

IT REGIE EN LEIDERSCHAP

ONDER REDACTIE VAN: ROBERT J. BLOMME



IT REGIE EN LEIDERSCHAP

Onder redactie van: Robert J. Blomme

Colofon

ISBN9789079647316

©2026 Robert J. Blomme

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

Index

IT REGIE EN LEIDERSCHAP	5
Robert J. Blomme	5
WAAR BEVLOGENHEID DE NORM IS.....	11
Joleen Blok	11
SUCCEFACTOREN EN VALKUILEN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN SERVICE MANAGEMENT TOOLING IN ORGANISATIES	17
Gerwin Bosker	17
SUCCEFACTOREN VOOR END-TO-END REGIE BIJ ABN AMRO.....	23
Kirsten Goedhart	23
EEN WENDBARE DIGITALE ORGANISATIE, WERKELIJKHEID OF ILLUSIE?	27
Simon Hof	27
OPTIMALISEREN VAN IT-REGIE: EEN ONDERZOEK NAAR CAPABILITIES EN LEIDERSCHAP	33
Jakob Kamminga	33
VAN SPANNINGSVELD NAAR SYNERGIE: AI-ADOPTIE BINNEN DIGITALE TRANSFORMATIE BIJ DEFENSIE	41
Dorus van Loo	41
DE IMPACT VAN IT REGIEVOERING OP GEBRUIKERSERVARING	45
André Molenaar	45
INNOVATIE BIJ VERZEKERAARS IN COMBINATIE MET IT OUTSOURCING	53
Bram Naaktgeboren	53
KOSTENONTWIKKELING EN -STURING BIJ STRATEGISCHE UITBESTEDING OP NIET OVERGEDRAGEN KOSTEN.	59
Olaf Oudendijk	59
SUCCEFACTOREN VOOR IT-REGIE IN DE UTILITY-SECTOR.....	63
Alex Rinsema	63

CUSTOMER INTIMACY BINNEN EEN OVERHEIDSORGANISATIE.....	67
Ilonka Sas-Groenhof	67
REGIE MET RESULTAAT: OPDRACHTGEVERSCHAP ALS SLEUTEL TOT LEVERBETROUWBAARHEID	75
Daan Stevens	75
SUCCESVOLLE IT INTEGRATIE NA ACQUISITIE	81
Eric Theunisse	81
DANKWOORD	87
Tom Dalderup	87

IT REGIE EN LEIDERSCHAP

Robert J. Blomme

Inleiding

Met veel genoegen presenteer ik hierbij de bundel IT-regie en Leiderschap. In deze bundel zijn samenvattingen van veertien papers opgenomen die zijn geschreven door de deelnemers van de tiende 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.

IT-regie als verbindend vak in een tijd van structurele spanning

Digitalisering is geen project meer, geen fase en zeker geen tijdelijk programma. Zij vormt inmiddels de onderstroom van vrijwel alle organisaties: zichtbaar in processen, systemen en dashboards, maar minstens zo bepalend in machtsverhoudingen, professionele identiteiten en samenwerkingsvormen. Waar technologie ooit werd gezien als ondersteunend hulpmiddel, is zij uitgroeid tot een constitutieve kracht die organisaties mede vormgeeft. Juist daardoor is de vraag naar sturing, samenhang en betekenis groter dan ooit. Niet in de vorm van strakke controle, maar als regie: de kunst om richting te geven aan een complex geheel van mensen, belangen, technologieën en instituties.

Deze bundel is ontstaan vanuit die spanning. De bijdragen laten zien dat IT-regie geen technisch specialisme is, maar een relationeel en organisatorisch vak, dat zich afspeelt op het snijvlak van strategie, governance, leiderschap en dagelijks werk. De auteurs – allen werkzaam in of rond het domein van IT-regie – onderzoeken vanuit verschillende contexten hoe organisaties omgaan met digitalisering, uitbesteding, standaardisatie, innovatie en wendbaarheid. Wat hen verbindt, is de zoektocht naar samenhang: hoe houd je grip zonder te verstarren, hoe stimuleer je innovatie zonder controle

te verliezen, en hoe organiseer je samenwerking in netwerken waarin formele hiërarchie steeds minder vanzelfsprekend is?

Van beheersing naar betekenisgeving

Een opvallende rode draad in deze bundel is de verschuiving van beheersingsdenken naar betekenisgeving. In veel klassieke benaderingen van IT-management lag de nadruk op structuur, afspraken en controlemechanismen. Modellen als ITIL, COBIT en SLA-gedreven governance boden houvast in een wereld waarin IT vooral werd gezien als kostenpost of ondersteunende dienst. De bijdragen in deze bundel laten zien dat deze benadering tekortschiet in een context waarin IT onlosmakelijk verbonden is met primaire processen, maatschappelijke opgaven en strategische keuzes.

Dat wordt bijvoorbeeld zichtbaar in bijdragen over IT-regie in de zorg, bij de overheid en in de financiële sector. Hier gaat digitalisering niet alleen over efficiency, maar over toegankelijkheid, betrouwbaarheid en publieke waarde. Regie voeren betekent dan niet simpelweg “sturen op leveranciers”, maar het voortdurend balanceren tussen verschillende logica’s: professioneel, technologisch, financieel en maatschappelijk. IT-regisseurs bevinden zich in een spanningsveld waarin eenduidige oplossingen zelden bestaan en waarin keuzes altijd normatief zijn.

De menselijke kant van digitale transformatie

Hoewel de onderwerpen in deze bundel variëren van AI-adoptie tot outsourcing en van servicemanagement tooling tot procesregie, is de menselijke factor in vrijwel alle bijdragen dominant aanwezig. Digitalisering blijkt steeds weer minder een technologisch vraagstuk dan een sociaal-organisatorische opgave. Bevlogenheid, vertrouwen, leiderschap en samenwerking blijken cruciale voorwaarden voor succes – en tegelijkertijd kwetsbare factoren.

De bijdrage over bevlogenheid van ICT-professionals in de zorg laat dit scherp zien. Waar vaak wordt aangenomen dat zingeving automatisch voortvloeit uit het werken in een maatschappelijk relevante sector, blijkt in de praktijk dat vooral de directe werkomgeving, collegialiteit en ervaren autonomie bepalend zijn voor betrokkenheid. Bevlogenheid is geen

instrumenteel middel dat “aangezet” kan worden, maar een emergente eigenschap van een cultuur waarin professionals elkaar versterken. Voor IT-regie betekent dit dat sturen op mensen minstens zo belangrijk is als sturen op processen en contracten.

Ook in bijdragen over outsourcing en samenwerking met leveranciers komt dit perspectief terug. Contracten en governance-structuren zijn noodzakelijk, maar onvoldoende. Succesvolle samenwerking vraagt om relationele investering, gedeelde leerprocessen en wederzijds begrip van elkaars context. Regie verschuift daarmee van een controlerende naar een faciliterende rol: het creëren van condities waaronder anderen goed kunnen presteren.

Regie in netwerken en ketens

Een tweede belangrijke thematische lijn is de toegenomen netwerkcomplexiteit waarin organisaties opereren. Veel bijdragen beschrijven situaties waarin meerdere leveranciers, interne afdelingen en externe stakeholders gezamenlijk verantwoordelijk zijn voor digitale dienstverlening. In zulke contexten volstaat klassieke lijnsturing niet meer. Regie krijgt vorm in ketens, netwerken en tijdelijke samenwerkingsverbanden.

De bijdragen over eind-tot-eind regie, SIAM-achtige omgevingen en horizontale sturing laten zien hoe moeilijk – maar ook hoe noodzakelijk – het is om over organisatiegrenzen heen te kijken. Processen stoppen niet bij afdelingen en digitale dienstverlening laat zich niet opdelen in overzichtelijke silo's. Tegelijkertijd botsen verschillende ritmes, belangen en werkwijzen. Agile teams functioneren binnen traditionele structuren, publieke organisaties werken samen met commerciële partijen, en strategische ambities moeten worden vertaald naar operationele realiteit.

IT-regie fungeert hier als verbindende laag. Niet door alles centraal te trekken, maar door duidelijkheid te scheppen over rollen, besluitvorming en prioriteiten. Door taal te bieden waarin verschillende disciplines elkaar kunnen begrijpen. En door spanningen expliciet te maken in plaats van ze weg te managen. In die zin is regie niet het oplossen van complexiteit, maar het leren omgaan ermee.

Wendbaarheid, standaardisatie en paradoxen

Veel bijdragen in deze bundel raken aan fundamentele paradoxen van moderne organisaties. Wendbaarheid vraagt om flexibiliteit en autonomie, terwijl betrouwbaarheid en schaalbaarheid juist standaardisatie en discipline vereisen. Innovatie veronderstelt experiment en onzekerheid, terwijl governance vraagt om voorspelbaarheid en verantwoording. Deze spanningen zijn niet tijdelijk, maar structureel.

De bijdragen over agile werken in hybride organisaties, IT-integratie na acquisities en innovatie binnen SaaS-omgevingen laten zien dat pogingen om één kant van de paradox te “winnen” vaak contraproductief zijn. Organisaties die wendbaarheid reduceren tot een methode of die standaardisatie uitsluitend als kostenbesparingsinstrument inzetten, lopen vast. Succesvolle regie vraagt om het erkennen van paradoxen en het ontwikkelen van ambidextere vormen van organiseren.

Dat vraagt ook iets van leiderschap. Niet het leiderschap van de beslisser die knopen doorhakt, maar van de leider die spanning kan dragen, verschillende perspectieven kan verbinden en richting kan geven zonder alles vast te leggen. In meerdere bijdragen komt dit type leiderschap expliciet of impliciet naar voren als cruciale succesfactor.

IT-regie als professioneel vak

Wat deze bundel uiteindelijk laat zien, is dat IT-regie een volwassen professioneel vak is geworden, met een eigen logica, competenties en ethiek. Het is een vak dat vraagt om technische kennis, maar vooral om organisatiesensitiviteit, communicatieve vaardigheden en reflectief vermogen. IT-regisseurs opereren in het midden: tussen strategie en uitvoering, tussen business en IT, tussen interne organisatie en externe partners.

De diversiteit aan contexten en perspectieven in deze bundel onderstreept dat er geen one-size-fits-all aanpak bestaat. Regie krijgt vorm in interactie met de specifieke organisatie, sector en maatschappelijke omgeving. Tegelijkertijd zijn er duidelijke patronen en terugkerende inzichten: het belang van duidelijke doelen, gedeeld eigenaarschap, relationele governance en voortdurende afstemming.

Een uitnodiging tot reflectie

Deze bundel pretendeert geen definitieve antwoorden te geven. Integendeel: de bijdragen nodigen uit tot reflectie, dialoog en verdere professionalisering. Ze laten zien hoe IT-regie in de praktijk wordt beleefd, waar het schuurt en waar het werkt. Daarmee vormen zij een waardevolle bron voor professionals die dagelijks bezig zijn met het verbinden van technologie en organisatie.

In een tijd waarin digitalisering vaak wordt gepresenteerd als onvermijdelijke kracht, herinnert deze bundel ons eraan dat keuzes ertoe doen. Dat regie geen technocratische exercitie is, maar een menselijke praktijk. En dat juist in complexiteit ruimte ontstaat voor vakmanschap, betekenis en samenwerking.

Tot slot

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 moeten invullen. Deze bundel geeft hier een mooie inkijk in. Wij hebben met groot genoegen de bijdragen van de deelnemers gebundeld en wensen u veel leesplezier!

Auteur

Robert J. Blomme is Rector en Directeur/Bestuurder van het Sioo, Interuniversitair Center voor Organiseatiekunde en Organiseatieverandering. Hij bekleedt een veelvoud aan bestuursfuncties zoals het vicevoorzitterschap van de Raad van Toezicht van NTR en het lidmaatschap van de Wetenschappelijke Adviesraad van NSO-CNA. Binnen Nyenrode Business Universiteit is hij sinds de oprichting Programmadirecteur NICP-IT Regie. Tevens is hij gewoon Hoogleraar Organization Behaviour aan Nyenrode Business Universiteit en Bijzonder Hoogleraar van de Sioo Leerstoel Organiseatieveranderkunde aan de Open Universiteit. Ook is hij co-chair van het Goldschmeding programma Verdiepte Governance en bekleedt hij diverse gasthoogleraarschappen aan diverse (inter)nationale universiteiten.

E-mail: r.blomme@nyenrode.nl / robertblomme@sioo.nl

WAAR BEVLOGENHEID DE NORM IS

Waarom ICT'ers in de zorg blijven en bevlogen collega's daarin het verschil maken

Joleen Blok

INLEIDING

De toegankelijkheid van de zorg in Nederland staat onder druk door dubbele vergrijzing: een stijgende zorgvraag en minder personeel. Een belangrijk deel van de oplossing voor dit probleem wordt gezocht in de slimme inzet van technologie en verdergaande digitalisering. Bij deze ontwikkeling gaat de aandacht echter vooral uit naar de gevolgen voor patiënten en zorgverleners. Het perspectief van de ICT'ers die werkzaam zijn bij zorgorganisaties is nog nauwelijks belicht, terwijl deze professionals randvoorwaardelijk zijn om de digitale transformatie van de zorg überhaupt mogelijk te maken.

Ook over hoe zorgorganisaties deze cruciale groep kunnen boeien en binden is weinig bekend. Deze studie richt zich daarom op factoren die bijdragen aan de tevredenheid en het behoud van ICT'ers in de zorg, met bijzondere aandacht voor intrinsieke motivatie en ervaren zinvolheid van het werk. Centrale hypothese is dat er een verband bestaat tussen het belang dat medewerkers hechten aan zinvol werk en hun bevlogenheid.

THEORETISCHE KADERS

In dit onderzoek is het job demands-resources model van Bakker en Demerouti (2007) als vertrekpunt genomen. Dit model geeft een theoretisch kader voor het begrijpen van de balans tussen taakeisen en motivatie. Taakeisen zijn de fysieke, psychologische, sociale of organisatorische aspecten van het werk die inspanning van medewerkers vereisen en dus psychologische of fysiologische kosten met zich meebrengen. Taakmiddelen zijn die aspecten van het werk die helpen om taakeisen te verminderen, persoonlijke groei te bevorderen en werkmotivatie te versterken. De interactie tussen taakeisen en taakmiddelen bepaalt de mate van werkstress en motivatie, welke uiteindelijk invloed heeft op werkuitkomsten zoals

prestaties, welzijn en werkplezier.

Een tweede relevant perspectief wordt geboden door de Self-Determination Theory (Deci en Ryan, 2000). Deze invloedrijke motivatiepsychologische theorie gaat dieper in op de kwaliteit van motivatie en de samenhang daarvan met welzijn en prestaties. De kern van de SDT is dat mensen drie fundamentele psychologische basisbehoeften hebben die essentieel zijn voor intrinsieke motivatie en optimaal functioneren, nl. autonomie, competentie en verbondenheid. Later is hier een vierde element aan toegevoegd, nl. purpose of zingeving, omdat empirisch onderzoek liet zien dat mensen niet alleen gedreven worden door autonomie, competentie en verbondenheid, maar ook door een gevoel van zingeving in wat ze doen.

Een derde theoretisch kader, dat op beide voorgaande voortbouwt, is het model van bevlogenheid van Bakker en Schaufeli (2008). Dit model maakt inzichtelijk hoe de reeds genoemde elementen met elkaar en met prestaties samenhangen via het centrale concept bevlogenheid, dat opgebouwd is uit drie componenten: vitaliteit, toewijding en absorptie. In dit model worden taakmiddelen uitgesplitst naar werk gerelateerde en persoonlijke energiebronnen, waarbij met name de werk gerelateerde bronnen een duidelijke relatie hebben met de SDT. Gekoppeld aan de taakeisen leidt de beschikbaarheid van deze energiebronnen tot meer of minder bevlogenheid.

METHODEN

Het onderzoek is uitgevoerd binnen de afdeling Digitale en Medische Technologie (DMT) van een Nederlands topklinisch ziekenhuis en vergeleek ICT-, Functioneel Beheer- en Service Desk-medewerkers met andere DMT-medewerkers en met een groep van 12 technische professionals in een vergelijkbaar ziekenhuis.

