. (2013). IT Application Outsourcing in Europe: Long-term Outcomes, Success Factors and Implications for ITO Maturity. *46th Hawaii International Conference on System Sciences*. (pp. 4456–4465). Hawaii: IEEE Computer Society.

Kurti, I., Barolli, E., & Sevrani, K. (2013). Critical Success Factors for Business -IT Alignment: A Review of Current Research. *Romanian Economic & Business Review*, 8(3), 73-97.

AUTEUR

Barbara Blom-Schotel werkt als IT-projectmanager bij het Nationaal Restauratiefonds. Daarnaast is ze werkzaam als zelfstandig adviseur bij Bstructured.

E-mail: b.blom@restauratiefonds.nl

DATA GOVERNANCE: EFFECT OP DATAKWALITEIT

Doke Warmerdam-Homan

INLEIDING

Het op orde hebben van data wordt in de financiële sector steeds belangrijker voor het nemen van zakelijke beslissingen en zeker ook ten behoeve van de “external regulatory compliance”. De eisen uit “Principles for effective Risk Data Aggregation & Reporting Policy” (PERDARR) voor Finance en Risk, geven hier voor de richting. Inzicht in de te gebruiken data is een vereiste. Hiervoor kunnen Data Governance en Data Management met de bijbehorende activiteiten worden ingezet.

Binnen ABN AMRO Bank N.V. wordt een Data Governance en Data Management Framework geïmplementeerd naar aanleiding van de Data Strategie onder de titel “Unlock the power of Data”. Hierin zijn 3 doelstellingen gedefinieerd: “Make Data Fit for Purpose, Authorize access to Data, Make Data Driven decisions”. Vanuit deze implementatie wordt onderzocht of Data Management impact heeft op de datakwaliteit voor rapportages voor Finance en Risk. De onderzoeksvraag is dan ook: “Hoe leidt het inrichten van activiteiten middels Data Governance in organisaties tot een goede datakwaliteit in Finance & Risk rapportages?”.

LITERATUUR

In organisaties wordt steeds meer ervaren dat data een belangrijke rol in de waardeketen heeft. Zowel voor de klant als voor regulatory compliance. Om dit op een goede manier in te richten, wordt gebruikt gemaakt van de principes die in het Data Management Body of Knowledge (DAMA DMBOK) voorgeschreven worden. Dit wordt beschreven door Mosley (2008). De cirkel van het DAMA-DMBOK Framework bestaat uit 11 activiteiten die betrekking hebben op Data Governance. (Zhang Qingqiang, 2022). In de literatuur wordt gesteld dat inzicht in de dataprocessen een voorwaarde is voor het leveren

van kwalitatief hoogstaand werk. Daar kijken we naar Data Management gerelateerde processen: data creatie processen, dataopslag processen en datagebruikersprocessen. Dit wordt behandeld in de studie van Lee Yang (2003). Deze ontwikkelingen hebben allemaal hun eigen processen en deliverables die onderling samenhangen en effect hebben op de datakwaliteit.

In de studie van Zhang Qingqiang (2022) wordt gesteld dat door de enorme groei in data het voor een organisatie onmogelijk wordt, waarde te creëren, zonder een Data Governance strategie. Zij onderkennen twee stromen: over Data Governance als methode om besluiten mee te nemen en controle over de data te hebben zoals in DAMA DMBOK (zie figuur 1) wordt beschreven. De andere stroom ziet Data Governance als methode om datakwaliteit, privacy en beveiliging te borgen. Zij beschouwen Data Governance als een gedisciplineerd en legitiem beheer van data naar strategische bedrijfswaarde. Hiervoor is onderzoek gedaan bij grote bedrijven waarbij de vraag is gesteld: hoe bedrijven grote bedrijven Data Governance inrichten.

In de studie van Zhang Qingqiang (2022) wordt uitgegaan van 4 onderdelen. Eerst moet data verzameld worden. Data verzamelingen maken kost veel inspanning en is de fundering die nodig is voor Data Management.

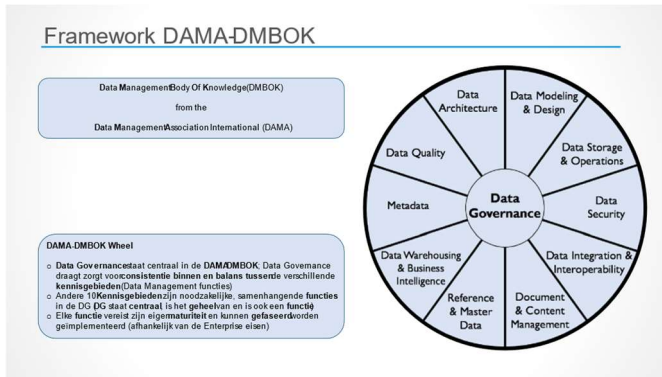
De tweede focus gaat over het creëren van het beeld over de data. Dit gaat zowel de data zelf als de mogelijkheid van het bedrijf zelf om een beeld te kunnen hebben over het gebruik van data. Dit moet in alle lagen van het bedrijf mogelijk zijn. Niet alleen bij het management.

Als derde moeten de rollen voor data gerelateerde functies beschreven en ingericht worden. Eigenlijk het inrichten van de Data Governance. Op een manier dat deze rollen door de hele organisatie op eenzelfde manier uitgevoerd worden.

Als vierde wordt door het inrichten van Data Governance ook voor draagvlak gezorgd. Dit is belangrijk om de voordelen van Data Management te kunnen gebruiken in een organisatie.

Bovenstaande komt terug in de beschrijving vanuit Data Management Body of Knowledge en het boek van Mosley (2008). Daarin wordt in het Framework gesteld dat er verschillende onderdelen ingericht moeten zijn om op een goede manier Data Governance en Data Management te kunnen

uitvoeren.



Figuur 1: Raamwerk DAMA-DMBOK

Vanuit Data Management Body of Knowledge (DAMA DMBOK) is de definitie van Data management: “Data management is a function that consists of the planning, execution and oversight of: Plans, policies, practices, and projects that acquire, control, protect, deliver and enhance your company data and information assets.”

Data Governance is op zijn beurt weer het plannen, controleren en managen van Data Management. Data Governance stuurt op alle kennisgebieden in het Data Management Framework aan. Hier komen alle kennis gebieden bij elkaar. Data Governance stelt de organisatie in staat data als een waarde te zien en te managen. Data Governance helpt om de verantwoordelijkheden voor Data Management te beleggen en de uitvoering te beoordelen.

Een van de onderdelen van de Data Governance in DAMA DMBOK is datakwaliteit management. Hier zijn een 8-tal onderdelen van belang: Juistheid, compleetheit, consistentie, integriteit, redelijkheid, tijdigheid, uniekheid en validiteit.

In de studie van Lee Yang (2003) wordt gesteld dat voor bij productie van Data drie belangrijke onderwerpen aan dacht moeten krijgen. De data verzamelaars, de data beheerder en de datagebruikers. Als deze drie pijlers goed door de organisatie helder zijn, is de kans dat deze data van goede

kwaliteit is, groter. Iedereen kent zijn rol in het dataproces en waarom hij het doet. Dit draagt bij aan draagvlak en een goede implementatie van Data Governance. Iedereen in het business proces is dan bereid zijn data rol, van eigenaar tot gebruiker, op een goede manier te vervullen. Dit draagt bij aan de data of informatie behoeft van de organisatie en zijn stakeholders. Het vastleggen, opslaan, beveiligen en garanderen van de integriteit van data verbeterd. Dit leidt tot verbeteren van de datakwaliteit.

METHODE

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag “Hoe leidt het inrichten van activiteiten middels Data Governance in organisaties tot een goede data kwaliteit in Finance & Risk rapportages?”, is een kwalitatief onderzoek gedaan op basis van Data Strategie over Data Governance en Data Management implementatie bij ABN AMRO Bank N.V.. Er werden representatieve stakeholders uit de verschillende business lines binnen ABN AMRO Bank N.V. geïnterviewd. De meest betrokken business lines zijn: Personal & Business Banking, Corporate Banking, Finance, Risk en Innovation & Technology (I&T). Binnen I&T is de Data Strategie ontwikkeld en deze wordt vanuit het Data Joint Master Plan geïmplementeerd. Veel van deze genoemde business lines zijn betrokken bij de aanlevering van data voor Finance en Risk rapportages en zijn verantwoordelijk voor de correcte aanlevering van data. Naast vragen over hun functie in relatie met Data Governance en Data Management, zijn er vragen gesteld over het succesvol zijn van Data Governance en Data Management, voorspelbare datakwaliteit, welke knelpunten zij ervaren in de implementatie van Data Governance en Data Management in de organisatie. Er is ook stil gestaan bij de impact van leiderschap bij een dergelijke implementatie.

RESULTATEN

Rondom de deelvraag over Data Governance en Datamanagement komt het volgende uit de interviews: Voor het inrichten van Data Management is het verzamelen van Data en het op orde krijgen van definities, beschrijven van PDOT (Processen Data Organisatie en Techniek) van belang. Het aansturen van Data Steward en Data Adviseurs in combinatie met de verantwoordelijkheid van een change organisatie, is een uitdaging in de

reguliere business. Dit sluit aan bij het onderzoek van Lee Yang (2003) zoals eerder beschreven. Reporting kan alleen succesvol zijn als kwaliteit voldoende is voor deze rapporten. Data Users en Data Gebruikers moeten ondersteund worden om te bepalen welke data er nodig is en welke voorwaarden aan die data gesteld moeten worden. Het oplossen van Data Kwaliteit issues is een uitdaging.

Naast de overall verantwoordelijkheid voor het “Data Joint Master Plan” (DJMP) programma tbv richting geven, heeft het DJMP ook de verantwoordelijkheid de stakeholders, het Bestuur van AAB en het JST (Joint Supervisory Team) te informeren over de voortgang van de implementatie van de Data Governance en Data Management.