Het onderzoek zelf was hybride van aard, met zowel een kwantitatieve poll als kwalitatieve semigestructureerde interviews. De poll was bedoeld om het relatieve belang van diverse motiefactoren bij de keuze voor en waardering van de huidige functie in kaart te brengen en om bevlogenheid te meten. Van de 80 benaderde DMT-medewerkers hebben er 47 hieraan deelgenomen (responspercentage 59%). De poll bestond uit vier

onderdelen:

1. Demografische kenmerken;
2. Het relatieve belang van de redenen die indertijd een rol speelden bij de keuze voor de huidige functie, waarbij 100 punten verdeeld moesten worden over tien categorieën;
3. De mate waarin dezelfde factoren in de huidige functie gewaardeerd worden, eveneens gemeten via een verdeling van 100 punten over deze tien categorieën;
4. De UBES-9 vragenlijst, een gestandaardiseerde en gevalideerde methode om bevlogenheid te meten.

De interviews, elk met 1 tot 3 medewerkers van de afdelingen ICT, Functioneel Beheer en Service Desk, zijn gebruikt om de interpretatie van de resultaten van de poll te verdiepen en adviezen aan te scherpen. Op basis van de resultaten van de polls is voor de semigestructureerde interviews een vragenlijst opgesteld waarin de volgende thema's aan bod kwamen:

- Zinvol werk en de relatie met (werken in) de zorg, voeling met het primaire proces;
- Collegialiteit en sociale steun, relatie met zorgmedewerkers;
- Autonomie en inspraak, Agile werken;
- Uitdaging in het werk en competentie, opleidingsmogelijkheden.

De kwantitatieve data uit de poll zijn statistisch geanalyseerd voor verschillende leeftijdsgroepen, duur van de aanstelling in zowel de organisatie als de functie, en afdeling. Interviewdata zijn getranscribeerd, gecodeerd op basis van voorgaand theoretisch raamwerk en gekoppeld aan factoren als werk-privébalans, zinvol werk en collegialiteit.

RESULTATEN

De meest opvallende bevinding in dit onderzoek is een zeer hoge score op bevlogenheid, en specifiek op de component toewijding daarvan, in de onderzochte groep technische professionals in de zorg en in beide deelnemende ziekenhuizen. Deze score is significant hoger dan die van de referentiegroep in de UBES-database (Schaufeli en Bakker, 2003). De hoge bevlogenheid is bij indiensttreding al aanwezig, niet afhankelijk van de duur

van de aanstelling of van de tijd in de functie, en leeftijdsafhankelijk. Daarmee lijkt het te gaan om een persoonskenmerk, dat in deze beroepsgroep meer dan gemiddeld aanwezig is - zoals ook recente resultaten van Van Dort (2025) suggereren. Dit neemt niet weg dat bevoegenheid door omstandigheden wel kan afnemen. In subgroepen waarin deze relatief wat lager is, zoals bij de leeftijdsgroep van 35 tot 50 jaar (“spitsuur van het leven”) en op enkele afdelingen, is dit vooral herleidbaar tot een afname in ervaren vitaliteit.

De centrale hypothese in dit onderzoek was dat de zinvolheid van werk in de zorg een belangrijke rol speelt bij de bevoegenheid van technische professionals die daarin werkzaam zijn. Correlatieanalyse bevestigt een positieve samenhang, maar deze was zwak en statistisch niet significant. Maatschappelijke relevantie is van betekenis bij indiensttreding, maar als mensen eenmaal in de zorg werken, is de directe werkomgeving belangrijker: een prettige werksfeer met fijne collega’s hing (als enige factor) significant samen met de mate waarin medewerkers enthousiast zijn over en trots zijn op hun werk (correlatiecoëfficiënt 0,295; $p=0,044$).

Uit de interviews komt “de zorg” naar voren als factor die de context van het dagelijks werk bepaalt, maar niet doorslaggevend is voor de ervaring daarvan. Enige feedback op wat het werk voor het primaire proces betekent, is zeker welkom, maar niet voorwaardelijk om met plezier naar het werk te gaan. Niemand geeft uit zichzelf aan te werken voor “de patiënt”; “de zorgmedewerker” is voor sommigen net zo abstract. Zij zoeken en vinden wat zij nodig hebben in hun werk vooral binnen het eigen team. Anderen hechten sterker aan directe interactie met zorgverleners. Meer dan gemiddeld werken zij al op de afdelingen waar dat contact vanzelfsprekend onderdeel is van het dagelijks werk.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Juist doordat veel technische professionals in de zorg (zeer) bevoegen zijn, lijkt dit aspect zo vanzelfsprekend dat het niet expliciet benoemd wordt in de interviews. Uiteindelijk is dit pure “demografische” gegeven (bevoegenheid is de norm) echter misschien wel de belangrijkste

onderscheidende factor die werken in de zorg voor ICT-ers aantrekkelijk kan maken én houden. Met elkaar creëren zij een cultuur van continu willen verbeteren en van toewijding aan het grotere belang van de organisatie - een cultuur die grote waarde heeft voor de zorg, zorgt voor werkplezier en loyaliteit bij de betrokken professionals.

De kunst is dit zo te houden. De inzichten uit dit onderzoek kunnen bijdragen aan gerichte werving van nieuwe medewerkers met een - ook in dit opzicht - passend profiel. Laagdrempelig, periodiek gebruik van de UBES-9 kan het effect van interventies op de organisatiestructuur of cultuur meten en biedt de kans hier zo nodig op bij te sturen, om zo de bevoegenheid binnen heel DMT te verhogen of hoog te kunnen houden. Naast maatwerk voor specifieke groepen en afdelingen, lijkt vooral aandacht voor vitaliteit in dit opzicht kansen te bieden.

LITERATUUR

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2007). The job demands-resources model: State of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309–328.

Bakker, A. B., & Schaufeli, W. B. (2008). Positive organizational behavior: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147–154.

Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227–268.

Dort, M. van. (2025). De digitale hartslag: Bevoegenheid in ICT. In R. J. Blomme (Ed.), *IT regie en leiderschap* (pp. 51–54). Nyenrode.

Schaufeli, W., & Bakker, A. (2003). *UBES – Utrechtse bevoegenheidsschaal. Voorlopige handleiding* (Versie 1).

AUTEUR

Joleen Blok is klinisch fysicus en heeft ruim 30 jaar ervaring in ziekenhuizen, in verschillende rollen op het gebied van mens, (digitale) technologie en organisatie.

E-mail: joleen.blok@xs4all.nl

SUCCEFACTOREN EN VALKUILEN BIJ DE IMPLEMENTATIE VAN SERVICE MANAGEMENT TOOLING IN ORGANISATIES

Gerwin Bosker

INLEIDING

IT Service Management (ITSM) is een essentieel onderdeel geworden van organisaties die streven naar een professionele en betrouwbare IT-dienstverlening. Tooling zoals ServiceNow, TOPdesk en Jira Service Management biedt mogelijkheden om processen als incidentbeheer, wijzigingsbeheer en serviceaanvragen te automatiseren en te verbeteren. Toch blijkt in de praktijk dat veel implementaties niet opleveren wat ervan werd verwacht. De onderzoeksvraag is: “Wat zijn de belangrijkste succesfactoren en valkuilen bij de implementatie van Service Management Tooling in organisaties?”

THEORIE

In de literatuur is uitgebreid aandacht besteed aan de voorwaarden voor succesvolle implementaties van ITSM-tooling. El Yamami et al. (2017) stellen dat een te rigide implementatie van ITIL, zonder aanpassing aan de schaalgrootte van een organisatie, leidt tot frustratie en inefficiëntie. Cronholm & Romare (2018) pleiten juist voor een 'Good Enough ITSM'-aanpak waarbij eenvoud, pragmatisme en meetbare verbetering centraal staan. Suominen & Tuomi (2011) wijzen op het belang van adoptie, schaalbaarheid en gebruiksvriendelijkheid als kerncriteria bij toolselectie.

Eikebrokk & Iden (2012) leggen de nadruk op het belang van een goede softwarekeuze en sterk projectmanagement. Zonder duidelijke doelen en betrokken stakeholders leidt ITSM-tooling zelden tot het gewenste resultaat. Trusson et al. (2014) voegen daaraan toe dat kennisdeling, samenwerking tussen IT en de business en goede documentatie bepalend zijn voor succes.

AI en automatisering krijgen in recentere literatuur (zoals Sarnovsky & Surma, 2018; Valverde et al., 2014) steeds meer aandacht als versterkende factor, mits correct geïmplementeerd. Sarnovsky & Surma (2018) benadrukken het potentieel van AI bij voorspellend incidentbeheer, waarbij patronen in data helpen om storingen te voorkomen in plaats van alleen op te lossen. Valverde et al. (2014) bespreken slimme dashboards en decision support systems die realtime inzicht geven in prestaties en knelpunten. Ook Gartner (2022) onderstreept de opkomst van AI-functies in moderne ITSM-platformen, zoals automatische ticketclassificatie, routing, en zelfs suggesties voor probleemoplossing. Deze toepassingen verlagen niet alleen de werkdruk van IT-teams, maar verhogen ook de kwaliteit en snelheid van dienstverlening. Verder bieden AI-functionaliteiten zoals workflowgeneratie via natuurlijke taal, generatieve chatbots en zelflerende dashboards mogelijkheden om het ITSM-platform zelf verder te ontwikkelen. Zo kunnen gebruikers door middel van prompts eenvoudig processen modelleren of aanpassen, wat configuratie en innovatie versnelt.

METHODE

Voor dit onderzoek is een mixed-methods benadering gehanteerd. Het kwalitatieve deel bestaat uit uitgebreide literatuurstudie van wetenschappelijke publicaties, praktijkcases en Gartner-rapporten. Daarnaast zijn interviews afgenomen ervaren IT-managers. Zij deelden praktijkervaringen over zowel geslaagde als moeizame implementaties van ITSM-tooling.

Door deze combinatie van bronnen ontstond een genuanceerd beeld van succesfactoren, valkuilen en contextuele variabelen. Thema's als governance, toolingkeuze, verandermanagement en gebruikersadoptie kwamen hierin centraal te staan.

RESULTATEN

Uit de analyse kwamen de volgende succesfactoren naar voren:

- Flexibele ITIL-toepassing, afgestemd op de organisatiegrootte. Regelmatige evaluatie en optimalisatie;
- Executive buy-in, gefaseerde implementatie, realistische doelstellingen

en iteratieve aanpak;

- ITSM als centrale kennisbron, samenwerking tussen IT en business, kennisdeling via workshops en documentatie;
- Gecontroleerde implementatie van AI en automatisering, voorspellende modellen en procesoptimalisatie;
- Gebruik van dashboards, taakautomatisering en integratie met bestaande systemen;
- Proof-of-Concept (PoC), schaalbaarheid en gebruiksvriendelijkheid als kerncriteria;
- Flexibele aanpassing aan veranderende bedrijfsstrategieën, monitoring via KPI's, structurele training en support.

Daarnaast zijn er meerdere valkuilen:

- Te rigide ITIL-aanpak, te veel focus op documentatie, gebrek aan ITIL-expertise;
- Verkeerde toolselectie, onrealistische verwachtingen, slechte projectplanning;
- Slechte interne communicatie, tegenstrijdige werkwijzen, gebrekkig kennisbeheer;
- Inefficiënte processen automatiseren, blind vertrouwen op AI, slechte incidentprioritering;
- Overmatige afhankelijkheid van tooling zonder procesverbetering;
- Selectie op basis van alleen kosten of functionaliteiten zonder strategische afstemming;
- Geen evaluatie en optimalisatie, onvoldoende flexibiliteit, gebrek aan feedbackloops.

De interviews bevestigden de inzichten uit de literatuur, maar brachten ook praktische nuances aan het licht. Zo bleek het betrekken van eindgebruikers vanaf de start cruciaal voor draagvlak en acceptatie. Ook benadrukten de geïnterviewden het belang van duidelijke governance: zonder heldere afspraken over wie verantwoordelijk is voor welke processen, ontstaan snel knelpunten in het gebruik van de tooling.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Op basis van het onderzoek volgen de volgende aanbevelingen:

- **Kies bewust een tool die aansluit bij de schaal en doelstellingen van de organisatie.** Houd rekening met integratiemogelijkheden en gebruiksgemak.
- **Voer de implementatie gefaseerd uit.** Begin met één of twee processen (zoals incidentbeheer) en breid stapsgewijs uit.
- **Zorg voor actieve gebruikersbetrokkenheid.** Laat eindgebruikers meedenken over de inrichting, geef training en stel super users aan als aanspreekpunt.
- **Investeer in verandermanagement.** Licht toe waarom de verandering plaatsvindt, wat het oplevert, en bied ondersteuning waar nodig.
- **Implementeer feedbackloops en optimaliseer doorlopend.** Gebruik KPI's, klanttevredenheidsonderzoeken en incidentdata om knelpunten te identificeren en verbeteringen door te voeren.

AI en automatisering bieden kansen, bijvoorbeeld via selfservice portals, chatbotfunctionaliteit, automatische incidentroutering en voorspellingen van storingen. De inzet van AI vermindert de afhankelijkheid van manuele handelingen, verhoogt de nauwkeurigheid van classificatie en prioritering, en maakt proactief beheer mogelijk. AI kan daarnaast het ITSM-platform zelf verrijken: met behulp van generatieve AI kunnen workflows worden gegenereerd op basis van natuurlijke taal, waardoor ook niet-technische gebruikers processen kunnen ontwerpen en aanpassen. Verder maken zelflerende dashboards het mogelijk om trends automatisch te signaleren en suggesties voor verbetering te doen. Dit versnelt niet alleen de besluitvorming, maar bevordert ook continue innovatie binnen ITSM. Voorwaarde is wel dat AI-toepassingen zorgvuldig worden geïmplementeerd, met voldoende aandacht voor governance, datakwaliteit en acceptatie door gebruikers.

LITERATUUR

El Yamami, A. et al. (2017). Developing an assessment tool of ITIL implementation in small scale environments. *IJACSA*, 8(9).

Eikebrokk, T.R. & Iden, J. (2012). ITIL Implementation: The Role of ITIL Software and Project Quality. *DEXA*, IEEE.

Trusson, C.R. et al. (2014). Knowledge sharing using IT service management tools. *Information Systems Journal*, 24(4).

Sarnovsky, M. & Surma, J. (2018). Predictive models for incident management. *Acta Electrotechnica et Informatica*, 18(1).

Cronholm, S. & Romare, S. (2018). Principles for Good Enough ITSM. *ECMLG*.

Suominen, J. & Tuomi, L. (2011). Review of ITSM Tools in Finland.

Valverde, R. et al. (2014). Smart Tools for ITSM: Review of Two DSS Projects. *EMS Conference*.

AUTEUR

Gerwin Bosker is zelfstandig interim IT-manager en inzetbaar op verschillende rollen op het gebied van IT-implementaties (o.a. ITSM tooling), Agile transformaties en IT sourcing.

E-mail: gerwinbosker@hotmail.com

SUCCEFACTOREN VOOR END-TO-END REGIE BIJ ABN AMRO

De Sleutel tot succesvolle procesdigitalisering

Kirsten Goedhart

INLEIDING

Digitale transformatie vraagt om meer dan technologische vernieuwing. Om silo's te doorbreken en klantgerichte processen effectief te digitaliseren, is het cruciaal dat organisaties beschikken over end-to-end regie. Deze paper onderzoekt welke interne succesfactoren bepalend zijn voor het realiseren van effectieve processturing in een complexe organisatiecontext. Het onderzoek richt zich op drie centrale factoren: doelen, regie en leiderschap.

LITERATUUR

Uit de literatuur komt naar voren dat succesvolle procestransformatie vraagt om inspirerende, gedeelde en meetbare doelen (Kotter, Israëls), regie via eigenaarschap en keten overstijgende coördinatie (Hammer, Kurti), en zichtbaar leiderschap dat strategie, technologie en cultuur verbindt (Li, Shanti). Deze drie succesfactoren vormen samen het fundament voor duurzame digitale verandering.

ONDERZOEKSMETHODE

Het onderzoek is kwalitatief van aard en gebaseerd op semigestructureerde interviews met interne stakeholders die betrokken zijn bij procesregie en digitalisering. De gegevens zijn thematisch geanalyseerd en gekoppeld aan literatuur om inzicht te verkrijgen in de toepassing en samenhang van de drie succesfactoren in de praktijk.

CONCLUSIE

Het onderzoek laat zien dat effectieve digitale transformatie niet alleen vraagt om technologie of structuur, maar vooral om samenhang tussen richting (doelen), coördinatie (regie) en menselijk leiderschap. In de onderzochte organisatie blijken deze succesfactoren wel erkend, maar nog

onvoldoende ingevuld in de praktijk. Doelen missen urgentie en meetbaarheid, regie is gefragmenteerd, en leiderschap blijft vaak te abstract en onzichtbaar.

Wat opvalt, is dat de drie factoren onderling sterk verbonden zijn: als doelen niet scherp zijn, komt regie niet van de grond; als regie ontbreekt, ontstaat er geen eigenaarschap; en zonder zichtbaar leiderschap wordt het geheel niet gedragen of richting gegeven. Leiderschap speelt hierin een sleutelrol: het is de hefboom die doelen en regie verbindt en beweging creëert binnen de organisatie.

Deze conclusie onderstreept het belang van een integrale benadering. Voor organisaties die procesgericht willen digitaliseren, is het versterken van deze drie factoren in samenhang een voorwaarde voor succes. Het volledige onderzoek biedt inzichten, praktijkvoorbeelden en aanbevelingen die direct toepasbaar zijn voor professionals en leiders in digitale transformatie.

AANBEVELING

De paper doet aanbevelingen die breed toepasbaar zijn binnen organisaties die procesgericht willen digitaliseren:

- Formuleer doelen die SMART zijn en in lijn liggen met strategische prioriteiten en klantbehoeften;
- Wijs formele proceseigenaars aan met duidelijk mandaat en borg een uniforme ketenregiestructuur;
- Organiseer leiderschapssessies waarin doelen en regie actief worden besproken en afgestemd;
- Meet de volwassenheid van deze succesfactoren periodiek met KPI's zoals eigenaarschap per proces, alignement met strategie en leiderschapsscores in medewerkerfeedback.

REFERENTIES

Kotter, J.P. (1996). *Leading Change*

Israëls, J. (2017). *Regisseur de keten*

Mintzberg, H. (2015). *Rebalancing Society*

Hammer, M. (2007). *The Process Audit*

Kurti et al. (2013). *Business-IT Alignment*

Li, X. (2020). *Leadership in Digital Transformation*

Shanti et al. (2024). *Organizing for Digital Adoption*

AUTEUR

Kirsten Goedhart is hoofd Proces Digitalisering bij ABN AMRO en gespecialiseerd in Business Process Management en digitale transformatie. Ze heeft ruime ervaring met het verbeteren van processen en het leiden van organisatiebrede (digitale) transformatie.

E-mail: Kirsten.goedhart@nl.abnamro.com

EEN WENDBARE DIGITALE ORGANISATIE, WERKELIJKHEID OF ILLUSIE?

De effectiviteit en efficiëntie van een wendbare organisatie

Simon Hof

INTRODUCTIE

Markt- en Technologische ontwikkelingen razendsnel en volgen elkaar in snel tempo op. Hierdoor staan organisaties voor de uitdaging om wendbaar te blijven. IT-afdelingen nemen hierin vaak het voortouw door wendbare (agile) werkmodellen te implementeren voor een deel van de organisatie, maar de vraag is of dit voldoende is wanneer de rest van de organisatie traditioneel blijft opereren. Deze thesis onderzoekt of een organisatie succesvol wendbaar kan zijn als deze niet volledig wendbaar georganiseerd wordt, of dat het een illusie is. De relevantie ligt in het groeiende aantal organisaties die agile principes omarmen zonder volledige organisatieverandering. Wendbaarheid raakt aan effectiviteit, klantgerichtheid, innovatievermogen en medewerkerstevredenheid. Begrijpen wat werkt – en wat niet – is essentieel voor elke organisatie die een transformatie overweegt of erin zit. Deze thesis combineert literatuur en praktijkervaring om inzichten te bieden die helpen bij het succesvol toepassen en behouden van wendbare modellen in hybride organisatiestructuren.

WAT ZEGT DE THEORIE?

Wendbaarheid wordt in de literatuur gedefinieerd als het vermogen van een organisatie om snel, effectief en flexibel in te spelen op veranderingen. Helfat et al. (2007)¹ maken onderscheid tussen operationele wendbaarheid (gericht op het hier-en-nu) en dynamische wendbaarheid (gericht op de toekomst). Organisaties hebben beide nodig om te overleven en te groeien.

Dynamiek verwijst naar de veranderlijkheid of beweeglijkheid van de omgeving van een organisatie. Een omgeving met veel dynamiek verandert

snel en soms onvoorspelbaar. Een organisatie in een (snel) veranderende omgeving moet dus flexibel zijn om te kunnen overleven of groeien. Onderzoek toont aan dat veel organisaties een mismatch ervaren tussen de dynamiek van hun omgeving en hun eigen wendbaarheid (Nijssen et al., 2018)².

Wendbare modellen beloven betere klantgerichtheid, effectievere samenwerking, snellere besluitvorming en hogere motivatie van medewerkers. Wendbare modellen leggen de nadruk op zelforganiserende teams, iteratief werken en continue verbetering.

Tegelijkertijd zijn er obstakels. In organisaties met een hiërarchische cultuur kunnen vaste structuren, controlemechanismen en weerstand tegen verandering de wendbaarheid ondermijnen (Xu & Shen, 2022)³. Wendbaar werken vergt ook een cultuurverandering: leiderschap moet dienend zijn, teams moeten autonomie krijgen, en de hele organisatie moet leren omgaan met experimenteren en falen.

De literatuur wijst erop dat de juiste technologie architectuur, zoals microservices, en teamdynamiek een grote rol spelen in het succes van wendbare modellen. Daarnaast is het belangrijk dat wendbaarheid niet als "trucje" wordt gezien, maar als een leerproces dat volharding vraagt.

Tot slot toont onderzoek aan dat verschillende organisatievormen naast elkaar kunnen bestaan (Kuhrmann et al., 2017)⁴, maar dat dit spanningen oproept en extra aandacht vraagt voor communicatie, afstemming en leiderschap.

Kortom: theorie onderstreept dat wendbaarheid mogelijk is, maar geen vanzelfsprekendheid – het is een complexe organisatorische opgave.

HET ONDERZOEK

Het praktijkonderzoek is uitgevoerd via zeven semigestructureerde interviews met professionals uit diverse organisaties, variërend van consultants tot IT-directeuren en enterprise-architecten. De respondenten bekleeden uiteenlopende rollen, wat een breed perspectief biedt op het

thema wendbaarheid. De interviewvragen waren gebaseerd op thema's uit de literatuur, zoals teamdynamiek, leiderschap, samenwerking, en technologie.

Tijdens het analyseren is gezocht naar herkenning, afwijkingen en terugkerende patronen in hoe wendbaarheid wordt ervaren en toegepast binnen organisaties.

Naast de interviews is gebruikgemaakt van literatuuronderzoek met wetenschappelijke en praktijkgerichte bronnen. Hierbij zijn onder andere theorieën van Helfat (dynamische capaciteiten)¹, Burnes (verandermanagement)³, en Xu & Shen (hiërarchie vs. wendbaarheid)³ als referentie gebruikt.

De focus van het onderzoek beperkt zich tot organisaties die wendbaarheidsmodellen beperkt hebben ingericht bij enkele teams of afdelingen – de zogenoemde "Agile eilanden". In het onderzoek is specifiek aandacht besteed aan deze hybride situatie, waarin verschillende werkmodellen naast elkaar bestaan.

Door de combinatie van literatuur en praktijk is een realistisch beeld geschetst van wat nodig is om wendbaarheid succesvol te implementeren in een niet volledig wendbare organisatiecontext.

UIT DE PRAKTIJK

Uit de interviews blijkt dat wendbare modellen in de praktijk steeds vaker voorkomen, maar dat het succes ervan sterk afhankelijk is van contextuele factoren. Alle geïnterviewden erkennen de voordelen van werken in wendbare modellen– zoals klantgerichtheid, snellere besluitvorming en verhoogde motivatie – maar geven ook aan dat deze voordelen niet altijd worden gerealiseerd.

In veel organisaties is er sprake van hybride situaties: Wendbare teams functioneren binnen traditionele organisatiestructuren. Dit leidt tot spanningen, zoals onbegrip tussen teams, gebrekkige communicatie en

obstakels bij afstemming van processen. Toch wordt erkend dat het mogelijk is om in deze context succesvol te zijn, mits er aandacht is voor de verschillen en focus is op samenwerking, transparantie en het erkennen van verschillen.

Leiderschap komt in elk interview naar voren als de kritieke succesfactor. Waar leiders de wendbaarheidsprincipes omarmen en ondersteunen, is de kans op succes veel groter. In organisaties waar leiderschap niet in lijn is met de wendbare werkmodellen, blijven resultaten uit.

Daarnaast blijkt dat legacy-IT systemen, beperkte middelen en weerstand tegen verandering wendbaarheid kunnen belemmeren. Veel geïnterviewden ervaren dat veranderingen vooral operationeel gericht zijn (efficiëntie, kostenbesparing) en dat strategisch toekomstgericht denken nog onderbelicht is.

Ook zijn er zorgen over teamdynamiek en welzijn. Hoewel wendbare modellen vaak als motiverend wordt ervaren, wijzen sommige studies op risico's als groepsdruk en stress.

Opvallend is dat organisaties die wendbaarheid breed hebben doorgevoerd – dus niet alleen binnen IT – veel minder last hebben van bovenstaande fricties. In die gevallen zijn de voordelen van wendbaar organiseren duidelijker zichtbaar en beter geborgd.

Concluderend: wendbaarheid is haalbaar, ook binnen een traditionele organisatie, maar vereist wel bewust leiderschap, samenwerking en structurele aandacht voor cultuur en proces.

ANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Voor organisaties die wendbaar willen worden – of wendbaarheid willen activeren binnen een traditionele context – is het essentieel om te beseffen dat wendbaarheid geen doel op zich is, maar een leerproces. Begin klein, bijvoorbeeld met een IT-team, maar zorg voor verbinding met de rest van de organisatie. Richt je op het bouwen van bruggen in plaats van muren tussen verschillende werkmodellen. Een aantal voorwaarde zijn belangrijk voor

succes in samenwerking:

- Erken de verschillen tussen de werkmodellen en werk samen naar een werkbare oplossing;
- Openheid en transparantie zijn belangrijke ingrediënten voor samenwerking;
- Continue aandacht voor interactie en verbetering van werkwijze.

Leiderschap is daarbij cruciaal: leiders moeten het goede voorbeeld geven, helder communiceren en teams de ruimte én richting geven.

Investeer ook in flexibele IT-architectuur en in teamontwikkeling, want technologie en mensen zijn de pijlers van wendbaarheid.

REFERENTIES

Helfat, C., Finkelstein, S., Mitchell, W., Peteraf, M., Singh, H., Teece, D., & Winter, S. (2007). *Dynamic capabilities: Understanding strategic change in organizations*. Malden, MA: Blackwell Publishing.

Nijssen, Mark & Vermeeren, Brenda & Vermeer, Lucien & Visser, Jurgen (2018) 'Wat wendbare organisaties doen (en laten)' *Bestuurskunde*; 2018, Vol. 27 Issue 4, p79-93, 15.

Peng Xu, Yide Shen University of Massachusetts, USA, (2022) *Improving Agility in Organizations with a Hierarchical Culture: Leadership Strategies*.

Kuhrmann, Marco, Diebold, Philipp, Münch, Jürgen, Tell, Paolo, Garousi, Vahid, Felderer, Michael, Trektore, Kitija, McCaffery, Fergal, Linssen, Oliver, Hanser, Eckhart, (2017), " Hybrid software and system development in practice: Waterfall, scrum, and beyond", University of Luxemburg.

OVER DE AUTEUR

Simon Hof, Interimmanager en digitaal leider

E-mail: Simon.Hof@TheReleaseCompany.com

OPTIMALISEREN VAN IT-REGIE: EEN ONDERZOEK NAAR CAPABILITIES EN LEIDERSCHAP

Jakob Kamminga

INLEIDING

De Belastingdienst is gestart met een outsourcingtraject voor de vernieuwing van haar omzetbelastingtransactiesystemen. Deze systemen, die cruciaal zijn voor de heffing van omzetbelasting, worden vernieuwd in samenwerking met een externe ICT-leverancier die succesvol belastingsoftwarepakketten heeft geïmplementeerd in andere landen. Dit artikel onderzoekt de benodigde capabilities voor IT-regie voor de omzetbelasting en wie binnen de Belastingdienst de leiding moet hebben over deze regie.

REGIE

De Belastingdienst heeft besloten een professionele regieorganisatie op te zetten die zal zorgen voor de aansturing voor het acquireren en vervolgens implementeren van de pakketoplossing omzetbelasting als ook de aansturing van de integratie binnen de Belastingdienst met andere systemen. Dit besluit is genomen om risico's bij beperkte ervaring van de Belastingdienst met externe pakketoplossingen te verminderen. Bij regie gaat het om (aan)sturing op onderdelen met het doel het geheel werkend te krijgen hetgeen in de praktijk betekent dat bekend is wie wat wanneer moet doen, en de regie ziet erop toe dat dit gebeurt (Sitters, 2022). Deze definitie van regie sluit aan bij de definitie van Laagland en Olieman (2011). Zij benadrukken een goede afstemming tussen de business en de IT-organisatie op strategisch en tactisch niveau. Ten aanzien van wat regie inhoudt gaat het onderzoek uit van de volgende definitie: *“regie omvat de aansturing van alle activiteiten om digitale diensten omzetbelasting te leveren, te onderhouden en te beheren.”* De digitale diensten omzetbelasting omvatten alle handelingen en alle programmatuur, systeemprogrammatuur, apparatuur,

infra en configuratie die nodig zijn om de software ter ondersteuning van de uitvoering van omzetbelastingprocessen in te richten en te gebruiken.

CAPABILITIES VOOR IT-REGIE






Dit artikel richt zich op welke capabilities onder de IT-regie moeten vallen om een succesvolle samenwerking met een externe leverancier te waarborgen voor de implementatie en het beheer van nieuwe omzetbelastingssystemen, en wie binnen de organisatie de regie moet leiden. Capabilities worden in het onderzoek gedefinieerd als: *“een deelverzameling van mensen, processen en activiteiten die essentieel zijn voor het ontwikkelen en beheren van omzetbelasting IT.”* Dit omvat organisatorische vaardigheden en kennis die cruciaal zijn voor IT-enabled business transformation. Deze definitie is grotendeels ontleend aan Peterson (2001) die luidt dat: *“IT-capaciteiten zijn de organisatorische vaardigheden en kennis die essentieel zijn voor door IT mogelijk gemaakte bedrijfs-transformatie, en omvatten zowel de IT-infrastructuur als de competentie om samen te werken met zakelijke klanten, het topmanagement, verspreide en/of externe IT-specialisten en leveranciers (eigen vertaling) Peterson,”* (2001).

ORGANISATIECONTEXT

De Belastingdienst verdeelt verantwoordelijkheden en taken over verschillende bedrijfsonderdelen, waaronder de directies Particulieren, Midden- en Kleinbedrijf, Grote Ondernemingen, Centrale Administratieve Processen, IV, en Klantinteractie & -Services. De sturing binnen de Belastingdienst gebeurt via lijnsturing, ketensturing, functionele sturing en sturing via programma's en projecten. De vraag is waar de regie voor de omzetbelasting (OB) moet worden belegd binnen deze structuur, en of de regie door de business moet plaatsvinden volgens het onderstaande volwassenheidsmodel van Gartner (2024) voor digitalisering van overheden. Dit model in figuur 1 gaat uit van een hoger volwassenheidsniveau als de business de lead neemt.