Rondom de deelvraag welke rol kan Data Governance spelen in verbeteren van datakwaliteit komt het volgende uit de interviews: Data Kwaliteit is onlosmakelijk verbonden met de implementatie van de capabilities vanuit het Data Management Framework. Goed eigenaarschap is hier belangrijk bij. Deze capabilities mogen de betrokken partijen zelf inrichten. Het is daarmee niet uniform ingericht. De value chain om van datawaarde te maken heeft support nodig. Data Issue Management is een belangrijke speler in het verbeteren van de datakwaliteit. Het programma DJMP heeft een capability beschreven DPOT maar houdt zich niet inhoudelijk bezig met Data Kwaliteit.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Uit het empirisch onderzoek blijkt dat het inrichten van activiteiten middels uit Data Governance zeker bijdragen aan de kwaliteit van rapportages die opgeleverd moeten worden door Finance & Risk van een financiële organisatie. Het feit dat via Data Management gerelateerde activiteiten waaronder Data Lineage, de data aggregatie zichtbaar gemaakt kan worden, zorgt ervoor dat een financiële instelling kan voldoen aan de BCBS239-norm, Principles for Effective Risk Data Aggregation and Risk Reporting (PERDARR). Er zijn wel verbeteringen aan te bevelen. Het draagvlak voor het implementeren van Data Governance en de daarbij behorende activiteiten voor Data Management kan vergroot worden door meer in te zetten op Awareness & Education. De verandering heeft meer kans van slagen als de “waarom” bij de collega’s helderder is zoals beschreven in het onderzoek van

Lee Yang (2003) ook naar voor komt. Dit helpt om bij het maken van data, helemaal aan het begin van de business processen, al data van goede kwaliteit te willen hebben. Het onderzoek van Zhang Qingqiang (2022) beschrijft de noodzaak om data te definiëren. Dit komt ten goede van de Data Kwaliteit in de hele organisatie. Daarnaast lijkt het van belang om voor het volledig “onder governance” brengen van alle financiële data het maken van een gesteunde bank brede prioriteit te bepalen en de ook te borgen. Hierdoor kan het succes van het naleven van de BCBD239-norm een opstap zijn naar meer aandacht voor Data Governance en Data Management binnen de ABNAMRO Bank N.V..

Referenties

ABN AMRO Bank N.V. (2018). *Corporate presentation*. Amsterdam: ABN AMRO Bank N.V. Opgehaald van file:///C:/Users/HO6010/OneDrive%20-%20ABN%20AMRO/HDG/Nyenrode/ABN%20AMRO%20DATA%20STRATEGY%20V1.3.pdf

Lee Yang W, S. D. (2003). Knowing-Why About Data Processes and Data Quality. *Journal of Management Information systems*, 20(3), 13-39.

Mosley, M. (2008). *The DAMA Dictionary of Data Management* (1st editie). Sedona: Technics Publications, LLC.

Zhang, Q., Sun, X., & Zhang, M. (2022). Data matters: A strategic action framework for data governance. *Information & management*, 59(4), 103642.

OVER DE AUTEUR

Doke Warmerdam-Homan is Hoofd Klantbeheer en Herstel ABN AMRO Hypotheek Groep en was ten tijde van de leergang IT Regie Management Nyenrode, Head of Data Governance en Lead Data Governance & Oversight bij ABN AMRO Bank N.V.

DIGITALE TRANSFORMATIE: DE IMPACT OP EEN IT-ORGANISATIE

Kenneth Konigferander

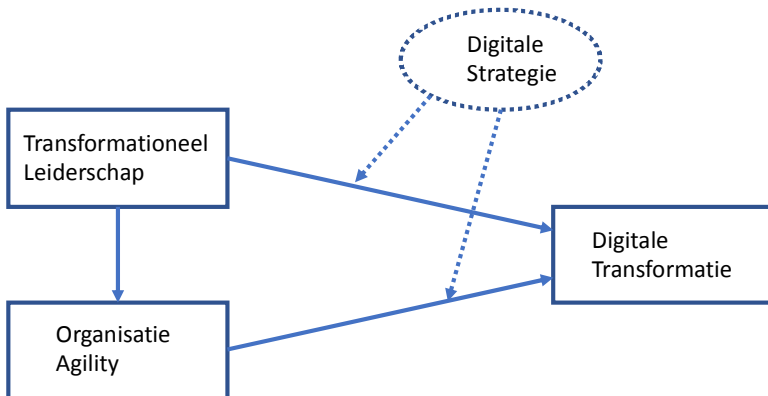
INTRODUCTIE

De luchtvaart zit midden in een digitale transitie. De customer journey bij luchtvaartmaatschappijen is de afgelopen decennia enorm veranderd. Waar voorheen de customer journey begon én eindigde bij een fysiek reisbureau, is dit de nu totaal veranderd. De enorme opkomst en het gebruik van het internet en de 'technology literacy' van de klanten, zijn hiervan de oorzaak. Deze ontwikkeling heeft de luchtvaartmaatschappijen voor grote uitdagingen gesteld. Het gevolg van deze digitale transitie is dat de wijze waarop business value wordt gecreëerd is gaan veranderen. De IT-organisatie was altijd heel traditioneel georganiseerd, met kernwaarden als stabiliteit, beheerbaarheid, continuïteit, voorspelbaarheid en veiligheid. Met name aan de commerciële kant wordt meer agility en een korte time-to-market gevraagd.

De structuur van de IT-organisatie (o.a. governance en way-of-working) wordt als één van de knelpunten ervaren om goed mee te bewegen met de digitale transformatie die de luchtvaartmaatschappij doormaakt. De vraag is wát de impact van de digitale transformatie is op een IT-organisatie en welke aanpassingen noodzakelijk zijn om tijdens en na deze transformatie succesvol te kunnen blijven opereren. Deze paper beoogt een onderzoek naar de impact van de digitale transformatie op de IT-organisatie (o.a. governance en way-of-working) en haar leiderschap.

LITERATUUR

Digitale transformatie wordt in de literatuur op verschillende wijzen omschreven. In (Bader, et al., 2022) wordt hiervoor NIT (New Institutional Theory) geïntroduceerd. In (Bader, et al., 2022) wordt in het figuur het volgende model gepresenteerd waarin veel van mijn deelvragen samenkomen.



Figuur 1: Conceptueel model van Bader et al. (2022)

In (Bader, et al., 2022) wordt geconcludeerd dat de volgende hypothesen 'waar' zijn:

- Transformationeel leiderschap heeft positieve invloed op de digitale transformatie;
- Organisatie agility heeft positieve invloed op de digitale transformatie;
- Transformationeel leiderschap heeft een positieve invloed op de organisatie agility;
- De digitale strategie bepaalt in hoeverre de relaties succesvol (kunnen) worden.

Onder transformationeel leiderschap verstaan we een manier van leidinggeven die de intrinsieke motivatie van medewerkers vergroot en een beroep doet op het verander- en aanpassingsvermogen (Bass & Avolio, 1992). De vraag in hoeverre digitale transformatie impact heeft op de IT governance, wordt in (Leclercq-Vandelannoitte & Bertin, 2018) besproken. Het vroegere soevereine territorium van IT is ingefiltreerd door de autonomie van individuele gebruikers en de veranderende IT-omgeving. De studie geeft aan dat ontwikkelen van een nieuw IT Governance framework gebaseerd op 'keuzes' i.p.v. 'dwang' vrijwel onontkoombaar is, waarbij juist de balans tussen wat wel en niet besluitbaar is, de moeilijkste stap is.

METHODE

Het onderzoek is zo ingericht dat de theoretische kant (literatuuronderzoek) wordt afgewisseld met de praktijkervaringen van geïnterviewden (C-level) en een medewerker beleving enquête. De geïnterviewden zijn geselecteerd op basis van hun persoonlijke ervaringen met de onderzoeksvraag. Dit onderzoek levert op deze manier voldoende output om goede aanbevelingen te doen.

Tevens wordt een analyse gedaan van een enquête met betrekking tot de Medewerker Bevlogenheid (EXI = Employee eXperience Index). Deze EXI heeft betrekking op een 8-tal dimensies, waaronder Leiderschap, Structuur, Bevlogenheid en Samenwerken. De analyse geeft inzage in de EXI van de IT-medewerkers van een luchtvaartmaatschappij die zich midden in de digitale transformatie bevindt.

De beperkingen zijn even voor de hand liggend als logisch, namelijk dat de aangebrachte focus in de onderzoeksvraag inhoudt dat niet alle aspecten van de IT-organisatie worden onderzocht en belicht. Hiermee kan alleen een conclusie worden getrokken en een aanbeveling worden gedaan op een deelaspect van de IT-organisatie.

De geïnterviewden zijn een CFO en CIO van een luchtvaartmaatschappij en de CIO van een food-retail organisatie. De interviews hebben de volgende kenmerken:

- Interviews zijn semi-gestructureerd, waarmee ruimte wordt gecreëerd om af te wijken van een vooraf vastgesteld interviewschema;
- Interviews zijn niet opgenomen.

RESULTATEN

De jaarlijkse EXI-meeting (Insinto, 2022) is een enquête om de Medewerker Beleving te meten. De enquête is evidence based wat betekent dat wetenschappelijk onderbouwde vragenlijsten worden gebruikt om evidence based de medewerker beleving te meten.

Er wordt gemeten in 8 dimensies, namelijk Leiderschap, Vrijheid, Structuur,

Samenwerken, Communicatie, Gedrag, Bevlogenheid, Werkvoorwaarden.

Op basis van deze analyse kunnen de volgende bevindingen getrokken worden:

- Het Target Operating Model is onduidelijk;
- De product teams geven aan onvoldoende kennis en capaciteit te hebben om hun verantwoordelijkheid te kunnen invullen;
- Onvoldoende heldere lange termijn digitale strategie en visie;
- Onvoldoende heldere lange termijn sourcing strategie en visie.