Figure 1: Toward a Postdigital Government Maturity Model

Toward a Postdigital Government Maturity Model

	 1. Traditional E-Government	 2. Efficient Government	 3. Citizen-Centric Government	 4. Fully Digital Government	 5. Postdigital Government
Strategic Focus	Compliance and transparency, KPIs on published services/information	Siloed efficiency gains, KPIs on take-up and cost savings	Value creation for constituents, KPIs on satisfaction and voice of customer	Impact on mission and policy objectives, KPIs show mission enablement	Enduring mission outcomes , Adaptive strategy and execution, KPIs show mission achievement and ability to adapt quickly
Leadership	IT/technology focus, IT trail blazing	IT guiding the business, Data leadership elevated	Lines of business taking lead – but in silos, Business-defined challenges	Business lead at enterprise level, Collaboration and synergies at scale	Executive leadership , Vision driven by art of the possible, Policies bridge technology, data and mission needs
Service Design	Reactive and government-centric, Disjointed services and channels	Improved UX, Life events and one-stop-shops	Inclusive and human-centric, Co-designed, End-to-end digital, Innovative channels	Proactive and seamless, Co-created, No-stop-shops, Innovative services	Empathetic and equitable interventions , Right-balancing channels and service delivery modes
Data Insight	Basic reporting, Data collection, Public open data	Advanced BI and analytics, Data exploration	Contextual insights, Data sharing and re-use, Automation and real-time capabilities	Actionable insights, Knowledge-driven interventions, Responsible AI	Insight-driven decisions , Optimal balances of data, AI and human expertise
Ecosystem and Platforms	Siloed and single-purpose technology investments	Coordinated tech investments, Pooled and shared services	Enterprisewide collaboration, Platforms for internal scale and agility	Ecosystem co-creation, Whole-of-government platforms	Ecosystem orchestration towards shared outcomes , Cross-sector platforms for continued innovation, Composability

Source: Gartner
789145_C

Gartner

Bron: Gartner, 2024

AANPAK ONDERZOEK

Het onderzoek omvat een literatuurreview naar toepasselijke proces- of organisatiemodellen en kwalitatief onderzoek door middel van semi-structureerde interviews met experts en medewerkers van vergelijkbare overheidsorganisaties. De literatuurreview richt zich op termen zoals regie IT, vendor management, IT-management, IT governance, en regie outsourcing management.

REGIE IN DE NEDERLANDSE CONTEXT EN MODELLEN

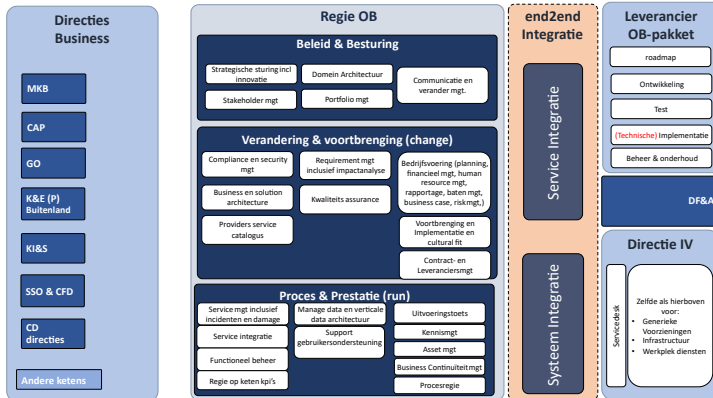
In de vooral Nederlandse context gaat regie over de optimale afstemming tussen de organisatievraag naar ICT-diensten en het aanbod van externe leveranciers. Dit omvat de sturing van demand en supply, waarbij demand management zich richt op de behoeften van de organisatie en supply zich richt op het selecteren en beheren van leveranciers. Verschillende theoretische modellen beschrijven welke capabilities nodig zijn voor IT-regie.

Deze modellen omvatten: het Feeny-Willcocks Governance Framework (2006), eSCM-CL Carnegie Mellon E Sourcing Capability Model (2009), Demand Supply Governance Framework (2009), SIAM service integration management (2015), COBIT (2007), ITIL (2019), 4. Spanjer (2007) en De Swart (2010).

Elk model biedt een raamwerk voor IT-governance en -beheer om organisaties te helpen hun IT-processen te beheren en af te stemmen op de doelstellingen van de business. Als basis voor de analyse is het DSGF-model (2006) genomen dat is aangevuld met capabilities van de andere modellen. Het DSGF identificeert en positioneert aandachtsgebieden die bepaalde aspecten van demand en supply adresseren. Het onderscheidt standaarddiensten, changes, projecten en beleid. In totaal zijn er 34 aandachtsgebieden (dat zijn capabilities) die onmisbaar zijn voor succesvolle regie. De uitkomst van de uitgevoerde analyse is dat de volgende capabilities zijn aangevuld op het DSGF model: innovatie, scannen ontwikkelingen extern, stakeholdermanagement, portfolio management (in brede zin), regie op voortbrenging van de IT inclusief cultural fit (analyseer verschillen en maak plan om synergie te bewerkstelligen), interne kwaliteit assurance, communicatiemanagement en kennismanagement, asset management inclusief technologie infrastructuur, datamanagement, business continuïteit management inclusief disaster recovery, procesregie en gebruikersondersteuning.

Een volgende stap in het onderzoek is de beoordeling welke capabilities nodig zijn binnen de context van een regieorganisatie OB. Leidend is daarbij of er een verband bestaat tussen de capability en het zorgdragen dat de digitale diensten omzetbelasting worden geleverd, onderhouden en beheerd. Toegevoegd zijn nog verandermanagement, regie op keten KPI's en uitvoeringstoets(werkzaamheden), omdat dit voor de business onder meer belangrijk is bij de beheersing van de werkprocessen en het managen van ketendoelstellingen. Afgevallen zijn servicecatalogus en sourcing en inkoop omdat de afnemers van de OB IT nauwelijks verschillende diensten afnemen en de sourcingstrategie al is bepaald door te werken met 1 leverancier voor de omzetbelastingtransactiesystemen, die via een EU-tenderprocedure is geselecteerd. Het resultaat van deze uitwerking is weergegeven in

onderstaande figuur 2 waarbij een aantal DSGF capabilities herschikt en hernoemd zijn.



Figuur 2: Regie OB

Bron: [Eigen werk, J. Kamminga, 2025]

WIE LEIDT DE REGIE?

De vraag wie binnen de Belastingdienst de regie moet hebben over de IT-capabilities voor omzetbelasting is complex. Verschillende modellen en theorieën zijn bestudeerd, waaronder COBIT (2007), Enterprise Architecture Frameworks (zoals TOGAF (2025)), Luftman maturity model (2000), Dynamic Capabilities Theory (1997), Resource-Based View (1991), Organizational Ambidexterity (1991) en Gartner Postdigital Government Maturity Model (2024). Hoewel deze modellen inzicht bieden in IT-governance en strategische afstemming, geven ze geen direct antwoord op wie de leiding moet hebben bij regie. Uit interviews met 4 experts en 3 vergelijkbare overheidsorganisaties blijkt wel dat de meerderheid van mening is dat de regie bij voorkeur gezamenlijk door de business of gezamenlijk door business en IV moet worden uitgevoerd. Het idee dat de regie over waardecreatie binnen IT en de operationele aspecten van IT ("run") sterk moeten worden gedreven vanuit business strategie, wordt ondersteund door een model dat is beschreven door Henderson en Venkatraman dat zij Strategic Alignment Model (1993) noemen. De business moet actief betrokken zijn bij het sturen

van IT om ervoor te zorgen dat IT de bedrijfsstrategie ondersteunt en waarde creëert. Ook in het Luftman-model (2000) wordt het hoogste niveau in de afstemming (alignment) tussen business en IT wordt bereikt via partnership. Binnen de context van de Belastingdienst is belangrijk dat de ketensturing naast lijnsturing en programmasturing bestaat. De keten OB wordt aangestuurd door de business. Als de ketensturing OB zijn verantwoordelijkheden wil waarmaken ligt naar mening van de auteur voor de hand dat de IT-regie plaatsvindt door de businessketen. Dat is bij uitstek het organisatieonderdeel waar de afstemming moet plaatsvinden tussen de bedrijfsstrategie van de business (met meerdere business onderdelen) en IT-services en waar partnership vorm en inhoud krijgt in de realisatie van de requirements. Binnen het sturingsmodel van de Belastingdienst is de best mogelijke organisatorische garantie op alignment tussen business en IT (inclusief een derde leverancier) en succesvolle IT-delivery de aansturing van regie door de business.

SUGGESTIES VOOR VERDER ONDERZOEK

Het zou waardevol zijn om te onderzoeken of hiërarchische aansturing van mensen die capabilities uitvoeren nodig is of dat functionele aansturing ook goed functioneert en hoe dat kan.

REFERENTIES,

Armes, D., Engelhart, N., McKenzie, P., & Wiggers, P. (2015). SIAM: Principles and practices for service integration and management. Van Haren.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>

Handayani, R. I., Handayanna, F., & Sari, F. R. (2019). The application of the Luftman method toward the alignment of business strategies and IT in Kelapa Dua sub-district West Jakarta. *Sinkron*, 3(2), 125–132. <https://doi.org/10.33395/sinkron.v3i2.10045>

Hefley, W. E., & Loesche, E. A. (2006). eSCM-CL v1.1: The e-sourcing capability model for client organizations (Versie 1.1). ITsqc.

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4–16. <https://doi.org/10.1147/sj.321.0004>

Israëls, R. (2023). Digitale diensten regisseren

AXELOS. (2019). ITIL Foundation: ITIL 4 edition. The Stationery Office.

IT Governance Institute & ISACA. (2007). COBIT 4.1: Framework, control objectives, management guidelines, maturity models. ISACA.

Kates, A., & Galbraith, J. R. (2007). Designing your organization: Using the Star Model to solve 5 critical design challenges. Jossey-Bass.Lousberg,

Van der Haar, J. en Luijendijk, J. (2009). Regie van IT-diensten en projecten: Verbinden van vraag en aanbod. White Paper Demand Supply Governance.

Luftman, J. (2000). Assessing business-IT alignment maturity. *Communications of the Association for Information Systems*, 4(14), 1–50.

Maas, J. (2024, 18 november). Demand management als spel in regievoering. AG Connect. <https://www.agconnect.nl>

March, 1991, Exploration and Exploitation in Organizational Learning, *Organizational science*, vol. 2, no. 1, February 1991.

Peterson, 2001, Crafting Information Technology Governance, <https://doi.org/10.1201/1078/44705.21.4.20040901/84183.2>

Sitters, (2022), De kunst van het dirigeren, REGIEVOERING EN BEHEER, 12 juli 2022

Spanjer, F. (2007) : Niveaus in de vraagorganisatie, “Een raamwerk met processen binnen de ICT-vraagorganisatie”, masterscriptie, Universiteit van Twente, Enschede.

Teece, D.J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.

TOGAF, 2025, the open architecture framework, <https://www.opengroup.org/togaf>

Willcocks, L., Feeny, D., & Olson, N. (2006). The Feeny-Willcocks Governance Framework Revisited: Implementing Core IS Capabilities. London School of Economics and Political Science.

AUTEUR

Jakob Kamminga is programma manager en houdt zich bezig met het managen van een pakketimplementatie OB en regie OB binnen de Belastingdienst.

E-mail: kammingajk@gmail.com

VAN SPANNINGSVELD NAAR SYNERGIE: AI-ADOPTIE BINNEN DIGITALE TRANSFORMATIE BIJ DEFENSIE

Dorus van Loo

INTRODUCTIE

Dit onderzoek richt zich op de vraag hoe publieke organisaties, met name het Ministerie van Defensie, kunstmatige intelligentie (AI) succesvol kunnen adopteren binnen digitale transformatie (DT). Het Ministerie van Defensie is gekozen als casestudy vanwege de strategische ambities die zijn vastgelegd in de Defensie Strategie Data Science en AI 2023-2027. Deze casus biedt een relevante context waarin zowel technologische als organisatorische uitdagingen worden onderzocht, zoals bureaucratische structuren, culturele weerstand en leiderschapswakke.

THEORETISCHE CONTEXT

Het onderzoek is ingebed in het bredere kader van digitale transformatie, waarbij AI wordt gezien als een disruptieve technologie die zowel kansen als uitdagingen biedt. Volgens literatuur over organizational ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 1996, 2004, 2013) wordt publieke organisaties gevraagd om gelijktijdig exploitatie (het benutten van bestaande capaciteiten) en exploratie (het verkennen van nieuwe mogelijkheden) te balanceren. Dit spanningsveld wordt geanalyseerd via het Artificial Intelligence Maturity Model (AIMM) (Dreyling et al., 2024), dat helpt bij het beoordelen van AI-capaciteiten en het identificeren van verbeterpunten. Het theoretisch kader omvat ook inzichten over governance, ethiek en leiderschap binnen AI-adoptie (Busuioc, 2021; Selten & Klievink, 2024).

ONDERZOEKSVRAGEN

Om bovenstaande doelen te bereiken, richt het onderzoek zich op de beantwoording van drie vragen:

- Welke succesfactoren van AI-adoptie zijn te identificeren binnen Defensie aan de hand van het AIMM?
- Welke barrières belemmeren de AI-adoptie binnen Defensie, gebaseerd op hetzelfde model?
- Welke strategieën kunnen worden ontwikkeld om het spanningsveld tussen structurele separatie en contextuele integratie te overwinnen?

INZICHTEN UIT THEORETISCH KADER

Succesvolle AI-adoptie binnen digitale transformatie vereist zowel technologische als organisatorische capaciteiten. Literatuur benadrukt de noodzaak van sterk leiderschap, effectieve verandercommunicatie en een solide IT-infrastructuur (Nielsen et al., 2023; Coulthart & Ricucci, 2021). Organizational ambidexterity is van cruciaal belang om innovatie te stimuleren zonder de operationele continuïteit te verstoren (Schilke, Hu, & Helfat, 2018). Governance speelt eveneens een sleutelrol: hybride modellen die centrale sturing combineren met decentrale implementatie blijken effectief in het voorkomen van fragmentatie (Benner & Tushman, 2003; Pechtor & Basl, 2022).

BEVINDINGEN OP HOOFDLIJNEN

De resultaten van de casestudy tonen een onevenwichtige volwassenheid van AI-capaciteiten binnen Defensie. Technologische capaciteiten, zoals data, technologie en security, scoren hoog, maar organisatorische aspecten, zoals processen en leiderschap, blijven achter. Cruciale succesfactoren omvatten:

- Het definiëren van duidelijke capaciteiten en meetbare KPI's;
- Een cultuurverandering die samenwerking en innovatie bevordert;
- Het benutten van pockets van technologische expertise.

Tegelijkertijd worden verschillende barrières geïdentificeerd, waaronder bureaucratische traagheid, een gebrek aan strategische richting, en fragmentatie door het ontbreken van centrale KPI's. Respondenten

benadrukken dat zwakke organisatorische capaciteiten en een overmatige focus op techniek de effectiviteit van AI-adoptie beperken.

DISCUSSIE EN CONCLUSIE

Het onderzoek onderstreept de noodzaak van een multidimensionale aanpak voor AI-adoptie. Publieke organisaties zoals Defensie dienen technologische, organisatorische en culturele capaciteiten te synchroniseren om het spanningsveld tussen exploitatie en exploratie te overwinnen. Hybride governance-modellen en systematische evaluatiemechanismen worden aanbevolen als oplossingen voor de huidige tekortkomingen. De casestudy benadrukt dat leiderschap en een gezamenlijke visie fundamenteel zijn voor succes. Het AI Maturity Model (AIMM) biedt een nuttig kader, maar moet worden aangepast aan de unieke context van publieke organisaties. Cultuur blijkt een centrale drijvende kracht te zijn: het veranderen van percepties en het creëren van vertrouwen kunnen organisatorische barrières overwinnen. Tot slot worden praktische aanbevelingen gedaan, waaronder het ontwikkelen van meetbare KPI's, het stimuleren van ketenintegratie en het implementeren van agile werkmethoden.

IMPLICATIES EN AANBEVELINGEN

Dit onderzoek draagt bij aan zowel theorie als praktijk door het combineren van inzichten uit digitale transformatie, organizational ambidexterity en governance-modellen. Beleidsmakers bij Defensie worden aangemoedigd om prioriteit te geven aan zwakke capaciteiten en strategische samenhang. Daarnaast wordt verdere verkenning van ethische en juridische aspecten van AI-adoptie aanbevolen. Dit is essentieel voor duurzame transformatie in de publieke sector.

LITERATUUR

Benner, M. J., & Tushman, M. L. (2003). Exploitation, exploration, and process management: The productivity dilemma revisited. *Academy of Management Review*, 28(2), 238–256.

Busuioc, M. (2021). Accountable artificial intelligence: Holding algorithms to account. *Public administration review*, 81(5), 825-836.

Coulthart, S., & Riccucci, R. (2022). Putting big data to work in government: the case of the United States border patrol. *Public Administration Review*, 82(2), 280-289.

Dreyling, R., Lemmik, J., Tammet, T., & Pappel, I. (2024). An Artificial Intelligence Maturity Model for the Public Sector: A Design Science Approach. *TalTech Journal of European Studies*, 14(2).

Nielsen, J. A., Smith, K., & Hansen, T. (2023). Leadership in AI adoption: Lessons from the public sector. *Journal of Digital Transformation*.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2011). Organizational ambidexterity in action: How managers explore and exploit. *California Management Review*, 53(4), 5–22.

O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.

Pechtor, V., & Basl, J. (2022). Analysis of suitable frameworks for artificial intelligence adoption in the public sector. *IDIMT Conference Proceedings*.

Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. E. (2018). Quo vadis, dynamic capabilities? A content-analytic review of the current state of knowledge and recommendations for future research. *Academy of management annals*, 12(1), 390-439.

Selten, F., & Klievink, B. (2024). Organizing public sector AI adoption: Navigating between separation and integration. *Government Information Quarterly*, 41(1), 101885.

DE IMPACT VAN IT REGIEVOERING OP GEBRUIKERSERVARING

Een onderzoek naar tevredenheid en betrokkenheid bij de transitie naar standaardisatie.

André Molenaar

INLEIDING

Een van de grootste woningcorporaties in Nederland maakt een strategische transitie door van een ontwikkelorganisatie naar een regieorganisatie op IT-gebied. Daarbij wordt afscheid genomen van maatwerksoftware ten gunste van standaardoplossingen uit de markt. Deze koerswijziging is bedoeld om meer efficiëntie, regie en voorspelbaarheid in IT-dienstverlening te realiseren. Tegelijkertijd heeft deze verandering aanzienlijke gevolgen voor de gebruikers die te maken krijgen met nieuwe processen, systemen en een andere manier van samenwerken met IT.

Centraal in dit onderzoek staat de vraag:

Welke impact heeft de transitie naar een regieorganisatie op de tevredenheid en betrokkenheid van gebruikers binnen een woningcorporatie?

Door de combinatie van theoretische modellen en praktijkinzichten uit interviews met medewerkers op verschillende niveaus wordt duidelijk welke factoren bepalend zijn voor een succesvolle adoptie van standaardsoftware.

LITERATUUR

Het theoretisch fundament van dit onderzoek rust op vijf bronnen die gezamenlijk verklaren hoe IT-transities de tevredenheid en betrokkenheid van gebruikers beïnvloeden.

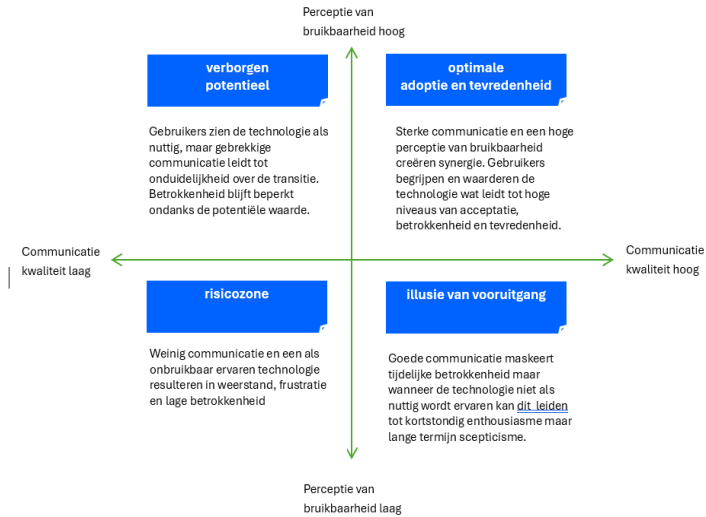
Ten eerste biedt het achtstappenmodel van Kotter (1996) een raamwerk voor succesvolle organisatieverandering. Vooral de stappen “communiceer de verandering” en “realiseer korte termijn successen” blijken relevant, omdat ze onzekerheid bij gebruikers verminderen en motivatie vergroten.

Het ADKAR-model van Hiatt (2006) richt zich op individuele veranderacceptatie, waarbij met name bewustwording en bekrachtiging van cruciaal belang zijn voor duurzame gedragsverandering.

Het Technology Acceptance Model (TAM, Davis, 1989) stelt dat percepties van bruikbaarheid (Perceived Usefulness) en gebruiksgemak (Perceived Ease of Use) bepalend zijn voor de bereidheid om nieuwe IT-systemen te omarmen. Dit model wordt verbreed in het UTAUT-model (Venkatesh et al., 2003), dat daarnaast sociale invloed en de beschikbaarheid van ondersteunende middelen als sleutelvariabelen benoemt voor technologische adoptie.

Aanvullend belichten Benlian et al. (2009) en Ahlemann et al. (2022) de organisatorische dimensies van standaardisatie en regievoering. Zij benadrukken dat succesvolle acceptatie van standaardsoftware niet alleen afhankelijk is van technologische voordelen, maar ook van de wijze waarop organisaties strategische waarde communiceren, onzekerheden verminderen, en regie uitoefenen op leveranciers en interne besluitvorming. Deze inzichten zijn geïntegreerd in een nieuw conceptueel model dat twee centrale verklarende assen onderscheidt:

1. Communicatiekwaliteit: de mate waarin veranderingen tijdig, duidelijk en interactief worden gecommuniceerd.
2. Perceptie van bruikbaarheid: de mate waarin gebruikers technologie als nuttig en passend ervaren in hun werk.



Figuur 1: nieuw conceptueel model – André Molenaar

ONDERZOEKSMETHODE

Het onderzoek is uitgevoerd aan de hand van een single embedded case study. Deze methode is gekozen vanwege de mogelijkheid om een complex fenomeen – gebruikerservaring tijdens IT-transities – te bestuderen binnen de natuurlijke context van één organisatie (Yin, 2018). Binnen deze case zijn drie organisatieniveaus onderscheiden als subunits: strategisch, tactisch en operationeel.

In totaal zijn acht semigestructureerde interviews afgenomen met medewerkers uit verschillende disciplines en functieniveaus. Deelnemers zijn geselecteerd op basis van hun directe betrokkenheid bij IT-veranderingen en hun vermogen om ervaringen en verwachtingen helder te verwoorden. De interviews duurden tussen de 30 en 60 minuten en zijn opgenomen, getranscribeerd en gevalideerd via member checking.

Voor de analyse is een combinatie van thematic analysis (Braun & Clarke, 2006) en explanation building toegepast. De data zijn systematisch gecodeerd op basis van thema's die voortvloeien uit het theoretisch

raamwerk: het Technology Acceptance Model (TAM), het ADKAR-model en het UTAUT-model. Op deze manier konden terugkerende patronen worden vergeleken met de theoretische proposities die in het conceptueel model zijn opgenomen.

De interviewgids was afgestemd op deze theoretische modellen en bevatte vragen over onder andere perceptie van bruikbaarheid, communicatiekwaliteit, autonomie, sociale invloed, en IT-ondersteuning. Deze opzet maakte het mogelijk om de vertaalslag van theorie naar praktijk goed te onderbouwen.

Het resultaat is een palet aan kwalitatieve inzichten in hoe gebruikers veranderingen ervaren, welke elementen weerstand oproepen, en wat juist bijdraagt aan acceptatie en betrokkenheid bij IT-transities binnen een organisatie.

RESULTATEN

De transitie naar een regieorganisatie roept gemengde gevoelens op bij deelnemers. Uit de interviews blijkt dat deelnemers en hun gebruikers de voordelen van standaardisatie en regievoering erkennen zoals standaard processen en efficiëntie. Tegelijkertijd ervaren sommigen een verlies aan autonomie en flexibiliteit wat (kan) leiden tot weerstand en frustratie. Gebruikers die gewend waren aan maatwerkoplossingen vinden de overstap naar gestandaardiseerde systemen soms beperkend (afhankelijk van de afdeling die je het vraagt). Anderen geven aan juist de consistentie en betrouwbaarheid ervan te waarderen.

Effectieve communicatie komt in de praktijk naar voren als een doorslaggevende succesfactor. Gebruikers die tijdig, helder en in begrijpelijke taal geïnformeerd werden over de verandering, toonden meer bereidheid tot adoptie. Tweerichtingscommunicatie – waarbij gebruikers inspraak hadden via bijvoorbeeld superusers – verhoogde het gevoel van betrokkenheid en eigenaarschap. Daarentegen leidde gebrekkige of top-down gerichte communicatie tot onzekerheid en weerstand.

Trainingen en ondersteuning worden gewaardeerd, mits deze praktijkgericht zijn, aansluiten op het moment van behoefte (just-in-time) en toegespitst zijn op het functieniveau van de gebruiker. Operationele medewerkers hechten bijvoorbeeld meer waarde aan hands-on begeleiding, terwijl tactische functies gebaat zijn bij uitleg over functionele inrichting en proceslogica.

De toepassing van het conceptueel model bevestigt de veronderstelling dat de combinatie van hoge communicatiekwaliteit en een positieve perceptie van bruikbaarheid leidt tot optimale adoptie, tevredenheid en betrokkenheid. Wanneer slechts één van beide factoren aanwezig is, ontstaat er tijdelijke of gefragmenteerde acceptatie. Sociale steun (van collega's en leidinggevenden) en een snel reagerende IT-Service desk blijken eveneens essentieel voor het creëren van vertrouwen en continuïteit.

Tot slot laat het onderzoek zien dat het spanningsveld tussen standaardisatie en maatwerk zorgvuldig gemanaged moet worden. Gebruikers vragen om kaders én ruimte, wat vraagt om bewuste keuzes, transparante communicatie en actieve regievoering vanuit de interne organisatie.

PRAKTIJKAANBEVELINGEN

Voor een succesvolle transitie naar een regieorganisatie is het essentieel om gebruikers actief te betrekken en hun perspectieven serieus te nemen. Investeer in tijdige, transparante communicatie en zorg voor tweerichtingsverkeer via superusers, pilots en gestructureerde feedbackmomenten. Hands-on trainingen, afgestemd op het functieniveau van de gebruiker, vergroten het vertrouwen en versnellen de adoptie. Richt de organisatie zo in dat bruikbaarheid en gebruiksondersteuning centraal staan bij de implementatie van standaardsoftware.

Versterk daarnaast de interne regie op leveranciers door middel van prestatie-indicatoren, duidelijke rolverdeling en een functioneel regisseur die de brug vormt tussen gebruikers en externe partijen. Houd expliciet rekening met verschillen tussen strategisch, tactisch en operationeel niveau in behoeften en verwachtingen.

Gebruik tot slot een transitiekompas met meetbare, SMART-geformuleerde acties om communicatie, adoptie, betrokkenheid en regie structureel te monitoren en bij te sturen. Zo ontstaat een adaptieve veranderaanpak die zowel beheersbaar als mensgericht is.

LITERATUUR

Ahlemann, F., Dittes, S., Fillbrunn, T., Rehring, K., Reining, S., & Urbach, N. (2022). Managing in-company IT standardization: A design theory. *Information Systems Frontiers*, 25(5), 1161–1178. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10796-022-10277-2>

Benlian, A., Hess, T., & Buxmann, P. (2009). Drivers of SaaS-Adoption – An Empirical Study of Different Application Types. *Business & Information Systems Engineering*. <https://link.springer.com/article/10.1007/s12599-009-0068-x>

Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. https://www.researchgate.net/publication/235356393_Using_thematic_analysis_in_psychology

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*. https://www.researchgate.net/publication/200085965_Perceived_Usefulness_Perceived_Ease_of_Use_and_User_Acceptance_of_Information_Technology

Hiatt, J. (2006). *ADKAR: A model for change in business, government, and our community*. Loveland, CO: Prosci Learning Center Publications.

Kotter, J. P. (1996). *Leading change, with a new preface by the author*. Harvard Business Review Press.

Venkatesh, V., Morris, M. G., Davis, G. B., & Davis, F. D. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
https://www.researchgate.net/publication/220259897_User_Acceptance_of_Information_Technology_Toward_a_Unified_View.

Yin, R. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th ed.). Sage

AUTEUR:

André Molenaar is manager IT bij woningcorporatie de Alliantie en T-shaped professional die expertise in informatietechnologie combineert met een brede oriëntatie op organisatiekunde en maatschappelijke waardecreatie.

E-mail: nyenrode@m1ller.nl

INNOVATIE BIJ VERZEKERAARS IN COMBINATIE MET IT OUTSOURCING

Hoe organiseer je innovatie binnen een verzekeraar in een proces dat uitgevoerd wordt in standaard verzekeringssoftware samen met de leverancier

Bram Naaktgeboren

INLEIDING

Verzekeraars kiezen er steeds vaker om verzekeringsprocessen (accepteren en administreren polissen, afhandelen claims) uit te voeren met SaaS/ASP-oplossingen, vormen van IT Sourcing waarbij een bedrijf standaardsoftware afneemt van een leverancier die buiten de omgeving van de klant gehost wordt.

Om de verzekeringsprocessen efficiënter te maken en klanten digitaal te kunnen bedienen, starten meerdere verzekeraars innovatieprojecten op hun verzekeringsprocessen. Omdat de verzekeringsystemen als SaaS/ASP afgenomen worden, betekent dit dat de verzekeraars bij elke procesinnovatie afhankelijk van de softwareleverancier zijn. Dit vraagt een nieuwe manier van samenwerken/innoveren met de IT-leveranciers. De onderzoeksvraag is: hoe organiseer je innovatie binnen een verzekeraar in een proces dat uitgevoerd wordt in standaard verzekeringssoftware (SaaS/ASP) samen met de leverancier van die software?

WAT ZEGT DE THEORIE?

Willcocks, Cullen en Craig (2010) beschrijven vier fasen van de outsourcing levenscyclus: Architect, Engage, Operate en Regenerate. Elke fase bouwt voort op de vorige, en een gebrekkige voorbereiding leidt vaak tot problemen later in het proces.

Strategische beslissingen, zoals het bepalen van de strategische intentie van outsourcing, zijn cruciaal. Activiteiten worden geclassificeerd op basis van hun strategische waarde en bijdragen: kernactiviteiten blijven vaak intern,

terwijl commodity's uitbesteed kunnen worden.

Het beheer van de relatie tussen klant en leverancier is essentieel. Vertrouwen en samenwerking leiden tot betere resultaten dan macht gebaseerde relaties. Goede relaties bieden een concurrentievoordeel.

Bedrijven moeten bepaalde interne capaciteiten behouden, zoals governance en leveranciersbeheer, om controle te houden over de outsourcing en flexibel te blijven inspelen op veranderingen.

Whitley en Willcocks (2011) en Willcocks, Cullen en Craig (2010) beschrijven "Collaborative Innovation" als een manier om de volwassenheid van outsourcing te verbeteren. Dit proces omvat vier fasen: Contractadministratie, Contractbeheer, Relatiebeheer en Collaborative Innovation. Veel organisaties bevinden zich in fase 3 (Relatiebeheer), terwijl slechts een aantal vooruitgang heeft geboekt naar fase 4 (Collaborative Innovation). Fase 4 omvat drie typen innovatie: IT operationeel, Bedrijfsprocessen en Strategisch en bestaat uit vier processtappen die innovatie mogelijk maken: leiderschap, contractering, organisatie en gedrag.

Susarla en Mukhopadhyay (2019) benadrukken de bijdrage van IT-outsourcing aan innovatie, met nadruk op proces- en service-innovaties. Ze beschrijven twee sourcing-intenties voor innovatie: transformatie-intentie en marktoriëntatie.

Aubert, Kishore en Iriyama (2015) bespreken de paradox van innovatie door outsourcing en bieden strategieën aan om met deze paradox om te gaan. Ze beschrijven vier mechanismen: duale formele beoordelingen, afstemming van governance op niveau van innovatiefocus, dynamisch beslissingsproces of "extreme contracting" en ambidextere organisatiestructuur.