Met het model van (Bader, et al., 2022) als conceptueel kader, laat de analyse laat zien dat enkele ingrediënten voor een succesvolle digitale transformatie ontbreken.

Uit de *interviews* komen de volgende resultaten:

De digitale transformatie wordt omarmd als een manier om (digitale) technologieën in te zetten om nieuwe business waarde mogelijk te maken en de bestaande te verbeteren. De context van luchtvaartmaatschappijen maakt namelijk dat de digitale transformatie eigenlijk geen keuze meer is. In de retail/food sector is de digitale transformatie al enige tijd aan de gang. Zonder een enorme inzet op digitale transformatie is het bestaansrecht van grote supermarktketens en retailwinkels in gevaar.

Daarnaast kwamen de volgende punten naar voren:

- De focus ligt veelal op het 'wat' en minder op het 'hoe';
- Digitale transformatie is niet een project;
- Kennis, kunde en ervaring op gebied digitale transformatie (technologisch en organisatorisch) onvoldoende beschikbaar;
- Ander type IT-leiderschap is noodzakelijk → van transactional naar transformational;
- Digitale transformatie wordt vaak als IT-issue gezien;
- Verandervermogen (agility) van de organisatie (niet alleen IT) is belangrijke factor;
- De gestelde hypothesen in relatie tot (Bader, et al., 2022) zijn essentieel voor succes;
- Digitale transformatie is een verandering in de gehele organisatie die

- gevolgen heeft voor alle niveaus in de organisatie (en niet alleen IT);
- De agility van de organisatie, visie/strategie en borging op C-Level zijn zaken om als eerste op orde te hebben. Zonder deze ingrediënten is de overtuiging dat de digitale transformatie moeilijk van de grond komt.

CONCLUSIES & AANBEVELINGEN

De centrale vraag is wat de impact van de digitale transformatie is op de IT-organisatie (o.a. governance en way-of-working) en haar leiderschap. Het model van (Bader, et al., 2022) vormt hierbij de basis van de analyse. De conclusie is, is dat er geen 'silver bullet' is. Cultuur en het leiderschap zijn zaken die gedurende vele jaren zijn ingeslepen. Een disruptie zoals de digitale transformatie wordt moeilijk geabsorbeerd waarbij een andere cultuur, organisatie of leiderschap gevraagd wordt.

Deze conclusie leidt tot de volgende aanbevelingen:

1. Zorg voor een duidelijke digitale visie en strategie en waarborg dat die van C-level tot onder in de organisatie als leidraad wordt gebruikt bij het maken van keuzes en het stellen van prioriteiten. Leidt hieruit een sourcing visie en strategie af.
2. Zorg voor een centrale bedrijfsbrede IT-architectuur die de agility van de IT-organisatie vergroot en die daarmee bepalend is voor alle IT-keuzes. Zorg dat alle IT-investeringen hierop afgestemd zijn. Zorg dat de visie en strategie m.b.t. de IT-architectuur centraal gemandateerd is.
3. Zorg voor voldoende kennis en expertise ter ondersteuning van de benodigde cultuur- en organisatieverandering.
4. Zorg voor een transformational leiderschapsstijl om de digitale transformatie te leiden en te besturen. Deze aanbeveling vertaalt zich in een advies om deze leiderschapsstijl duidelijk en overwegend aanwezig te laten zijn op C-level en in het IT-managementteam (inclusief CIO/CTO).

REFERENTIES

Bader, K., AlNuaimi, B., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P., & Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, 145, 636–648.

Bass, B., & Avolio, B. (1992). *Developing Transformational Leadership*. *Journal of European Industrial Training*, 14(5), 21-27.

Gall, M., & Pigni, F. (2021). Taking DevOps mainstream: a critical review and conceptual framework. *European Journal of Information Systems*, 31(5), 548–567.

Hemon-Hildgen, A., & Rowe, F. (2022). Conceptualising and defining DevOps: a review for understanding, not a framework for practitioners. *European Journal of Information Systems*, 31(5), 568–574.

Insinto. (2022). *Transavia Employee Experience Index 2022*. Haarlem: Insinto.

Kappelman, L., Johnson, V., Torres, R., Maurer, C., & McLean, E. (2018). A study of information systems issues, practices, and leadership in Europe. *European Journal of Information Systems*, 28(1), 26–42.

Leclercq-Vandelannoitte, A., & Bertin, E. (2018). From sovereign IT governance to liberal IT governmentality? A Foucauldian analogy. *European Journal of Information Systems*, 27(3), 326– 346.

AUTEUR

Kenneth Konigferander is IT lead bij Transavia.

E-mail: kenneth.konigferander@transavia.com

REGIE DOOR PARTNERSCHAP: EEN CASE STUDY OUTSOURCING NETWERKDIENTSTVERLENING OP BASIS VAN PARTNERSCHAP

Marcel Bakker

INTRODUCTIE

Gedreven door ontwikkelingen zoals de groei van cloud dienstverlening en de krapte op de arbeidsmarkt, besteden gemeenten ICT-dienstverlening steeds meer uit bij externe leveranciers. De traditionele afnemer/leveranciers relatie, maakt steeds meer plaats voor een samenwerkingsrelatie waarbij uitvoerende werkzaamheden richting de leverancier verschuiven. Vervolgens is dan de uitdaging voor de uitbestedende organisatie om de leverancier inhoudelijk aan te sturen. Een samenwerking op basis van partnerschap kan hierbij gezien worden als de meest ideale samenwerkingsvorm. Betrokken partners hebben streven dan naar het aangaan van een duurzame relatie, waarbij alle betrokkenen voor zichzelf toegevoegde waarde kunnen creëren. Een samenwerking tussen een publieke, non-profit organisatie als de gemeente en een commerciële marktpartij geeft hierbij een andere dynamiek dan een samenwerking tussen één of meerdere commerciële partners.

Aan de hand van een caseonderzoek van het lopende outsourcingtraject van de gemeente Den Haag voor netwerkdienstverlening stel ik de vraag in hoeverre een publiek-privaat partnerschap voor de gemeente een geschikte regievorm is. Waar moet je op letten wanneer je zo'n partnerschap aan wil gaan, wat zijn de verschillen met de traditionele klant-leveranciers relatie? Hoe kan je de kwaliteit van de samenwerking in de praktijk meten, en aan welke knoppen kan je draaien op het moment dat de samenwerking niet het gewenste resultaat oplevert?

Met de bevindingen uit dit onderzoek hoop ik een bijdrage te kunnen leveren aan de professionalisering van de IT-regie functie van de lokale overheid. Een goede IT-regiefunctie zal uiteindelijk immers positief bijdragen aan de kwaliteit van de dienstverlening die de gemeente levert aan burgers en bedrijven.

LITERATUUR

Wijers (2022) stelt dat een outsourcingrelatie met een leverancier altijd een ontwikkel- en leercurve doormaakt (figuur 1). Omdat het een strategische beslissing betreft is er in de beginfase veel management aandacht, en zijn de verwachtingen over en weer hooggespannen. Nadat het contract getekend is moet de samenwerking in de praktijk gestalte krijgen. Alle betrokkenen moeten hun weg weer zien te vinden in de nieuwe, veranderde situatie. Dit kan leiden tot onduidelijkheid en soms zelfs onenigheid over de rol- en taakverdeling.

Nadat er op basis van de ervaringen gezamenlijk lessen worden getrokken over wat wel en niet werkt, kunnen op basis hiervan verbetermaatregelen genomen worden. Pas dan kan begonnen worden aan de geleidelijke weg vanuit het dal omhoog, waarbij de samenwerking verbetert en steeds meer toegevoegde waarde gaat opleveren.



Figuur 1: ontwikkel en leercyclus outsourcingrelatie (Wijers, 2022)

Lee en Kim (1999) hebben een model (Figuur 2) opgesteld om de kwaliteit van een partnerschap te meten zodat hierop ook gestuurd kan worden. Zij stellen dat naarmate de kwaliteit van het partnerschap hoger is, de kans op succes van de outsourcingrelatie toeneemt.

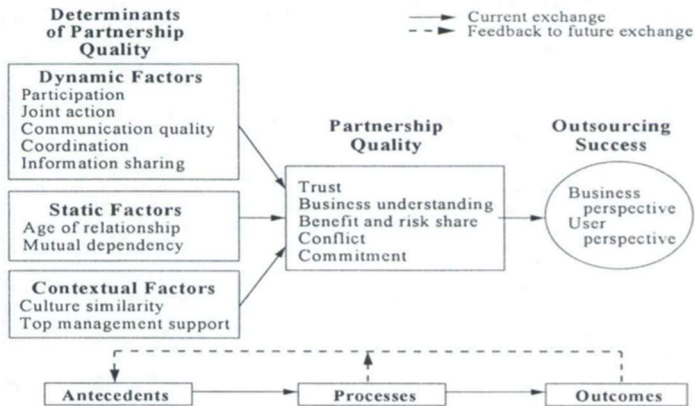


Figure 3. Research Model for Partnership Quality

Figuur 2: Onderzoeksmodel voor samenwerkingskwaliteit (Lee & Kim, 1999)

Hiervoor onderscheiden zij vijf kwaliteitskenmerken die als thermometer van de kwaliteit van de relatie kunnen dienen:

1. *Trust*: De mate van vertrouwen en bereidheid tot samenwerking;
2. *Business Understanding*: de mate waarin men elkaars gedragingen, doelen en beleid begrijpt;
3. *Benefit & Risk Share*: de mate waarin er overeenstemming is over het delen van baten en risico's;
4. *Conflict*: de mate waarin activiteiten, gedeelde bronnen en doelen van de partners conflicteren;
5. *Commitment*: de mate waarin de partners zich met elkaar verbonden voelen.