Kranz (2021) onderzoekt de effecten van contractuele en relationele governance-mechanismen op innovatie en relatie-leren. Contractuele governance-mechanismen zijn bepalend voor gezamenlijke innovatieprestaties, terwijl relationele mechanismen centraal staan bij het

relatie-leren. Onderzoek suggereert dat het relatie-leren baat heeft bij hogere niveaus van zowel relationeel als contractuele governance maar dat voor gezamenlijke innovatie een gematigd niveau van relationele governance en een hoog niveau van contractuele governance voordeliger zijn.

ONDERZOEK IN DE PRAKTIJK

Het onderzoek naar innovatie in combinatie met IT-outsourcing bij verzekeraars, is uitgevoerd binnen twee verzekeraars.

De onderzoeksvraag “hoe organiseer je innovatie binnen een verzekeraar in een proces dat uitgevoerd wordt in standaard verzekeringssoftware (SaaS/ASP) samen met de leverancier van die software?” is daarbij getoetst in deze subvragen, gebaseerd op het literatuuronderzoek:

- Wat is de intentie van de outsourcing;
- In welke fase van de leercurve bevindt de outsourcing zich;
- Wat voor innovatie is het;
- Hoe is de samenwerking met de leverancier;
- Hoe is relatie tussen de verzekeraar en leverancier;
- Hoe ziet de contractuele governance eruit.

Dit heeft geleid tot een vragenlijst met zeventien vragen. Deze is mondeling doorgenomen met de geïnterviewden. Zij hebben de volgende rollen:

- Manager Informatiemanagement business line Schade;
- Manager Informatiemanagement en Operations business line Zorg;
- Categoriemanager Centrale Inkoop en Contractmanagement;
- IT Regisseur.

UITKOMSTEN PRAKTIJKONDERZOEK

De verzekeraars in het onderzoek hebben hun verzekeringssystemen uitbesteed en willen tegelijkertijd innoveren.

De strategische intentie van outsourcing richt zich voornamelijk op efficiënte processen en kostenreductie, gedreven door de hogere kosten van zelfontwikkeling van applicaties. In sommige gevallen is er een combinatie van IT-efficiëntie en het leveren van business waarde. Leveranciers worden vaak gekozen op basis van hun technisch leiderschap, maar dit wordt niet

altijd waargemaakt gedurende het contract en het leiderschap kan gedurende het contract ook veranderen.

Verzekeraars richten zich op procesinnovatie in business processen en IT-operaties. Strategische innovatie kan voortkomen uit IT- en business procesinnovaties, hoewel concurrentie en SaaS-oplossingen uitdagingen vormen, omdat de concurrentie de innovaties vroeger of later ook in de SaaS-oplossing krijgt. De nadruk ligt op transformatie-intenties gericht op strategische veranderingen en procesoptimalisatie, niet op marktvernieuwingen.

Verzekeraars en SaaS-leveranciers staan gezamenlijk voor technische en adaptieve uitdagingen, zoals het vernieuwen van processen en applicaties. Innovatieve uitdagingen omvatten niet alleen modulaire innovatie voor delen van verzekeringsprocessen maar ook het inzetten van bredere systemische innovaties zoals spraakherkenning en AI. Wettelijke regulering beperkt tegelijkertijd soms de inzet van innovaties.

Samenwerking met leveranciers biedt kansen voor performancetransformatie waarbij derde partijen soms worden ingehuurd voor managementconsultancy, als aanvulling op de softwareleverancier. De duurzaamheid van de innovaties is afhankelijk van het type verzekeringsproduct; sommige verzekeringsproducten hebben langlopende contracten waardoor innovaties per definitie duurzaam zijn.

Het vertrouwen in leveranciers varieert en wordt beïnvloed door de manier van samenwerken; het veelvuldig werken met escalaties heeft hier een negatief effect op.

Bij één verzekeraar zijn contractuele afspraken over innovatie vastgelegd, met financiële prikkels. Periodieke reviews vinden plaats op contractuele en innovatiedoelen. Bij de andere verzekeraar zijn innovatieve doelen nog niet contractueel vastgelegd, maar dit moet wel gebeuren. De governance is bij één verzekeraar in evenwicht gebracht tussen relationele en contractuele aspecten, terwijl bij de andere verzekeraar de governance voornamelijk

contractueel is.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Het eerste advies is om een heldere keuze te maken voor IT-efficiency óf business value. Waar de keuze voor de technische capability oorspronkelijk het marktleiderschap van de leverancier was, moet opnieuw worden vastgesteld of het marktleiderschap nog steeds geldt. De uitkomsten van deze keuzes moeten worden verwerkt in samenwerking met de leverancier. Innovatie richt zich vooral op business processen en IT-operatie, waarmee een kans bestaat om ook innovatie voor marktoriëntatie op te pakken.

De uitdagingen daarbij zijn nu nog vooral technisch/adaptief; als er meer uitdagingen komen op adaptief/innovatief gebied dan moet er (nog) meer gestuurd worden op ontdekken en experimenteren, waarbij leiderschap van de verzekeraar nodig is.

Daarbij is vertrouwen in de leveranciers over het algemeen al hoog en hieraan wordt gewerkt door in de relatie te investeren. Daarbij moet worden aangetekend de verzekeraars de nadruk moeten leggen op het tot stand brengen van een wederzijds voordelige langetermijnrelatie en het beperken van opportunisme achteraf.

In de contracten moeten meer afspraken over innovatie worden vastgelegd. Die innovatiedoelen moeten ook periodiek gereviewd worden; dit kan in de strategische overleggen die al ingericht zijn. Daarbij zijn er al voldoende rollen aanwezig om een splitsing te maken op review op innovatiedoelen en contractuele doelen.

LITERATUUR:

Aubert, B. A., Kishore, R., & Iriyama, A. (2015). Exploring and managing the “innovation through outsourcing” paradox. *The Journal of Strategic Information Systems*, 24(4), 255–269.

<https://doi.org/10.1016/j.jsis.2015.10.003>

Kranz, J. (2021). Strategic innovation in IT outsourcing: Exploring the

differential and interaction effects of contractual and relational governance mechanisms. *The Journal of Strategic Information Systems*, 30(1), 101656. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2021.101656>

Susarla, A., & Mukhopadhyay, T. (2019). Can outsourcing of information technology foster innovations in client organizations? An Empirical analysis. *MIS Quarterly*, 43(3), 929–949. <https://doi.org/10.25300/misq/2019/13535>

Whitley, E. A., & Willcocks, L. P. (2011). Achieving step-change in outsourcing maturity: toward collaborative innovation. *MIS Quarterly Executive*, 10(3), 4. <http://misqe.org/ojs2/index.php/misqe/article/view/381>

Willcocks, L., Cullen, S., & Craig, A. (2010). *The Outsourcing Enterprise: from cost management to collaborative innovation*. <http://ci.nii.ac.jp/ncid/BB04429342>

AUTEUR

Ir. A.L. Naaktgeboren heeft 30 jaar ervaring in diverse IT-functies bij verschillende hypotheekbanken en verzekeraars en is op dit moment werkzaam als IT-regisseur bij a.s.r.

Emailadres: bram.naaktgeboren@asr.nl

KOSTENONTWIKKELING EN -STURING BIJ STRATEGISCHE UITBESTEDING OP NIET OVERGEDRAGEN KOSTEN.

Een studie naar kostenbeheer en optimalisatie
binnen strategische uitbesteding.

Olaf Oudendijk

INLEIDING

Er is onderzocht gedaan naar de operationele kosten die niet zijn overgedragen bij de uitbesteding van de Life Service Business (LSB) van een grote verzekeringsmaatschappij aan een strategische partner. Het gebrek aan inzicht en sturing op deze niet-overgedragen kosten leidt tot inefficiënties en onduidelijkheid in kostenbeheer. Het doel van het onderzoek was gericht om inzicht te krijgen in deze kosten en strategieën te ontwikkelen om ze te optimaliseren. De hoofdvraag luidt: Welke operationele kostenfactoren binnen de niet-overgedragen kosten van het partnerschap beïnvloeden de strategische uitbesteding, en hoe kunnen governance-strategieën worden ingezet om deze kosten gedurende de contractduur te optimaliseren?

WAT ZEGT DE THEORIE?

Het literatuuronderzoek toont aan dat er weinig tot geen artikelen beschikbaar zijn die specifiek ingaan op de relatie tussen niet-overgedragen kosten en business proces outsourcing (BPO). Daarom is het zoekgebied verbreed naar algemeen geldende besturingsprincipes binnen BPO. Strategische uitbesteding is een veelgebruikte methode om kosten te verminderen en efficiëntie te verhogen. Echter, niet-overgedragen kosten kunnen aanzienlijk zijn en hebben impact op de totale kosteneffectiviteit van de uitbesteding. Het is cruciaal om inzicht te krijgen in manieren waarop deze kosteneffectief kunnen worden beheerd en gestuurd. Artikelen benadrukken het belang van een hybride governance strategie, een combinatie van relationele en contractuele elementen, voor effectieve BPO-

governance en klanttevredenheid. Prestatieprikkels en flexibele prijsstructuren worden cruciaal geacht om de leverancier te motiveren om te investeren in relatiespecifieke activa en om de prestaties te verbeteren. Transparantie en communicatie tussen de uitbestedende organisatie en de externe partner zijn essentieel voor kostenbeheersing. Tot slot is de implementatie van een effectief kostenbeheersingsprogramma afhankelijk van de interne capaciteiten van de uitbestedende organisatie.

HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?

Het onderzoek combineerde literatuuronderzoek, analyse van de kostenstructuur met behulp van het Activity Based Costing (ABC) model, en semigestructureerde interviews met verschillende betrokkenen en stakeholders. Het literatuuronderzoek diende als academisch theoretische basis en identificeerde concepten en kaders die van toepassing kunnen zijn op het onderwerp. Het ABC-model werd gebruikt om de verkregen data te structureren en te interpreteren, en om kritieke kostendrijvers te identificeren. Interviews met medewerkers van de verzekeringsmaatschappij verzamelden persoonlijke ervaringen, meningen en inzichten. Deze interviews waren semigestructureerd, waardoor er ruimte was voor open vragen en diepgaandere discussies. De verzamelde data uit de interviews werd gecodeerd en geanalyseerd om thema's en patronen te identificeren die relevant zijn voor het onderzoek. Door deze combinatie van methoden kon een uitgebreide en gedetailleerde analyse worden uitgevoerd, wat leidde tot waardevolle inzichten en aanbevelingen.

WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?

De belangrijkste resultaten tonen aan dat er significante inefficiënties zijn in de huidige kostenstructuur, met name door een gebrek aan transparantie en eenduidigheid in de toerekening van kosten. De analyse identificeerde verschillende niet-overgedragen kostendrijvers, zoals werkplekkosten, licentiekosten, en kosten voor fysieke postverwerking. Interviews met belanghebbenden bevestigden deze bevindingen en benadrukten de noodzaak van een zakelijke en professionele relatie met de strategische partner. Een data gedreven aanpak en het gebruik van prestatieprikkels bleken essentieel voor effectieve kostenbeheersing. De resultaten

suggereren dat door middel van een transparant rapportagesysteem, regelmatige evaluaties, en een data gedreven sturingsmodel de niet-overgedragen kosten effectiever kunnen worden beheerd en geoptimaliseerd. Dit zal niet alleen leiden tot kostenbesparingen, maar ook tot een efficiëntere bedrijfsvoering.

AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

Belangrijke aanbevelingen omvatten het vereenvoudigen en verduidelijken van de kostenallocatie in het ABC-model, het implementeren van een gedetailleerd rapportagesysteem en een data gedreven sturing. Daarnaast wordt aanbevolen om prestatiegerichte clausules in het contract met de strategische partner op te nemen die gericht zijn op operationele kostenreductie en regelmatige evaluaties hierop uit te voeren. Door deze aanbevelingen op te volgen, kan de verzekeringsmaatschappij een betere grip en sturing krijgen op de operationele kosten, terwijl de dienstverlening behouden blijft en mogelijk zelfs verbeterd.

LITERATUUR

Aron, R., Clemons, E. K., & Reddi, S. (2005). Just Right Outsourcing: Understanding and Managing Risk. *Journal of Management Information Systems*, 22(2), 37–55.

Goo, J., Kishore, R., Rao, H. R., & Nam, K. (2009). The Role of Service Level Agreements in Relational Management of Information Technology Outsourcing: An Empirical Study. *MIS Quarterly*, 33(1), 119–145.

Han, K., & Mithas, S. (2013). Information Technology Outsourcing and Non-It Operating Costs: An Empirical Investigation. *MIS Quarterly*, 37(1), 315–331.

Mani, D., Barua, A., & Whinston, A. B. (2006). Successfully Governing Business Process Outsourcing Relationships. *MIS Quarterly Executive*, 5(1), 15–29.

Rai, A., Keil, M., Hornyak, R., & Wüllenweber, K. (2012). Hybrid Relational-Contractual Governance for Business Process Outsourcing. *Journal of Management Information Systems*, 29(2), 213–256.

Shivendu, S., Zeng, D., & Gurbaxani, V. (2020). Optimal Asset Transfer in It Outsourcing Contracts. *MIS Quarterly*, 44(2), 857–905.

Weeks, M. R., & Feeny, D. (2008). Outsourcing: From Cost Management to Innovation and Business Value. *California Management Review*, 50(4), 127–146.

Young Bong, C., Gurbaxani, V., & Ravindran, K. (2017). Information Technology Outsourcing: Asset Transfer and the Role of Contract. *MIS Quarterly*, 41(3), 959-A3.

Website: PIANOo - Expertisecentrum Aanbesteden

AUTEUR

Ing. Olaf Oudendijk is al ruim 30 jaar werkzaam in verschillende functies binnen de IT met een sterke focus op outsourcing en thans werkzaam als Regie en Demand Manager.

E-mail: olaf.oudendijk@quicknet.nl

SUCCEFACTOREN VOOR IT-REGIE IN DE UTILITY-SECTOR

Een Case Study bij Stedin

Alex Rinsema

INLEIDING

In 2022 richtte Stedin het bedrijfsonderdeel OT Infra en Telecom (OTI&T) op, verantwoordelijk voor telecomdiensten en OT-platformbeheer voor het energiesysteem. Dit was noodzakelijk door groeiende vraag en complexiteit als gevolg van de energietransitie. OTI&T moet geïntegreerde IT- en telecomdiensten bieden. Hoewel de samenwerking binnen OTI&T verbeterd is, ontstaat er een toenemende afstand tussen het OT-platform en OT-applicatieontwikkeling. Dit onderzoek focust op hoe horizontale sturing deze afstand kan verkleinen. Horizontale sturing, gericht op samenwerking en synergie tussen afdelingen, is essentieel voor effectieve IT-regie en strategische alignement, zodat Stedin sneller en efficiënter kan inspelen op veranderingen in de markt.

WAT ZEGT DE THEORIE?

Theoretisch wordt IT-regie gezien vanuit drie belangrijke perspectieven. Ten eerste benadrukken Van der Veen & Van Buren (2021) horizontale sturing voor effectieve samenwerking binnen supply chains, essentieel voor het doorbreken van organisatorische silo's en het verbeteren van ketenregie. Henderson & Venkatraman (1993) presenteren het Strategic Alignment Model (SAM), waarin effectieve IT-regie afhangt van strategische fit (consistentie van IT- met bedrijfsstrategie) en functionele integratie (interne processen en infrastructuur moeten aansluiten bij operationele behoeften). Israels (2023) benoemt het dienstenperspectief, waarin effectieve digitale dienstverlening rust op governing (beleid en kaders), orchestrating (coördinatie van mensen, processen en technologie) en integrating (naadloze systeemintegratie). Gezamenlijk bieden deze theorieën een raamwerk dat strategische afstemming, horizontale samenwerking en een dienstgerichte aanpak centraal stelt voor succesvolle IT-regie binnen utility-

organisaties.

HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?

Het onderzoek gebruikt een kwalitatieve case study-benadering bij Stedin's OTI&T, gericht op de discrepantie tussen feitelijke en gewenste inrichting van IT-regie. Data werd verzameld via semigestructureerde interviews met acht tot twaalf respondenten op strategisch en operationeel niveau, documentanalyse en observaties van keten overleggen. Interviews waren gestructureerd rond horizontale sturing, strategische alignement en het dienstenperspectief op IT-regie. Respondenten beoordeelden elk thema op een schaal van 1 tot 5, wat zowel kwalitatieve als kwantitatieve analyse mogelijk maakte. Data werd systematisch gecodeerd, geanalyseerd en via triangulatie vergeleken om betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen. Risico's zoals weerstand tegen verandering en beperkte beschikbaarheid van respondenten werden vooraf geïdentificeerd en beheersmaatregelen getroffen.

WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?

De huidige inrichting van OTI&T scoort matig tot voldoende op alle drie onderzochte succesfactoren. Horizontale sturing (gemiddeld 2,8) toont verbeteringen dankzij een Product Diensten Catalogus (PDC), maar er blijven silovorming en reactief handelen bestaan. Strategische alignement (gemiddeld 2,6) is onvoldoende duidelijk, met beperkte vertaling van bedrijfsstrategie naar OTI&T-doelen en ad hoc prioritering van investeringen. Hoewel technische integratie redelijk goed is, blijft de dienstverlening (gemiddeld 2,98) achter, door onduidelijke governance, gebrekkige orchestrating en persoonsafhankelijkheden binnen integratie. Observaties en documentanalyse bevestigen de behoefte aan duidelijkere rolverdeling en praktisch toepasbare governance-processen om de regierol van OTI&T effectiever uit te voeren.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Aanbevolen wordt om binnen OTI&T een heldere, integrale strategie op te stellen met expliciete vertaling van bedrijfsdoelen. Horizontale samenwerking moet versterkt worden door heldere rollen en

verantwoordelijkheden, verbeterde governance-structuren en betere orkestratie van processen en communicatie. Het dienstenmodel van Israels kan hierbij praktisch worden toegepast. Verder onderzoek op organisatieniveau wordt aangeraden om na te gaan of vergelijkbare uitdagingen elders binnen Stedin spelen en strategische alignement verder te verbeteren.

LITERATUUR

Henderson, J. C., & Venkatraman, N. (1993). Strategic alignment. *IBM Systems Journal*, 32(1), 4-16.

Israels, R. (2023). Governance & management van digitale diensten. *Ernaneos*.

Sambamurthy, V., & Zmud, R. W. (1999). Arrangements for IT governance. *MIS Quarterly*, 23(2), 261–290.

Van der Veen, J., & Van Buren, M. (2021). *Regisseur de keten*. Boom.

Verschuren, P., & Doorewaard, H. (2005). *Het ontwerpen van een onderzoek*. Boom Lemma Uitgevers.

AUTEUR

Drs. ing. Alex Rinsma, Consultant Bee Innovation

CUSTOMER INTIMACY BINNEN EEN OVERHEIDSORGANISATIE

Het effectief operationaliseren van customer intimacy om de klanttevredenheid van de business te verbeteren

Ilonka Sas-Groenhof

INLEIDING

In een tijd waarin digitalisering en technologische innovatie de norm zijn, wordt van overheidsorganisaties verwacht dat zij flexibel, klantgericht en efficiënt opereren. IT vervult hierin een sleutelrol als katalysator van beleidsdoelen, procesoptimalisatie en dienstverlening. Binnen publieke organisaties blijkt dit echter een uitdaging door versnipperde IT-landschappen en gebrekkige afstemming tussen IT en de business. Ook binnen onze afdeling Informatie en Digitalisering (IDT) groeit het besef dat een professionele, klantgerichte regiefunctie noodzakelijk is. Daarom is gekozen voor de waardestrategie customer intimacy als één van de leidende principe. Deze strategie legt de nadruk op maatwerk, langdurige klantrelaties en continue afstemming op klantbehoeften. De centrale vraag van deze paper is dan ook hoe afdeling IDT deze strategie effectief kan operationaliseren om de interne klanttevredenheid te vergroten. Door literatuuronderzoek te combineren met empirisch onderzoek binnen de organisatie, biedt deze paper inzicht in de noodzakelijke veranderingen in structuur, processen en gedrag om een klantgerichte IT-regie afdeling te realiseren.

METHODOLOGIE

Voor dit onderzoek is gekozen voor een kwalitatieve, holistische aanpak die theorie en praktijk met elkaar verbindt. De methodologie bestaat uit twee onderdelen: een literatuurstudie en empirisch onderzoek. De literatuurstudie verkent het concept customer intimacy, de bijbehorende succesfactoren en relevante veranderkundige en IT-regieconcepten. Hierbij is gebruikgemaakt van zowel academische bronnen als praktijkgerichte handboeken, waaronder Verhoevens ‘Wat is onderzoek?’.

Het empirisch onderzoek bestaat uit semigestructureerde interviews met acht afdelingshoofden binnen het primaire proces van de organisatie. Deze respondenten zijn geselecteerd vanwege hun directe betrokkenheid bij de afdeling IDT en het lopende verandertraject.

De interviews zijn opgebouwd rond vaste thema's, gebaseerd op de deelvragen van het onderzoek. De verkregen data zijn geanalyseerd via thematische codering om patronen en inzichten te identificeren. Door deze combinatie van theorie en praktijk ontstaat een betrouwbaar en context-specifiek beeld van hoe customer intimacy effectief kan worden geïmplementeerd binnen afdeling IDT.

LITERATUURONDERZOEK

Het literatuuronderzoek vormt de theoretische basis voor het begrijpen en implementeren van de waarde strategie customer intimacy binnen de afdeling IDT. Drie hoofdthema's staan centraal: de definitie en kernprincipes van customer intimacy, de succesfactoren voor effectieve implementatie en de langetermijneffecten op organisatieprestaties.

Volgens het model van Treacy en Wiersema is customer intimacy één van de drie waardestrategieën, naast operational excellence en product leadership. Organisaties die deze strategie hanteren, onderscheiden zich door maatwerk, klantgerichte oplossingen en sterke klantrelaties. Binnen IDT wordt customer intimacy niet louter als theoretisch model gezien, maar als noodzakelijke transformatie richting klantgerichtheid en interne effectiviteit. Het model biedt een kader om actuele knelpunten – zoals gebrekkige samenwerking, trage besluitvorming en onduidelijk eigenaarschap – aan te pakken.

De literatuur wijst op vijf kritieke succesfactoren voor implementatie: (1) leiderschap en een gedeelde visie, (2) een klantgerichte organisatiecultuur, (3) flexibele processen ondersteund door technologie, (4) transparante communicatie en (5) continue evaluatie en bijsturing. Deze factoren, beschreven door auteurs als Alsem, Jonker & De Witte, onderstrepen het belang van samenhang tussen strategie, structuur en gedrag.

Op lange termijn draagt customer intimacy bij aan verbeterde klanttevredenheid, hogere loyaliteit en versterking van de concurrentiepositie (Bushoff; Grit & Julsing). Door klantbehoeften centraal te stellen, ontstaan efficiëntere processen en een gemotiveerder personeelsbestand. Voor afdeling IDT betekent dit niet alleen een hogere interne klantwaardering, maar ook een cultuurverschuiving richting pro-activiteit en samenwerking.

Samenvattend toont het literatuuronderzoek aan dat customer intimacy een veelbelovende strategie is om zowel de kwaliteit van IT-dienstverlening als de interne samenwerking te verbeteren. De inzichten vormen een stevige basis om binnen de afdeling IDT gerichte stappen te zetten richting een klantgerichte, flexibele en toekomstbestendige organisatie.

EMPIRISCH ONDERZOEK

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd om diepgaand inzicht te verkrijgen in de interne werking van de afdeling IDT en om succesfactoren voor de implementatie van de waarde strategie customer intimacy te identificeren. Door middel van kwalitatieve, semi-gestructureerde interviews met acht afdelingshoofden uit het primaire proces is een breed scala aan perspectieven verzameld. Deze methode bood ruimte voor zowel gerichte dataverzameling als open reflectie, wat heeft geleid tot rijke, context specifieke inzichten.

De interviews bevestigen dat afdeling IDT een belangrijke rol speelt in het ondersteunen van de kerntaken van de organisatie. Tegelijkertijd geven respondenten aan dat de afdeling haar potentieel onvoldoende benut. Oorzaken hiervan zijn onder meer gebrekkige communicatie, inefficiënte processen en onduidelijkheid over verantwoordelijkheden.

Wat betreft succesfactoren voor customer intimacy, noemen de respondenten helder leiderschap, een klantgerichte cultuur, goed ingerichte processen, duidelijke eigenaarschapstoewijzing en effectieve communicatie als cruciale elementen. Deze factoren sluiten nauw aan bij de theoretische

inzichten uit het literatuuronderzoek.

Daarnaast werden enkele interne uitdagingen benoemd die de implementatie bemoeilijken. Denk aan beperkte samenwerking tussen teams, interne concurrentie en een gebrek aan anticiperend vermogen. Om deze obstakels te overwinnen, stellen de respondenten praktische verbeterpunten voor, zoals procesvereenvoudiging, gerichte training van medewerkers en het verbeteren van communicatiekanalen.

De onderzoeksresultaten onderstrepen dat succesvolle implementatie van customer intimacy vraagt om een integrale benadering, waarin strategie, cultuur, processen en technologie met elkaar in balans zijn. Bovendien blijkt voortdurende evaluatie en bijstelling essentieel om de strategie duurzaam te verankeren binnen de organisatie. De inzichten uit dit onderzoek vormen een waardevolle basis voor verdere ontwikkeling van klantgerichte IT-regie binnen afdeling IDT en sluiten naadloos aan bij de bredere veranderdoelstellingen van de organisatie.

AANBEVELINGEN

Het onderzoek naar de implementatie van de waarde strategie 'customer intimacy' binnen de afdeling IDT heeft belangrijke inzichten opgeleverd. De resultaten benadrukken zowel de kansen als de uitdagingen die gepaard gaan met het streven naar een klantgerichte transformatie binnen de organisatie. Op basis van de bevindingen uit het literatuur- en empirisch onderzoek worden de volgende conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

1. Ontwikkel een heldere implementatiestrategie: Stel een gedetailleerd implementatieplan op waarin de doelen, acties en mijlpalen van de transformatie naar customer intimacy worden beschreven. Zorg ervoor dat deze strategie breed wordt gedeeld en begrepen door alle medewerkers. Maak gebruik van een stapsgewijze aanpak, waarbij kleine, haalbare verbeteringen worden gerealiseerd om het vertrouwen en de betrokkenheid binnen de organisatie te vergroten.
2. Versterk leiderschap en eigenaarschap: Investeer in leiderschapstrainingen en managementontwikkeling om leidinggevend te ondersteunen in het uitdragen van de visie en

strategie van customer intimacy. Daarnaast is het cruciaal om duidelijke rollen en verantwoordelijkheden vast te leggen voor alle medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld worden bereikt door het invoeren van taakomschrijvingen, begeleidende workshops en regelmatige feedbackmomenten.

3. Creëer een klantgerichte cultuur: Stimuleer een cultuur waarin klantgerichtheid centraal staat. Dit kan door interne communicatiecampagnes, het vieren van successen en het betrekken van medewerkers bij besluitvorming rondom klanten. Organiseer regelmatig interactieve sessies waarin klantinzichten worden gedeeld en besproken, zodat medewerkers een beter begrip ontwikkelen van hun impact op de klantbeleving.
4. Optimaliseer processen en technologie: Evalueer en herontwerp bestaande processen om inefficiënties te verminderen en flexibiliteit te vergroten. Introduceer tools en technologieën die niet alleen voldoen aan de technische eisen, maar ook eenvoudig te gebruiken zijn voor medewerkers. Het is belangrijk om trainingsprogramma's te ontwikkelen om medewerkers te ondersteunen in het optimaal gebruiken van deze systemen.
5. Stroomlijn interne samenwerking en communicatie: Bevorder samenwerking tussen teams door regelmatige multidisciplinaire bijeenkomsten te organiseren en gezamenlijke doelstellingen te definiëren. Verbeter de interne communicatie door transparante updates te geven over lopende projecten, doelstellingen en successen. Gebruik hiervoor diverse kanalen zoals intranet, nieuwsbrieven en interactieve vergaderingen.
6. Continu evalueren en leren: Introduceer een cultuur van continu leren en verbeteren door regelmatige evaluaties van strategieën en processen. Verzamel feedback van zowel klanten als medewerkers om inzicht te krijgen in wat werkt en wat verbeterd kan worden. Zet hiervoor een gestructureerd evaluatiekader op, zoals een jaarlijkse klanttevredenheidsenquête, gecombineerd met interne audits en evaluatiesessies.
7. Borg duurzaamheid van veranderingen: Zorg ervoor dat de verbeteringen die worden gerealiseerd, duurzaam worden verankerd

binnen de organisatie. Dit kan door succesverhalen te documenteren, best practices te delen en te blijven investeren in training en ontwikkeling. Veranker customer intimacy in het DNA van de afdeling IDT door het opnemen van klantgerichtheid als kernwaarde in het beleid en de strategie.

De aanbevelingen uit dit onderzoek bieden een waardevolle routekaart voor de afdeling IDT om customer intimacy succesvol te implementeren. Door een strategische en geïntegreerde aanpak kan de organisatie niet alleen haar interne processen verbeteren, maar ook een duurzame impact creëren voor klanten en medewerkers.

LITERATUUR

Alsem, K. J. (2017). Strategische marketingplanning. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Bushoff, N. G. (2019). Strategisch managen in turbulente tijden. Deventer: Vakmedianet.

Grit, R., & Julsing, M. (2017). Zo doe je een onderzoek. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers .

Jonker, J., & Witte, M. d. (2013). Essenties van verandermanagement (4). Vijf strategieën voor waardecreatie. 2013, *Article / Letter to editor (Management Executive, juli, augustus, (2013), 19-23.*

Tracy, M., & Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines. *Harvard Business Review*, 84-93.

Verhoeven, N. (2010). Wat is onderzoek? Den Haag: Boom onderwijs.

AUTEUR:

Ilonka Sas-Groenhof MBA CITRM is opgeleid als bedrijfskundige en nu ook als IT-regie manager. Zij is voornamelijk actief op het gebied van informatiemanagement. In diverse rollen heeft zij ruime ervaring opgedaan in de financiële, juridische en watersector en is nu (2025) werkzaam als waarnemend afdelingshoofd Informatie en Digitalisering/ teamleider Dienstenmanagement IDT.

E-mail: i.sas@hetnet.nl

REGIE MET RESULTAAT: OPDRACHTGEVERSCHAP ALS SLEUTEL TOT LEVERBETROUWBAARHEID

Hoe publieke regieorganisaties voorspelbaarheid en samenwerking versterken vanuit leveranciersperspectief

Daan Stevens

INLEIDING

Leverbetrouwbaarheid is een sleutelfactor voor succesvolle digitale dienstverlening. Toch blijft het realiseren van voorspelbare projectopleveringen een uitdaging binnen overheids-IT, zeker wanneer regieorganisaties en leveranciers volgens verschillende methodieken samenwerken. In dit onderzoek staat de rol van de opdrachtgever centraal: hoe kan deze zó worden ingericht dat leverbetrouwbaarheid aantoonbaar verbetert? De focus ligt op de samenwerking tussen De screeningsautoriteit en een Shared Service Organisatie (SSO), waarin ondanks goede intenties projectresultaten onder druk staan. De centrale boodschap: leverbetrouwbaarheid is geen kwestie van harder sturen, maar van slimmer regisseren. Door de opdrachtgever te herontwerpen vanuit het perspectief van de leverancier, ontstaat een model waarin strategische sturing, transparantie en gedeelde verantwoordelijkheid hand in hand gaan. De inzichten zijn breed toepasbaar voor managers en regievoerders in vergelijkbare IV/IT-contexten. Zij vinden in deze samenvatting concrete aangrijpingspunten voor effectievere samenwerking, betere voorspelbaarheid en meer rust in de uitvoering.

WAT ZEGT DE THEORIE?

De theorie maakt één ding duidelijk: goed opdrachtgeverschap is meer dan contractbeheer. Het is het samenspel van heldere sturing, relationele verbinding en het vermogen om mee te bewegen met de context. Volgens agency theory (Eisenhardt, 1989) ontstaan problemen zoals tegenstrijdige belangen en informatieasymmetrie wanneer verantwoordelijkheden niet

expliciet zijn belegd. Contractuele afspraken (zoals SLA's en KPI's) helpen, maar zijn zelden afdoende.