Deze kwaliteitskenmerken kunnen volgens de auteurs actief beïnvloed worden via drie clusters van factoren:

1. *Dynamische factoren*: de mate waarin partners actief deelnemen (Participation), gezamenlijk optrekken binnen het samenwerkingsverband (Joint Action), helder en effectief communiceren (Communication Quality), gericht werken aan gezamenlijke doelen (Coordination) en open naar elkaar zijn in het delen van informatie over de eigen organisatie (Information Sharing).
2. *Statische factoren*: het model veronderstelt dat naarmate de relatie waarin partners gemeenschappelijke doelen hebben langer duurt (Age of Relationship), dit een positief effect heeft op de kwaliteit van het partnerschap. Daarnaast gaat het model ervan uit dat naarmate de partnerorganisaties meer van elkaar afhankelijk zijn (Mutual Dependency), dit eveneens positief uitwerkt op de kwaliteit van het partnerschap.
3. *Contextuele factoren*: Verondersteld wordt dat naarmate de partners méér gemeenschappelijke normen en waarden delen (Cultural Similarity) dit een positieve invloed heeft op de kwaliteit van het partnerschap. Het bestaan van draagvlak bij het topmanagement (Top Management Support) van de partners wordt als randvoorwaardelijk gezien.

Uiteindelijk gaat het de betrokken partners natuurlijk om de toegevoegde waarde die de samenwerking oplevert vanuit het perspectief van de business (kernactiviteiten van de organisatie) en de werknemers die gebruik maken van de ICT-oplossingen.

Vanuit business perspectief gaat het dan hierbij om:

- Strategische voordelen, bijvoorbeeld doordat de uitbestedende organisatie zich beter kan concentreren op zijn kernactiviteiten;
- Economische voordelen, bijvoorbeeld doordat een organisatie beter kan sturen op ICT kosten;
- Technologische voordelen, bijvoorbeeld doordat een organisatie gebruik kan maken van de meest moderne technieken.

Vanuit gebruikersperspectief staat de wens van een hogere kwaliteit van de aangeboden dienstverlening voorop.

METHODE

Door het houden van interviews met een aantal hoofdrolspelers in een lopend aanbestedingstraject voor netwerkdienstverlening bij de gemeente Den Haag is de theorie getoetst aan de praktijk. Deze case is vanuit de gekozen thematiek interessant, omdat dit aanbestedingstraject vanaf het begin vanuit de ambitie van een partnerschap is ingestoken. Betrokkenen vanuit de gemeente en de externe partner zijn bevestigd aan de hand van kwaliteitsfactoren die in het partnerschapsmodel worden gehanteerd. Daarnaast is gesproken over de voorbereiding, het verloop en de verwachtingen voor de komende jaren.

RESULTATEN

De wijze waarop het partnerschap voor netwerkdienstverlening zich binnen de gemeente Den Haag heeft ontwikkeld blijkt exemplarisch voor de ontwikkel- en leercurve zoals door Wijers (2022) is geschetst. Hoge verwachtingen aan het begin, een flinke dip in het eerste jaar, en het begin van de langzame weg omhoog in het tweede jaar. Vervolgens zijn stappen genomen om de samenwerking structureel te verbeteren.

Kijkend naar de randvoorwaarden die volgens Lee en Kim (1999) de kwaliteit van het partnerschap bepalen kan geconcludeerd worden dat in de situatie van de gemeente Den Haag vooral de dynamische factoren, die te maken hebben met de sociale interactie tussen de medewerkers van de partners, bepalend zijn geweest voor het verbeteren van de kwaliteit van het partnerschap.

Veel tijd en energie is gestoken in het verbeteren van de directe onderlinge communicatie. Er is bewust gekozen om onenigheden en wrijvingen open met elkaar te bespreken en op basis hiervan verbetervoorstellen te doen. Dit heeft geleid tot een gecombineerd team van gemeente en leverancier dat steeds beter samenwerkt. Door vroeger in het aanvraagproces samen te werken wordt de afstand van het team tot de business verkleind en wordt

de wederzijdse kennis van de organisatie vergroot. Gesprekken worden niet meer met het contract op tafel gevoerd, en hebben plaatsgemaakt voor een cultuur waarin partners elkaar meer gunnen.

Samenvattend is er op basis van deze case een duidelijk positieve invloed van de factoren Participation, Joint Action, Communication Quality, Coordination en Information Sharing op de kwaliteitskenmerken van het partnerschap waar te nemen. Deze positieve invloed wordt echter niet aangetoond voor het kwaliteitskenmerk 'Conflict'.

Voor de statische factoren komt uit de interviews inderdaad naar voren dat naarmate de relatie langer duurt (Age of Relationship) het inderdaad zo is dat men elkaar beter begrijpt en beter op elkaar afgestemd raakt. Buiten de contractrelatie kan niet gezegd worden dat gemeente en leverancier van elkaar afhankelijk zijn: wederzijdse afhankelijkheid (Mutual Dependency) lijkt in deze case daarom geen positieve invloed te hebben op één of meerdere kwaliteitskenmerken van het partnerschap. De invloed van deze statische factoren op de kwaliteit van het partnerschap lijkt daarom beperkt.

Over de contextuele factoren kan gezegd worden dat de medewerkers binnen het partnerschap qua gedrag en uitstraling goed bij elkaar passen (Cultural Similarity).

Dit heeft zeker in positieve zin bijgedragen aan de kwaliteit van het partnerschap. Het draagvlak van het management (Top Management Support) vooral in het begin een belangrijke rol gespeeld. De aanpak is binnen de gemeente op hoog bestuurlijk niveau verankerd als afgeleide van het Collegeakkoord. Bij de partner voor netwerkdienstverlening is de keuze voor het aangaan van dit partnerschap eveneens vanaf het begin op directieniveau geborgd. Het management commitment draagt hiermee bij aan het verhogen van de kwaliteit van het partnerschap. De contextuele factoren hebben in dit geval dus een positieve invloed op de kwaliteit van het partnerschap, zolang het management commitment bij gemeente en dienstverlener een blijvend vervolg krijgt.

Voor wat betreft de toegevoegde waarde die het partnerschap op het moment oplevert liggen deze momenteel voor de dienstverlener vooral op het economische vlak en voor de gemeente vooral op het vlak van de kwaliteit van de dienstverlening. Het partnerschap is nog niet zover gegroeid dat al sprake is van een strategische samenwerking. Deze strategische ambities liggen vooral op het vlak om de digitalisering van de stad een impuls te geven, denk hierbij als initiatieven als 'Smart City'.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

Uit het onderzoek wordt duidelijk dat een ICT-partnerschap vraagt van de betrokkenen méér vraagt dan een 'traditionele' klant-leveranciersrelatie. Investeren in de relatie blijft continu noodzakelijk en partners moeten zich committeren aan elkaars werkwijze en doelstellingen.

In de kern draait het om het opbouwen en onderhouden van een vertrouwensrelatie: zonder wederzijds vertrouwen is een partnerschap niet mogelijk. Het is ook een zaak van de lange adem: het kost minimaal een jaar of 3 à 4 voordat de samenwerking structureel verankerd is en synergie oplevert.

In de onderzochte case lijkt een partnerschap tot op heden een goede manier voor de gemeente en de netwerkleverancier om hun doelen op termijn te kunnen realiseren. Hierbij is het belangrijk dat beide partners de samenwerking ook in de nabije toekomst als kansrijk blijven ervaren en blijven investeren in de relatie.

Blijvende aandacht op strategisch-bestuurlijk niveau is cruciaal om de stap te kunnen maken richting het realiseren van de meer strategische, innovatieve doelstellingen.

De gemeente wil steeds meer ICT-voorzieningen in regie outsourcen, maar deze case leert ook dat partnerschap niet altijd automatisch de geschikte regievorm is. Een partnerschap vraagt in alle fasen van het outsourcingstraject een grondige voorbereiding en het onderhouden van de relatie vraagt continu veel tijd en aandacht. Hoe zwaar in de relatie geïnvesteerd moet worden moet, afhankelijk van het type dienstverlening dat geoutsourcet wordt, steeds worden afgewogen.

Tenslotte is het belangrijk zou het vanuit oogpunt van de gemeente goed zijn om na te denken aan het ontwerpen van een exit-strategie. Wisselen van partner voor netwerkdienstverlening is een ingrijpende en kostbare gebeurtenis maar kan gezien de aanbestedingsplicht na afloop van het contract noodzakelijk zijn. Een exit plan kan helpen om de impact van een gedwongen of geplande transitie soepeler te laten verlopen.

REFERENTIES

Lee, J., Kim, Y. (1999). Effects of partnership quality on IS outsourcing success: conceptual framework and empirical validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.

Wijers, G. (2022). *De modern IT-regie organisatie; leergang IT-regie management* (presentatie). Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

AUTEUR

Marcel Bakker is IT-ketenregisseur bij de gemeente Den Haag.

E-mail: marcel.bakker@denhaag.nl

DE INVLOED VAN HET WERKEN IN MULTIFUNCTIONELE TEAMS OP DE ICT-DIENSTVERLENING

Marije Plas

INTRODUCTIE

Het onderwerp van dit artikel is de invloed van het werken in *multifunctionele teams* op de *ICT-dienstverlening* en dan specifiek binnen de directie Informatie & Services van de gemeente Groningen.

Er zijn drie redenen om opnieuw te kijken naar de manier van werken binnen de directie:

- De samenwerking tussen afdelingen kan beter;
- De vraag is of de huidige inrichting van de organisatiestructuur nog goed past nu we veel hybride samenwerken;
- Een groot deel van de ICT-dienstverlening was de afgelopen jaren belegd bij een externe organisatie;
- De einddatum van het contract komt in zicht, dus moeten we opnieuw bepalen hoe we de ICT-dienstverlening willen vormgeven. Hoe we intern (samen)werken bepaalt (een deel van) het succes is daarbij mijn verwachting.

Het onderwerp wil ik wil onderzoeken is:

Levert het werken met multifunctionele teams een positieve bijdrage aan de ICT-dienstverlening en wat is het effect van de organisatiecultuur van de gemeente hierop?

Deze paper draagt bij aan kennis over het werken in multifunctionele teams en de impact op de ICT-dienstverlening in de gemeentekomgeving.

LITERATUUR

Om het onderzoek te kunnen uitvoeren zal ik eerst een aantal kernbegrippen definiëren.

Multifunctionele teams

Lang niet in alle definities van een multifunctioneel team (of cross functional team, CFT) wordt een team bedoeld wat ook in de organisatiestructuur een formeel team is. De onderdelen die in de definities in de literatuur terugkomen zijn dat het gaat om:

- Mensen uit verschillende functiegebieden ('functional areas');
- Mensen die daarmee verschillende soorten kennis inbrengen in een team;
- Mensen die een gezamenlijk doel nastreven.

De nuances zitten met name in het tweede en derde punt. Daspit et al. (2013) hebben gekeken naar meerdere onderzoeken en verwijzen naar een definitie van Webber uit 2002:

"CFTs consist of individuals from various functional areas in the firm that work together to obtain a specific goal (Webber, 2002)."

In een definitie van Holland et al. (2000) wordt meer ingegaan op het echte vormen van een team. Dat medewerkers dit zowel zelf ervaren als ook dat de mensen er omheen zo zien.

De laatste definitie die ik hier wil aanhalen is een definitie van Indeed:

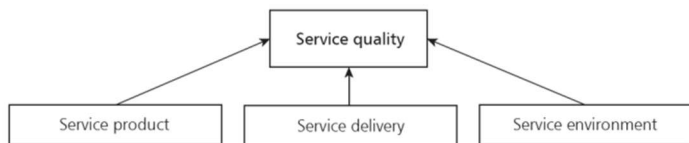
"A cross-functional team is a set of people with different skill sets, responsibilities and disciplines who work together to perform specific tasks."

Deze definitie is ruimer geformuleerd. Want het gaat hier niet om een gezamenlijk doel, maar het uitvoeren van specifieke taken. Hierdoor past de definitie in mijn ogen ook beter bij teams die niet in projecten samenwerken, maar structureel. Daarom heb ik deze definitie gebruikt bij het houden van de interviews.

ICT-dienstverlening

Binnen de gemeente Groningen hebben we een groot deel van de ICT-dienstverlening geoutsourcet. Om de ICT-dienstverlening goed te meten is het daarom van belang om helder te hebben welk deel van de dienstverlening wordt gemeten.

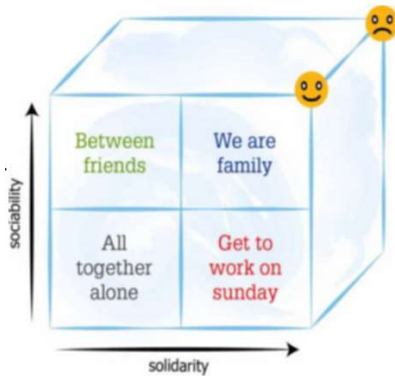
Een veelgebruikt model (three component model, figuur 1) voor het meten van de dienstverlening is dat van Rust & Oliver (in Polyakova & Mirza (2015):



Figuur1: Three-component model

Organisatiecultuur

In onderzoeken van onder andere Bradley et al (2006) en Gupta et al. (2019) wordt een organisatiecultuur beoordeeld aan de hand van de assen flexibiliteit/stabiliteit en interne/externe focus. Voor mijn onderzoek heb ik gewerkt met onderstaand model wat afkomstig is van Goffee en Jones (Konstantinos et al., 2017). Dit model kijkt vooral naar wat er onderling tussen medewerkers gebeurt. Aangezien de aanleiding voor het onderzoek vooral ligt in ontwikkelingen rondom samenwerking, heb ik gekozen voor dit specifieke model (Figuur 2) en niet voor een model dat vooral kijkt naar flexibiliteit ten opzichte van stabiliteit.



Figuur 2: Culture matrix van Goffee & Jones

In het model zijn er vier organisatieculturen. Daspit et al (2013) benoemen niet alleen voordelen van het werken in multifunctionele teams, maar ziet ook de risico's zoals miscommunicatie en ruzies. Als de teamleden niet goed met elkaar communiceren en samenwerken gaat (een deel van) de kracht verloren van het werken in een divers team. Deze bevinding komt ook uit onderzoeken van Wang et al (2010) en Lee & Xia (2010). In de organisatiecultuur 'All together alone' is er veel vrijheid om te bepalen wie met wie wil samenwerken. Dat haalt de kracht van het werken in multifunctionele teams onderuit als dat zou leiden tot meer uniforme teams. De cultuur van 'We are family' sluit goed aan op het werken in multifunctionele teams. Omdat het hierin gaat om samen resultaten te halen en het elkaar aanspreken op resultaten en gedrag. De cultuur van 'Between friends' heeft als risico dat er te veel behoefte is aan harmonie. Het niet uitspreken van conflicten leidt tot minder goede resultaten in multifunctionele teams. De organisatiecultuur 'Go to work on Sunday' lijkt het beste aan te sluiten op het werken in multifunctionele teams. Omdat er een duidelijk doel is waar met mensen van verschillende vakgroepen aan gewerkt wordt. Als er meerdere teams in de organisatie aan het werk zijn in zo'n cultuur zou het wel zo kunnen zijn dat er getrokken gaat worden aan goede medewerkers.

METHODE

Voor het onderzoek heb ik interviews gehouden. Ik heb gebruik gemaakt van een standaard vragenlijst, zodat de antwoorden goed met elkaar vergeleken konden worden.

Ik heb vier MT leden geïnterviewd. Om te zorgen voor een enigszins representatieve groep heb ik gekozen voor mensen die verschillende soorten afdelingen aansturen en die ook qua persoonlijkheid heel verschillend zijn.

Er zijn een aantal beperkingen aan het onderzoek:

- De groep respondenten was beperkt tot een aantal leden van het MT. Daarmee is het onderzoek onvolledig representatief;
- De vraag kan op dit moment nog niet volledig worden verkend, omdat er binnen de directie (nog) niet gewerkt wordt met multifunctionele teams. Er kon daarom alleen gekeken worden naar de verwachting van het effect op de dienstverlening als de directie zou gaan werken met multifunctionele teams;
- Er is een kwalitatief onderzoek gedaan waar een kwantitatieve methode beter was geweest bij deze vraagstelling.

RESULTATEN

De uitkomsten van de interviews waren per thema. Met betrekking tot *multifunctionele teams* waren de respondenten positief tot heel positief. Als voordelen werden het meeste genoemd: klantgerichtere dienstverlening en betere samenwerking. Als nadelen werd met name genoemd: de grotere afstand tot het eigen vakgebied. Interessant was dat er andere voor- en nadelen werden genoemd dan die in de literatuur naar voren kwamen.

Met betrekking tot *ICT Dienstverlening* gaven de respondenten de huidige dienstverlening door de outsourcingpartner een cijfer tussen de 2 en de 5,2. De ICT dienstverlening door de eigen directie werd gescoord tussen de 6 en de 7,2. Beide waren op een schaal van 1 tot 10. Er is ook gekeken naar de scores vanuit de klanten zelf. Deze was het voorliggende half jaar tussen de 3,5 en een 4 op een schaal van 1 tot 5, dus positiever. Maar daar werd vooral gescoord op de simpelere dienstverlening.

De *dienstverlening van de eigen directie* is ook gemeten door het uit te vragen bij de klanten alleen dan specifiek voor de dienstverlening door Functioneel beheer. Deze score komt structureel uit boven de 7 (schaal 1 tot 10). Als aanbevelingen werd meegegeven om strakker te sturen op resultaat, beter samen te werken en om te gaan werken in multifunctionele teams.

Met betrekking tot de organisatiecultuur zagen de respondenten de meeste overeenkomsten met de cultuur “All together alone” uit het gebruikte model. Alle respondenten gaven aan dat ze denken dat de organisatiecultuur van invloed is op het goed kunnen werken met multifunctionele teams en op de dienstverlening.

CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

- Op basis van het literatuuronderzoek en de interviews zijn de conclusies:
- Dat het werken in multifunctionele teams binnen de directie I&S van de gemeente Groningen naar verwachting inderdaad een positief effect zal hebben op het niveau van de dienstverlening.
- Maar dat dit positieve effect verkleind wordt door de cultuur van de gemeente en van de directie.
- De uitkomsten van het onderzoek zijn deels herbruikbaar voor andere organisaties. Vooral voor organisaties die ook nog niet werken met multifunctionele teams en een soortgelijke cultuur hebben zijn de resultaten toepasbaar.

Een belangrijke aanbeveling is om daadwerkelijk te gaan werken met multifunctionele teams. Gezien de uitkomsten van de interviews en het artikel van Kaplan & Norton (2006), is het advies om de organisatiestructuur niet (meteen) aan te passen, maar om eerst te gaan werken in de multifunctionele teams terwijl de oude structuur intact blijft. Dat spaart kosten en energie (Kaplan & Norton, 2006) en daarmee blijft de link naar de vakgroep bestaan.

REFERENTIES

Alhqvist, J., & Alpsten, E. (2020). Cross-Functional Team Success Factors: A Case Study at a High-Growth Scale-Up. *Master of Science Thesis TRITA-ITM-EX 2020:268*.

Daspit, J., Justice Tillman, C., Boyd, N.G., & Mckee, V. (2013). Cross-functional team effectiveness: An examination of internal team environment, shared leadership, and cohesion influences. *Team Performance Management*, 19(1-2), 34-56.

Fey, C.F., & Denison, D.R. (2003). Organizational Culture and Effectiveness: Can American Theory Be Applied in Russia? *Organization Science*, 14, 686-706. Gupta, M., George, J.F., & Xia, W. (2019). Relationships between IT department culture and agile software development practices: An empirical investigation. *International Journal of Information Management*, 44, 13-24.

Gurbaxani, V., & Dunkle, D. (2019). Gearing Up for Successful Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 18(3), 209-220.

Holland, S., Gaston, K., & Gomes, J. (2000). Critical success factors for cross-functional teamwork in new product development. *International Journal of Management Reviews*, 2, 231.

Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2006). Naar een nieuwe strategie zonder de organisatie overhoop te halen. *Holland Management Review*, 108, 40-49.

Konstantinos, M., Stefanos, G., Nikitas, N., & Alexandra, F. (2017). The Implementation of Goffee and Jones's Types of Organizational Culture in a Greek State-Owned Organization that Introduced New Technologies. *Foundations of Management*, 9, 225-244.

Lee, G., & Xia, W. (2010). Toward Agile: An integrated analysis of Quantitative and qualitative field data on software development agility. *MIS Quarterly Executive*, 34, 87-114.

Polyakova, O. & Mirza, M. (2015). Perceived service quality models: are they still relevant? *The Marketing Review*, 15(1), 59-82.

Wang, M., Chen, W., Lin, Y., & Hsu, B. (2020). Structural characteristics, process, and effectiveness of cross-functional teams in hospitals: Testing the I–P–O model. *Journal of High Technology Management Research*, 21, 14-22.

AUTEUR

Marije Plas is manager Informatiemanagement bij de gemeente Groningen.

E-mail: marije.plas@groningen.nl

INTEROPERABILITEIT IN DE ZORG: MET BEHULP VAN DE RIJKSOVERHEID STAP VOOR STAP VOORUIT?!

Muriel Jansen – van Arem

INTRODUCTIE

In het zorgveld is een roep om naadloze en snelle digitale integratie met een minimum aan fouten in gegevensuitwisseling waarmee de zorgkosten en administratieve lasten worden beperkt. Het gebrek aan interoperabiliteit tussen systemen is één van de grootste obstakels voor het invoeren van technologie in Nederlandse zorginstellingen. Interoperabiliteit is ‘de mogelijkheid van systemen, partijen, of individuen om met elkaar samen te werken, te communiceren en informatie uit te wisselen’. Daarvoor moet data vrijelijk kunnen stromen tussen systemen en organisaties (Nictiz, 2013). De toenemende digitalisering in de zorg legt de behoefte aan systemen die op elkaar aansluiten en gegevens uitwisselen, waarbij de privacy van de burger wordt gewaarborgd, verder bloot.

Er zijn vele goede regionale en decentrale initiatieven rondom het onderwerp interoperabiliteit, maar de echte doorbraak op versnelling van gegevensuitwisseling tussen systemen wordt nog niet gehaald. Nederland ervaart relatief meer problemen op gebied van data uitwisseling, interoperabiliteit, en standaardisatie in vergelijking tot andere Europese landen. Helaas ontbreken een adequate digitale infrastructuur, organisatiecapaciteiten en passende financiering voor een echte opschaling van digitale zorgtoepassingen (Kostera & Thranberend, 2018).

Eenduidig gebruik van terminologie en codes is een ‘wicked problem’ en vraagt steeds meer om een landelijke veranderaanpak. Vanuit het veld van zorgaanbieders en ICT-leveranciers klinkt steeds luider de roep op regie door de Rijksoverheid. Maar welke regierol kan en moet de overheid nu pakken om de interoperabiliteit in Nederland verder te versnellen?

Voor een verdere verdieping in het onderwerp rondom het verbeteren van interoperabiliteit zijn vier onderzoeksvragen beantwoord. Hiervoor heeft een literatuuronderzoek plaatsgevonden en zijn er interviews gehouden. De uitkomsten van deze methoden zijn met elkaar gecombineerd om in de conclusie tot een antwoord te komen op de onderzoeksvragen:

- Welke grote knelpunten zijn er op het gebied van interoperabiliteit in de zorg in Nederland?
- Welke van deze knelpunten vergen centrale regie bij de verbetering van landelijke interoperabiliteit?
- Welke initiatieven op gebied van interoperabiliteit in de zorg lopen er op dit moment en hebben deze initiatieven behoefte aan regie door de Rijksoverheid?
- Scandinavië en Estland worden als voorbeeld genoemd voor een eenduidige aanpak van digitalisering en bevordering van standaarden en interoperabiliteit. *Wat kunnen we leren van het buitenland?*

LITERATUUR

De gezondheidszorg in Nederland is één van de beste en één van de duurste van Europa. Volgens de Euro Health Consumer Index scoort Nederland op basis van verschillende kwaliteitsindicatoren, zoals kwaliteit van ziekenhuiszorg en informatievoorziening, als het beste zorgstelsel in Europa (Björnberg, 2018). Interoperabiliteit kan bijdragen deze kosten op langere termijn te beperken.

Door een sterke regierol te nemen, kan de overheid ervoor zorgen dat digitalisering in de zorg effectief en efficiënt is en aansluit bij de behoeften van patiënten en zorgaanbieders. Het gaat vooral om een andere manier van werken. “Daar is visie, lef en regie voor nodig”, aldus UT-hoogleraar Gemert-Pijnen (Lindenberg, Nieuwenhuis, & Gemert-Pijnen, 2022).

“Integratie in professionele zorgsystemen is niet altijd mogelijk, en ook niet altijd wenselijk”. De relevantie van de informatie voor de behandeling bepaalt ook de noodzaak voor integratie in zorgsystemen en eisen aan interoperabiliteit. Niet alle informatie van consumenten-eHealth is dusdanig relevant voor de zorgprofessional dat deze ‘real time’ in het EPD hoeft te verschijnen (Esmeijer, 2014).

In tegenstelling tot Nederland kennen Scandinavische landen een integrale aanpak van digitalisering gericht op versterking van de ketenzorg. De landen hebben een “*Nordic Healthcare Movement*” model voor integrale zorgaanpak en samenwerking over de grenzen van sectoren heen, met accent op preventie en verschuivingen van zorg (King's Fund, 2021). Kenmerkend voor Scandinavische landen en Estland is een centrale regie voor digitalisering, een integrale aanpak zorgaanpak, standaardisatie van data en wettelijke kaders voor digitalisering.

METHODE

Voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is onderzoek gedaan bij Nederlandse organisaties die in het veld actief zijn om de interoperabiliteit in Nederland te verbeteren.

RESULTATEN

De Rijksoverheid neemt nu de regierol, vooral met de Wegiz. Regie nemen én prioritering zijn hierbij cruciaal. Het speelveld van de zorg in Nederland is gefragmenteerd en complex en vraagt hiermee om prioritering op basis van toegevoegde waarde. Hierbij kent iedere sector haar eigen dynamiek, innovatiekracht en noodzaak voor het digitaliseren van de gegevensuitwisseling binnen haar processen. Het in kaart brengen en overzicht genereren van alle lopende vraagstukken die impact hebben op de IT-ontwikkelingen van de zorgsystemen (van noodzakelijke wijzigingen doorvoeren op gebied van nieuwe wet- en regelgeving, bekostigingsprincipes over de verschillende sectoren), is de belangrijkste stap om op juiste wijze te kunnen prioriteren en investeringskosten en hun capaciteit goed te kunnen inzetten. Het creëren van draagkracht, Agile werken en bewijs van praktijkoplossingen zijn cruciaal voor succes en opschaling. Nieuwe samenwerkingsvormen bevorderen innovatie zonder hiërarchie. Het identificeren van waardevolle gegevensuitwisseling en aanpakken van knelpunten, zoals machtigingen voor gegevensinzage, zijn belangrijk. De Overheid kan hier bijvoorbeeld helpen via wetgeving rondom unieke identificatie. Tijdige betrokkenheid, gebruikersgerichtheid en goede implementatie zijn essentieel voor optimale resultaten en kostenverlaging. De geïnterviewden hebben ook naar de Scandinavische landen gekeken en

onderzocht of zij wat kunnen leren van de zorgsystemen aldaar. Conclusie is dat het interessant is om te zien hoe de zorgdynamiek in die landen op geheel andere wijze is geregeld, maar we er in Nederland geen voordeel uit kunnen behalen.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Beter en snellere gegevensuitwisseling over de Nederlandse gefragmenteerde zorgsectoren heen is nodig om digitalisering effectief, efficiënt in te zetten. Om de knelpunten van interoperabiliteit in de zorg op te lossen, is het belangrijk om deze belemmeringen aan te pakken door middel van technologische oplossingen, wettelijke en beleidsmaatregelen en het bevorderen van samenwerking tussen zorgorganisaties. Hierbij is sturing en regie door de Rijksoverheid noodzakelijk. Het is belangrijk om de sturing te geven op het gebied van een landelijke infrastructuur en om standaarden voor gegevensuitwisseling en gegevensbeheer te benoemen, die nodig voor het waarborgen van privacy, ethiek en veiligheid. Hierbij is het van belang dat de gegevensuitwisseling toegevoegde waarde brengt in de keten. Met hulp van overheidsregie en samenwerking op basis van gekozen en geprioriteerde uitwisselingssystematieken, een Agile werkwijze bij implementaties waarbij alle betrokken partijen leren van de feedback gaat veel meer brengen dan grote IT-projecten.

Het lijkt erop dat het gras bij de Europese burens niet groener is. De manier waarop de zorg daar georganiseerd is wijkt te veel af van het Nederlandse zorgstelsel. Ook daar spelen in de Scandinavische landen diverse knelpunten op het gebied van interoperabiliteit of is de zorg geheel centraal ingeregeld. Wel is dezelfde trend te zien in vergelijking met de gidslanden, dat meer regie nodig is om fragmentering te voorkomen in digitalisering.

Nederland heeft zowel één van de beste als ook één van de duurste georganiseerde zorgstelsels, waarbij de noodzaak wordt gevoeld om een efficiency slag te slaan op het gebied van interoperabiliteit.

Het zorgveld, haar IT-leveranciers en andere betrokken partijen zijn nu klaar

om gezamenlijk met de Rijksoverheid de slag te gaan slaan om interoperabiliteit te verbeteren, stapje voor.

REFERENTIES

Björnberg, P.A. (2018). *Euro Health Consumer Index 2017*. Stockholm: Health Consumer Powerhouse.

Esmeijer, J., van der Klauw, D., Bakker, T., Kotterink, B., & Mooij, R. (2014). *Doe-het-zelf Zorg Disruptieve effecten van consumenten eHealth*. Leiden: TNO.

Kostera, D. T., & Thranberend, T. (2018). *Digitalisierung braucht effektive Strategie, politische Führung*. Ber Gütersloh: Bertelmannstiftung.

Lindenberg, D. M., Nieuwenhuis, P. d., & Gemert-Pijnen, P. d. (2022). *Digitalisering in de gezondheidszorg nader beschouwd*. Twente: Technische Universiteit Twente.

King's Fund (2021). *Health and Care in 2021*. London: King's Fund.
Nictiz. (2013). <https://nictiz.nl>.

AUTEUR

Ing. Muriel Jansen – van Arem is IT Manager Ontwikkeling en Onderhoud bij de Nederlandse Zorgautoriteit met hart voor de zorg.

E-mail: jansenmu@gmail.com

SUCCEFACTOREN VOOR DIGITALE TRANSFORMATIE OM PUBLIEKE WAARDE TE GENEREREN EN DE KWALITEIT VAN DE DIENSTVERLENING TE VERHOGEN.

Rebecca Vlaun

INTRODUCTIE

Gemeenten investeren in de digitale transformatie van publieke dienstverlening. Zij ambiëren met digitale transformatie duurzame resultaten te realiseren voor organisatie en burgers. Hierbij verschuift de focus van interne efficiëntie naar publieke waarden. Digitalisering verandert de manier waarop de publieke sector en burgers contact hebben. Dit is in een hiërarchische bureaucratiecontext een uitdaging.

Publieke waardencreatie is de verwachting geworden waaraan digitale dienstverlening van overheden moet voldoen. In deze paper wordt onderzocht wat binnen gemeenten de succesfactoren zijn om de kwaliteit van de publieke dienstverlening te verhogen en publieke waarde te genereren via digitale transformatie.

De gemeente Almere heeft een digitaliseringsstrategie opgesteld met als doel integraal, efficiënter en doelgerichter digitalisering in te zetten (Benjamin, Vlaun, Stijker, Walania, Woolderink, Oosterhuis, 2022). Doel van de onderzoeksvraag, is in te schatten in hoeverre geïdentificeerde succesfactoren bijdragen aan het bereiken van de gewenste transformatie en welke interventies ingezet kunnen worden om de slagingskans verder te vergroten.

LITERATUUR

Het begrip publieke waarde wordt in het artikel van Twizeyimanaa en Andersson (2019) gedefinieerd als de collectieve verwachtingen van burgers ten aanzien van overheid en publieke diensten. Twizeyimanaa en Anderssona (2019) hebben in hun literatuuronderzoek zes publieke waarden gevonden die zij hebben gegeneraliseerd naar de verschillende dimensies. Het onderzoek ondersteunt de stelling dat publieke waardencreatie de verwachting is geworden waaraan digitale dienstverlening van overheden moet voldoen.

In onderzoek naar de automatisering van digitale overheidssystemen worden beperkingen onderzocht die kunnen leiden tot ongelijke kwaliteit van de dienstverlening (Rahnama et al., 2021). Rahnama et al. stelt dat recent onderzoek heeft aangetoond dat de toepassing van overheidsgegevens bij het leveren van openbare diensten en programma's oneerlijke en discriminerende barrières kan creëren. Het gevolg is een ongelijke kwaliteit van de dienstverlening. Rahnama et al. (2021) illustreert de waarde van digitale innovatie in de publieke dienstverlening, maar laat ook zien dat die waarde niet voor alle burgers geldt.

Het begrip digitale transformatie wordt in het artikel van Mergel, Edelmann en Haug (2019) gedefinieerd als een continu proces waarbij de processen, diensten en producten regelmatig moeten worden aangepast aan externe behoeften. Mergel, Edelmann en Haug (2019) hebben op basis van onderzoek aan de hand van expertinterviews geconcludeerd dat het noodzakelijk is om digitale transformatie te beschouwen als een alomvattende organisatorische benadering in plaats van alleen een overgang van analoge naar digitale publieke dienstverlening. Het onderzoek ondersteunt de stelling dat digitale transformatie resulteert in verbeterde relaties tussen overheidsdiensten en haar belanghebbenden, grotere tevredenheid van de burger en een verandering in de bureaucratische en organisatiecultuur.

Uit onderzoek naar de relatie tussen informatie- en communicatietechnologie (ICT), digitale transformatie en publieke waarden

(Bannister, Connolly, 2014) blijkt dat *ICT de verwachtingen van mensen verandert en daarmee een transformerende invloed kan hebben op publieke verwachtingen over waarden.*

METHODE

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is gezorgd voor theoretische duidelijkheid over de succesfactoren die bijdragen aan digitale transformatie die publieke waarde genereert. Er zijn academische artikelen geselecteerd om dit onderwerp te analyseren en overkoepelende bevindingen te presenteren.

Deze theoretische basis is gebruikt om theorie te confronteren met praktijk, waarbij de Gemeente Almere is gebruikt als casus. Hierbij is de digitaliseringsstrategie van de gemeente Almere als uitgangspunt gehanteerd om de aanwezigheid van succesfactoren voor digitale transformatie te beoordelen. De referentielijst van de digitaliseringsstrategie is gebruikt om andere documenten te raadplegen waarbij in deze documenten ook weer de referentielijst als uitgangspunt is gebruikt in de vorm van een sneeuwbalsteekproef.

De sneeuwbalsteekproef is aangevuld met kwalitatief onderzoek middels semigestructureerde interviews met relevante stakeholders bij de Gemeente Almere.

De interviews bestonden uit een aantal brede vragen. De geïnterviewden werd gevraagd hun visie te geven op succesfactoren voor digitale transformatie, een reflectie waarom de gewenste digitale transformatie tot nu toe nog niet gerealiseerd is, of zij van mening zijn dat de benodigde succesfactoren aanwezig zijn om de digitale transformatie te laten slagen en welke strategieën nodig zijn om nog bestaande barrières te overwinnen. De interviews waren losjes gestructureerd om reflectie aan te moedigen over succesfactoren en strategieën die volgens de geïnterviewden het belangrijkste waren. Deze vorm van onderzoek is gekozen omdat er bij iedere respondent naar een achterliggende mening kan worden gevraagd.

Ten slotte zijn de bevindingen van het empirisch onderzoek gepresenteerd en zijn er praktische suggesties gedaan om de slagingskans van de digitale transformatie bij de Gemeente Almere te vergroten.

RESULTATEN

De overkoepelende succesfactoren uit het literatuuronderzoek omvatten: 1. coproductie: activiteiten, tools en een organisatorische opzet waarbij verschillende belanghebbenden zoals de overheid, burgers en bedrijven worden betrokken, 2. een hoge mate van centralisatie, 3. het ontwikkelen van een digitale mindset, 4. een holistische benadering hanteren, waarbij zowel culturele als structurele strategieën worden gebruikt, 5. nadruk op de perspectieven van burgers en de particuliere sector, 6. radicale veranderingen in de IT infrastructuur, 7. diensten testen op onderdeel en vervolgens de servicetransformatie uitbreiden, 8. nadruk op aandacht voor adoptie in plaats van de initiële acceptatie van ICT en 9. focussen op persoonlijke ervaringen en tevredenheid van gebruikers.

Uit de sneeuwbalproef op basis van de digitaliseringsstrategie bij de gemeente Almere bleek dat zes van de negen succesfactoren zijn beschreven. Drie succesfactoren bleken in mindere mate of alleen impliciet beschreven te zijn: 1. een holistische benadering hanteren, waarbij zowel culturele als structurele strategieën worden gebruikt. 2. diensten testen op onderdeel en vervolgens de servicetransformatie uitbreiden en 3. De nadruk op aandacht voor adoptie in plaats van de initiële acceptatie van ICT.

De overkoepelende succesfactoren die tijdens de interviews bij de Gemeente Almere genoemd zijn omvatten:

1. Het verandervermogen van de organisatie;
2. Een ambitie die dwingt tot veranderen;
3. Denken vanuit de services die de gemeente aanbiedt;
4. Leiders met de juiste drive en competenties;
5. Integrale sturing;
6. Het hanteren van een verticale aanpak;
7. Het bestendigen van digitale transformatie;
8. Eigenaarschap in de lijn;

9. Successen vieren.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

Het onderzoek laat zien dat de Gemeente Almere de juiste stappen aan het zetten is om succesvol te zijn. De succesfactoren die in het literatuuronderzoek naar voren kwamen zijn duidelijk aanwezig. De slagingskans van de ingezette digitale transformatie zal afhangen van het vermogen om de ingezette lijn vast te houden en het vermogen om prioriteiten te stellen. Zowel de digitale transformatie als de succesfactoren zijn ingewikkeld en verstrengeld.

Het onderzoek is niet zonder beperkingen. Zowel de theoretische basis als het kwalitatief onderzoek zijn beperkt. Daarnaast is de Gemeente Almere gebruikt als casus waardoor de resultaten contextgebonden zijn en daardoor beperkt generaliseerbaar. Desondanks heeft dit onderzoek belangrijke succesfactoren op een rij heeft gezet die de Gemeente Almere kan gebruiken om doorlopend te toetsen of de ingezette digitale transformatie ook in de toekomst blijft voldoen aan de succesfactoren. Door te signaleren als dit niet het geval is kan er tijdig worden geïntervenieerd waarmee de slagingskans wordt vergroot.

REFERENTIES

Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, publicvalues and transformative government: A framework and program for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119–128.

Benjamin, B., Vlaun, R., Stijker, M., Walania, A., Woolderink, J., Oosterhuis, R. (2022). *Digitaliseringsstrategie Gemeente Almere 2022-2030*. Almere: Gemeente Almere.

Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expertinterviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.

Rahnama, H., Johansen, K., Larsson, L., & Rönnbäck, A. Ö. (2021). Exploring digital innovation in the production process: A suggested framework for automation technology solution providers. *Procedia CIRP*, 104, 803-808.

Twizeyimana, J.D., & Andersson, A. (2019). The public value of E-Government - A literature review. *Government Information Quarterly*, 36(2), 167–178.

AUTEUR

Rebecca Vlaun, MA CITRM is concern informatiemanager publieke dienstverlening en ambitietrekker digitale dienstverlening bij de Gemeente Almere.

E-mail: rebavlaun@gmail.com

WAT HOUDT EEN MEDEWERKER BEVLOGEN EN HOU JE ALS ORGANISATIE DEZE BEVLOGENHEID VAST?

Ruud van Luijk

INTRODUCTIE

Mensen zijn de motor van de organisatie. Deze ‘assets’ zijn de belichaming van de interne organisatie welke het mogelijk maken om tot prestaties te komen en het volwassenheidsniveau van de organisatie te verhogen. Deze prestaties worden individueel behaald dan wel in diverse soorten samenwerkingsverbanden.

Wat beweegt bevlogen medewerkers binnen Schiphol om dag in, dag uit, gemotiveerd te zijn en te blijven? Wat maakt ze anders dan de ontevreden medewerkers die de weg naar succes niet als hoogste prioriteit op hun agenda hebben staan? Wat maakt een medewerker bevlogen en gedreven en hoe verhoudt zich dat tot de ontevreden medewerker van een organisatie? Als je in de organisatie met een ander blik naar de medewerkers gaat kijken dan is er al snel een onderscheid te maken in gedrag en samenwerking. Er zijn twee groepen: bevlogen medewerkers en ontevreden medewerkers.

Dit artikel is een essay waarin de volgende vraag wordt uitgewerkt: “Hoe kan Schiphol en haar management de bevlogenheid of ontevredenheid van medewerkers beïnvloeden? “.

LITERATUUR

De theorie van de gedreven medewerker komt voort uit diverse onderzoeken waarbij is gekeken naar de intrinsieke motivaties die ertoe bijdraagt dat deze medewerkers elke dag gedreven zijn, om zich in te zetten

voor de organisatie en met de volle 100% en zich niet laten weerhouden om deze werkzaamheden uit te voeren. Op deze wijze kunnen de medewerkers zich ontplooiën waarbij de motivatie om te presteren alsmaar groter wordt (Petak, 2021).

Gebleken is dat de bevlogen medewerker intrinsiek gemotiveerd is en onder alle omstandigheden zijn werk blijft doen, in een omgeving waarin dat ook mogelijk gemaakt wordt. Deze studie onderzoekt of managementgedrag vanuit de organisatie positieve invloeden aan medewerkers kan bieden welke kunnen leiden tot algehele betrokkenheid.

Het bieden van interessant werk, gunstige arbeidsvoorwaarden en voldoende interne loopbaanmogelijkheden, zijn belangrijk om medewerkers te boeien en te binden.

Het werk in de luchtvaartsector wordt door veel mensen aantrekkelijk gevonden. Het gaat om betekenisvol werk, waarbij het dienen van het algemeen belang een rol speelt. Medewerkers die kiezen voor een baan in de luchtvaartsector doen dat vaak vanuit een intrinsieke motivatie. De inhoud van het werk en het maatschappelijk belang zijn belangrijke instroommotieven. Daarnaast zijn er zeven waarden die in de literatuur consequent naar voren komen als ondersteuning van de optimalisatie van medewerkers: betrokkenheid, volledige benutting van medewerkers, tevredenheid van medewerkers, groei en loopbaanontwikkeling, erkenning voor prestaties, flexibiliteit en balans tussen werk en privéleven, en een positieve werkomgeving. (Hultman, 2020)

Ouderen in de organisatie

Oudere medewerkers (generatie X) zijn gemiddeld genomen minder inzetbaar dan jonge medewerkers en anticiperen ook veel minder op toekomstige loopbaanstappen. De professionele gedrevenheid van oudere medewerkers is over het algemeen hoog, maar zij worden vanuit de organisatie minder vaak gestimuleerd om zich verder te ontwikkelen. Dit is zorgelijk omdat deze generatie medewerkers langer moeten doorwerken dan in het verleden. In de afgelopen jaren is de AOW-leeftijd stapsgewijs verhoogd tot 66 jaar en 7 maanden, vanaf 2024 moeten werknemers doorwerken tot hun 67e en in 2028 tot hun 67e en 3 maanden.

De generatiekloof

Cultuurwaarden komen en gaan met de komst van diverse instromingen vanuit de maatschappij. De organisatie ondergaat deze veranderingen en voelt de pijn bij de instroom van de diverse generaties werknemers welke zo hun eisen stellen aan de organisatie. De pijn ontstaat omdat achterhaalde waarden, overtuigingen en gedragingen botsen met de generatiewisselingen.

Generatie	Geboortjaar	Enige kenmerken van het tijdperk
Babyboomers (Stille generatie)	1941-1955	Naoorlogse jaren, vrij moraal, kennis en kunde, hiërarchisch, baan voor het leven
Generatie X (Generatie nix)	1956-1970	Autoritair systeem, hard werken, loyaliteit, samenwerken, expert worden
Pragmaten (Patatgeneratie)	1971-1985	Kapitalistisch tijdperk, zelfredzaam, resultaatgericht, carrière maken
Generatie Y (Millennials)	1986-2000	Globalisering, creatief, hoge verwachtingen, ontwikkeling, flexibele carrière, zekerheid en vrijheid.
Generatie Z (Digital Nativs)	2001-2014	Meerdere crises, omgevingsbewust, kwetsbaar, ondernemerschap, toekomst gericht, verandering, digitalisering`
Generatie Alpha	2015 -	Corona tijdperk, oorlog Oekraïne.

Tabel 1 Generaties, geboortejaren en kenmerken per generatie

Generatie denken, stelt dat generaties ontstaan doordat leeftijdgenoten in hun formatieve jaren, tussen hun 10e en 25e levensjaar, gedeelde ervaringen meemaken (zie ook tabel 1). Babyboomers waren jong in de roaring sixties en seventies; generatie X maakte de tachtiger jaren bewust mee. Om die reden kunnen we over generatie Alpha nog niet hele grote uitspraken doen. Veel hangt immers af van de manier waarop de wereld zich ontwikkelt de komende jaren. De verschillen van inzichten van generaties zullen de komende jaren alleen maar groter worden. Dit komt doordat het aantal pragmatische mensen en millennials (generatie Y) het personeelsbestand domineren. Nu babyboomers bijna allemaal met pensioen gaan en de Generatie X-leiders en -managers steeds ouder worden, zal de cultuur getransformeerd moeten worden als de organisatie van plan is om de bekwame pragmatische medewerkers, generatie Y en generatie Z medewerkers met succes aan te werven en te behouden (Hultman, 2020).

DISCUSSIE EN AANBEVELINGEN

Grote veranderingen in het leven gaan gepaard met grote onzekerheid. Dat geldt zeker voor Schiphol. Een pandemie, de gevolgen daarvan op de organisatie, geen passagiers meer in vliegtuigen, honderden winkels die op ons terrein moesten sluiten, duizenden contracten die zijn ontbonden met leveranciers, extern maar ook intern personeel. Daarboven op, een grootscheepse reorganisatie om het bedrijf gezond te krijgen en te houden. De traditionele transactionele leiderschapsstijlen zijn losgelaten en het vertrouwen en eigenaarschap wordt dichter bij de medewerkers gelegd. Zelfsturing en intrinsieke motivatie wordt hierdoor nog belangrijker waardoor er minder ruimte overblijft voor de ontevreden medewerkers.

Wat duidelijk te zien is dat de bevlogen medewerker vanzelf weer boven komt drijven, de chaos overziet en zelfsturend aan het werk gaat. Het maakt hierbij niet uit welke generatie dit betreft. Het vertrouwen vanuit de organisatie richting medewerkers groeit en gaat er ook van uit dat de huidige groepen medewerkers meegroeien in de nieuwe organisatievorm waarbij zelfontplooiing, eigenaarschap, willen presteren en loyaliteit toont richting collega's, afdeling en management. Veel van de ontevreden medewerkers zijn met een extrinsieke afvloei regeling vertrokken en hebben hun weg

gevonden naar nieuwe uitdagingen. Wat nog overblijft zijn tevreden medewerkers die ontevreden zijn over hun onbevredigende

REFERENTIES

De Clercq, D., & Belausteguigoitia, I. (2021). Disappointed but still dedicated. *Personnel Review*, 50(5), pp.1336-1355.

Hultman, K. (2020). Building a Culture of Employee Optimization. *Organization Development Journal*, 38(2), 3.

Murtaza, S., & Molnar, E. (2021). Leader motivating language- The fuel for employee vitality. *Hungarian Statistical Review*, 4, 95-110.

Petak, T.P. (2021). One thing managers need to do to inspire, excite, motivate, and retain employees-recognize strong work performance. *Journal of Business & Educational Leadership*, 11(1), 3-16.

OVER DE AUTEUR:

Ruud van Luijk (CITRM) is IT Agile Service Manager binnen de Royal Schiphol Group en is daar op dit moment ruim 23 jaar werkzaam in diverse IT-functies.

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 isop 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.

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

ISBN 978- 90-7964-7279

NYENRODE.NL INTEREXCELLENT.NL

NYENRODE. A REWARD FOR LIFE