Literatuur over IT-outsourcing en publiek-private samenwerking (Kern & Willcocks, 2000; Fang et al., 2023) wijst op het belang van relationele governance: samenwerking gebaseerd op vertrouwen, gezamenlijke afstemming en aanpasbare afspraken. Juist bij setbacks blijkt een star contract eerder een obstakel dan een oplossing. Daarom wordt 'dynamische governance' als sleutelbegrip genoemd.

Ook in multi-supplieromgevingen (SIAM; Armes et al., 2015) is regie essentieel. De opdrachtgever moet daar niet alleen regisseren op inhoud en resultaat, maar ook op samenwerkingsstructuur en onderlinge afhankelijkheden. Dit vraagt strategisch inzicht, maar vooral ook consistent relatiemanagement.

Tenslotte tonen modellen over verandermanagement (Lehmann, 2018) en IS-planning (Earl, 1993) aan dat effectieve opdrachtgevers de brug slaan tussen business en IT, sturen op waarde en tijdig ingrijpen bij onduidelijkheid of weerstand.

De gemene deler? Succesvolle opdrachtgevers creëren condities waarin leveranciers optimaal kunnen leveren. Niet door te domineren, maar door kaders, ritme en vertrouwen te bieden. Ze vertalen strategie naar werkbaar governance, verbinden stakeholders en investeren continu in afstemming. Precies die rol staat centraal in dit onderzoek.

WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?

De samenwerking tussen De screeningsautoriteit en de SSO laat zien waar het in veel overheidsprojecten wringt – en waar kansen liggen. Projecten stranden niet op techniek, maar op samenwerking. Leverbetrouwbaarheid blijkt direct verbonden met hoe regie wordt gevoerd.

Een van de kernproblemen is onduidelijke rolverdeling. Projectleiders worden overvraagd, stuurgroepen zijn weinig sturend en

verantwoordelijkheden zijn diffuus. Hierdoor ontstaan escalaties, misverstanden en ad-hoc besluitvorming. De oplossing? Een governance-matrix waarin rollen, escalatiepaden en besluitvorming helder en gedeeld zijn.

Ook de kloof tussen methodieken speelt een grote rol. Waar de SSO werkt met SCRUM en DevOps, hanteert De screeningsautoriteit grotendeels een watervalaanpak. Dit leidt tot frictie in tempo, prioritering en verwachtingen. Respondenten benadrukken het belang van een hybride projectaanpak – denk aan PRINCE2 Agile – waarmee ritmes en kaders worden afgestemd en wederzijds begrip ontstaat.

Transparantie en informatiedeling zijn structureel zwak. Plannen en voortgang zijn vaak onduidelijk voor beide partijen, overlegmomenten zijn versnipperd. Vertrouwen ontstaat pas als het misgaat. Het advies: een gedeeld informatiesysteem, vaste overleggremia en gezamenlijke planningssessies.

Wat verder opvalt, is dat leveranciers vaak te laat worden betrokken. Daardoor wordt hun kennis onvoldoende benut en ontstaan scopewijzigingen onderweg. Vroegtijdige betrokkenheid – al bij portfoliokeuzes – versterkt eigenaarschap, begrip en efficiëntie.

Ten slotte ontbreekt een structurele aanpak voor multi-supplier governance. SIAM is wel erkend, maar niet toegepast. Door dit model te activeren ontstaat samenhang tussen leveranciers, processen en strategie – een noodzakelijke stap in volwassen opdrachtgeverschap.

Kortom: voorspelbaarheid is maakbaar, mits de opdrachtgever bereid is zichzelf opnieuw uit te vinden als strategisch partner en regisseur.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Herontwerp je rol als opdrachtgever. Start met het expliciet maken van rollen, verantwoordelijkheden en besluitvorming in een gedeelde governance-matrix. Organiseer structurele betrokkenheid van leveranciers –

niet alleen in uitvoering, maar vanaf portfoliovorming. Kies bewust voor een hybride projectaanpak die het beste van agile en waterval verbindt. Ontwikkel een gedeeld informatiesysteem dat transparantie bevordert en vertrouwen ondersteunt. Versterk het strategisch portfoliomanagement: maak keuzes, prioriteer op waarde en borg eigenaarschap. Herintroduceer SIAM om ook in multi-supplieromgevingen sturing en samenhang te realiseren. Vertrouw niet alleen op contracten, maar investeer in relaties en gezamenlijke leerprocessen. Door deze verschuiving ontstaat ruimte voor rust, voorspelbaarheid en resultaat – precies waar regieorganisaties behoefte aan hebben in een complexe IT-realmiteit.

LITERATUUR

Armes, D., McKenzie, P., & Engelhart, N. (2015). SIAM: Principles and practices for service integration and management. Van Haren Publishing B.V.

Eisenhardt, K. M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, 14(1), 57–74.

Fang, F., van der Valk, W., Vos, B., & Akkermans, H. A. (2023). Down the drain: The dynamic interplay of governance adjustments addressing setbacks in large public–private projects.

Kern, T., & Willcocks, L. (2000). Exploring information technology outsourcing relationships: Theory and practice. *The Journal of Strategic Information Systems*, 9(4), 321–350.

Lehmann, V. (2014). When project managers meet change management: An unexpected reconfiguration of knowledge. Paper presented at Project Management Institute Research.

Sabherwal, R. (1999). The relationship between information system planning sophistication and information system success: An empirical assessment. *Decision Sciences*, 30(1), 137–167.

AUTEUR

Daan Stevens Manager Beheer informatievoorziening bij de Screeningsautoriteit.

Richt zich op het versterken van samenwerking, leverbetrouwbaarheid en governance.

Email: daanstevens187@gmail.com

SUCCESSVOLLE IT INTEGRATIE NA ACQUISITIE

Een analyse van kritische succesfactoren en uitdagingen

Eric Theunisse

INLEIDING

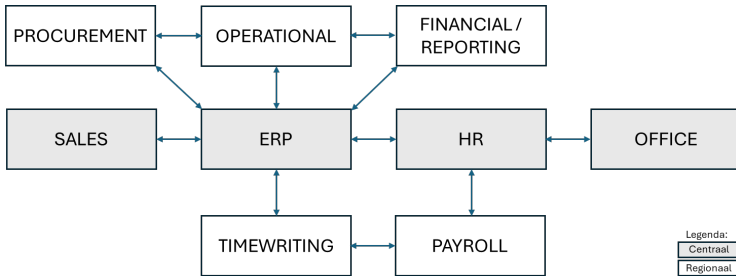
De overname van een groot industrieel bedrijf door een grote industriële dienstverlener in 2024 omvat bedrijven in België, Nederland, Duitsland en de VS. Het gezamenlijke nieuwe bedrijf wordt in de regio België/Nederland ongeveer 2 x zo groot qua omzet en medewerkers.

De Dienstverlener streeft naar een snelle I.T.-integratie waarbij alle "Industrie"-applicaties worden vervangen door "Dienstverlener"-applicaties, tenzij er geen gelijkwaardige applicatie beschikbaar is. Dit moet voltooid zijn in april 2025. De regionale BeNe Board benadrukt de visie van "Best of both worlds", gezien de constatering dat sommige "Industrie"-applicaties functioneel beter zijn dan de "Dienstverlener"-applicaties.

Het onderzoek richt zich op wat de kritische succesfactoren zijn om een succesvolle integratie binnen het I.T.-landschap van de Dienstverlener te bewerkstelligen en aldus de ontvlechting uit de I.T.-omgeving van de verkoper te realiseren met als verdiepende onderdelen van deze vraag:

- Wat er aan randvoorwaarden nodig is om de ontvlechting uit de verkoper binnen de gestelde tijdlijn uit te kunnen voeren?
- Wat is de bijdrage van het outsourcingproject wat momenteel bij de koper uitgevoerd wordt?

Beide bedrijven hebben een vergelijkbaar applicatie landschap:



WAT ZEGT DE THEORIE?

Drie belangrijke frameworks worden besproken:

- 1. Maepa Framework:** Benadrukt leiderschap, cultuurharmonisatie, behoud van kernpersoneel, transparante communicatie, gedetailleerde integratieplanning, en balanceren van integratiesnelheid.
- 2. Information Systems Integration Framework (ISIF):** Richt zich op IT-compatibiliteit, gegevensmigratie, harmonisatie van IT-beheermodellen, langdurige planning en commitment, strategische alineëring, en management van externe druk.
- 3. McKinsey 7S Framework:** Een holistische benadering van integratie via zeven elementen: Strategie, Structuur, Systemen, Waarden, Stijl, Personeel, en Vaardigheden. Dit framework integreert technische systemen met organisatorische waarden en processen.

Overeenkomst tussen de frameworks is dat ze in eerste instantie “de mens” centraal stellen: wat heeft de acquisitie voor impact qua zekerheid, motivatie, en op gebied van kennis behoud. Duidelijke communicatie is belangrijk. Vervolgens wordt de technische integratie opgepakt zoals infrastructuur en applicatie integratie. Algemene doorlooptijd die uit de frameworks blijkt, is meerdere jaren.

HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?

Het onderzoek beoordeelt het succes van de IT-integratie op basis van interviews met diverse belangrijke stakeholders, waaronder de Global CIO, de President Europe, de Regionale President, Regionale CFO, een Product Centre Vice President, en de Product Centre Financial Director. De interviews geven inzicht in hun verwachtingen, belangen, en de factoren die bijdragen aan het succes van de integratie. Specifieke KPI's zoals het aantal gebruikers dat werkt vanuit de nieuwe omgeving, de problemen die zijn ondervonden, en de mate van verbetering van de samenwerking tussen voormalige medewerkers van de afzonderlijke bedrijven evenals voldoen aan planning en budget eisen worden gebruikt om het succes te meten. Daarnaast wordt gekeken naar de praktische toepassing van de wetenschappelijke frameworks en de verschillen tussen theorie en praktijk.

WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?

Zowel theorie als interviews benadrukken het belang van menselijke aspecten zoals leiderschap, cultuurharmonisatie, en communicatie. Stakeholders benadrukken de noodzaak van betrokkenheid, snelle probleemoplossing, en motivatiebehoud.

In de praktijk is er een aanzienlijke uitstroom van medewerkers bij de overgenomen partij, vooral binnen de I.T.-afdeling, wat enerzijds veroorzaakt wordt door onzekerheid over hun positie in de toekomstige organisatie en anderzijds door lopende outsourcingtrajecten bij de koper.

De eerste fase na de acquisitie richt zich vooral op de ont koppeling van de I.T.-infrastructuur uit de verkopende partij. De technische aspecten van de verdere integratie, zoals systeemlandschappen en applicaties, spelen een ondergeschikte rol en komen pas later aan de orde. Het outsourcingtraject bij de koper heeft zowel positieve (capaciteit) als negatieve invloeden (meer partijen aan tafel) op de integratie, waarbij de timing en fase van het outsourcingtraject complexiteit toevoegen.

Na deze eerste fase worden de integratieprojecten voor de globale applicaties zoals SAP ERP en Succesfactoren gestart.

De succesfactoren voor de IT-integratie worden gemeten aan de hand van tijd, geld, het gebruik van nieuwe applicaties en gebruikerstevredenheid.

AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Voor een succesvolle IT-integratie is het cruciaal om zowel menselijke als technische aspecten zorgvuldig te plannen en af te stemmen en houd het hele proces zo eenvoudig mogelijk. Behoud van kennis en sleutelpersoneel, transparante communicatie, en cultuurharmonisatie zijn essentieel. Het is belangrijk om een gedetailleerd en realistisch integratieplan te hebben met duidelijke mijlpalen en verantwoordelijkheden.

Daarnaast moet er aandacht zijn voor de timing en fase van het outsourcingstraject, waarbij procedures soepel moeten verlopen en externe leveranciers goed ingewerkt moeten zijn, anders verhoogt dit in hoge mate de complexiteit.

Het gebruik van wetenschappelijk onderbouwde frameworks zoals Maepa, ISIF, en McKinsey 7S kan waardevolle inzichten bieden voor de integratie. Tot slot is het belangrijk om de verwachtingen van stakeholders goed te managen en een empathische benadering te hanteren om de impact van veranderingen op individuen te begrijpen.

LITERATUUR

Maepa, T.P. (2014). *Success and Failure Factors in Post-Acquisition/Post-Merger Integration*, Universiteit van Pretoria.

Mehta, M. & Hirschheim, R. (2007). *Information Systems Integration Framework (ISIF)*. *Journal of the Association for Information Systems*.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. *Business Horizons*.

Quinn, R. E., & Cameron, K. S. (Eds.). (1988). *Paradox and transformation: Toward a theory of change in organization and management*. Ballinger

Publishing Co/Harper & Row Publishers.

Bodner, J., & Capron, L. (2018). Post-merger integration. *Journal of Organization Design*, Springer.

Koi-Akrofi, G.Y. (2020). Mergers and Acquisitions: Post-Merger and Acquisition Integration Strategies. *International Journal of Business and Management*, Canadian Center of Science and Education.

Haleblian, J., Devers, C.E., McNamara, G., Carpenter, M.A., & Davison, R.B. (2009). Taking stock of what we know about mergers and acquisitions: A review and research agenda. *Journal of Management*, SAGE Publications.

AUTEUR

Eric Theunisse heeft sinds zijn carrière aanvang in 1992 diverse I.T.-functies in verschillende bedrijfstakken bekleed, en in zijn huidige functie als Directeur I.T. & Digitalisatie Regio BeNe verantwoordelijk voor I.T., en in dit project specifiek verantwoordelijk voor de IT-integratie.

E-mail: eric@theunisse.net

DANKWOORD

Tom Dalderup

Allereerst wil ik de **bijdragers aan deze bundel** noemen en feliciteren. Jullie teksten, casuïstiek en reflecties maken dit boekje tot méér dan een terugblik: het is een tastbaar bewijs van professioneel vakmanschap in ontwikkeling. **Gefeliciteerd met het behalen van jullie certificering** – een mijlpaal die staat voor inzet, doorzettingsvermogen en groei.

Deze bundel is bovendien het resultaat van leerarbeid, reflectie en professionele moed in de groep. Daarom gaat mijn dank uit naar **alle docenten en gastsprekers** die de tiende leergang IT Regie Management inhoudelijk hebben gedragen—niet alleen met kennis, maar ook met scherpe vragen, echte aandacht en het creëren van een veilige ruimte om te onderzoeken wat in de praktijk schuurt.

In het bijzonder spreek ik mijn dank uit aan **prof. dr. Cokky Hilhorst en prof. dr. Rob Blomme** voor hun inhoudelijke leiding en hun vermogen om steeds weer de verbinding te leggen tussen vakmanschap en leiderschap: precies daar waar IT-regie in de praktijk zijn waarde bewijst.

En we moeten zeker ook **Anderske de Jong** niet vergeten: als **programmacoördinator** heeft zij met overzicht, zorg en precisie veel mogelijk gemaakt—vaak achter de schermen, maar bepalend voor de kwaliteit en het ritme van het programma.

Daarnaast wil ik **InterExcellent** nadrukkelijk bedanken voor het mededragen en door ontwikkelen van deze leergang en het netwerk eromheen. De kracht van het programma zit voor een belangrijk deel in die combinatie van academische verdieping én praktijknabij vakmanschap—precies de co-creatie waar Nyenrode en InterExcellent samen voor staan.

Tot slot: dank aan **alle deelnemers van deze tiende leergang**, én aan iedereen die in de **voorgaande edities** heeft bijgedragen aan de ontwikkeling van dit programma. Jullie vragen, dilemma's en papers hebben het programma telkens opnieuw gevormd en aangescherpt.

Als deze bundel bij u als lezer herkenning oproept en tegelijk uitnodigt tot verdere verdieping, dan nodig ik u graag uit om deel te nemen aan een volgende editie van **IT Regie Management bij Nyenrode**.

Tom Dalderup MBA

Programmamanager Nyenrode



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

DE DEELNEMERS VAN HET PROGRAMMA 2024-2025:

Joleen Blok, Gerwin Bosker, Ronald Brouwer, Kirsten Goedhart, Simon Hof, Jakob Kamminga, Dorus van Loo, André Molenaar, Bram Naaktgeboren, Wouter Nijmeijer, Olaf Oudendijk, Alex Rinsma, Ilonka Sas-Groenhof, Daan Stevens, Eric Theunisse, Sandra Tjon en Fred Verstraaten.

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

ISBN 978-90-7964-7316

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL