

# IT REGIE DECENTRAAL EN CENTRAAL

ONDER REDACTIE VAN LINEKE SNELLER





# **IT REGIE DECENTRAAL EN CENTRAAL**

**Onder redactie van**

**Lineke Sneller**

**Colofon**

ISBN 978-90-8980-096-1

©2017 Lineke Sneller

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

# INHOUDSOPGAVE

Inleiding: IT Regie Decentraal en Centraal (*Lineke Sneller*) ..... 5

## IT Regie Decentraal

1. Schermzorg voor mensen met een verstandelijke beperking en zorgorganisaties, hoe beïnvloedt dat hun relatie? (*Wendeline Sjouwerman*)..... 7
2. Zorgkwaliteit door interne samenwerking en het Elektronisch patiëntendossier (*Richard Oerlemans*)..... 14
3. Disruptief digitaliseren in gemeenteland? Het kan! (*Susanne Wollin*)..... 21
4. IT-sourcingstrategie in gemeenteland , een onderzoek naar de relatie tussen gemeentelijke IT-sourcingstrategieën en e-dienstverlening (*Jan Roelof van der Woude*).....30

## IT Regie Centraal

5. Succesvol outsourcen: bouwen op controle, sturen op vertrouwen (*Gerrit de Bruin*).....38
6. De rol van relationele factoren bij het behalen van de outsourcingdoelstellingen (*Wendy Rustwijk-Lieverst*) .....45
7. De succesvolle IT-regisseur (*Anne van Veen*).....54
8. Hoe leidt implementatie van prestatie-managementsystemen tot betere organisatieprestaties? (*Hans Bosman*).....63



# INLEIDING: IT REGIE DECENTRAAL EN CENTRAAL

**Lineke Sneller**

Met veel genoegen presenteer ik hierbij de bundel *IT Regie Decentraal en Centraal*. In deze bundel zijn samenvattingen van acht papers opgenomen die zijn geschreven door de deelnemers van de tweede 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 geconfronteerd. Deze bundel geeft daardoor een goede indruk van de problematiek waar hoogwaardige IT-professionals zich mee bezighouden.

In deze bundel zijn de bijdragen gerangschikt rondom twee thema's. Het eerste thema, *de IT-regisseur decentraal*, bevat een viertal papers over de bijdrage van IT-regisseurs die opdrachten uitvoeren in de zorg en in gemeenten. Zij leveren daar een bijdrage aan een belangrijk maatschappelijk thema: de decentralisatie van de jeugdzorg, de participatie en de maatschappelijke ondersteuning. Het kabinet Rutte-II heeft als belangrijk beleidsuitgangspunt een participatiemaatschappij gehanteerd. De decentralisatie betekent een uitbreiding van de rol van gemeenten en een reorganisatie van de zorg. De operatie is in 2015 formeel gestart, en zeker nog niet afgerond. Het Sociaal en Cultureel Planbureau concludeert bijvoorbeeld dat in de eerste jaren van de decentralisatie de zorg en ondersteuning prioriteit heeft gekregen boven registratie en informatievoorziening [SCP 2016]. In de komende jaren zal daar een

inhaalslag gemaakt moeten gaan worden, waar IT-regisseurs een goede rol bij kunnen blijven spelen.

Het tweede thema van de bundel, *de IT-regisseur centraal*, beschrijft een aantal ontwikkelingen in het relatief jonge vakgebied van IT-regie. Veel IT-regisseurs zijn betrokken bij uitbestedings- en inbestedingsprogramma's, en twee van hen diepen het belang van vertrouwen in de relatie tussen klant en leverancier uit in hun paper. De overige twee bijdragen behandelen kernkwaliteiten van de succesvolle IT-regisseur en het beeld dat IT-regisseurs hebben van prestatie-managementsystemen.

Al met al geeft deze bundel een mooi overzicht van de centrale rol die de IT-regisseurs spelen. Ik heb weer met genoeg de bijdragen van de deelnemers van de leergang gebundeld en wens u veel plezier bij het lezen van de papers.

## **LITERATUUR**

Sociaal en Cultureel Planbureau (2016). *Overall rapportage sociaal domein 2015 - Rondom de transitie Samenvatting*. Den Haag: Sociaal en Cultureel Planbureau.

## **AUTEUR**

Prof. Dr. Lineke Sneller RC is hoogleraar Toegevoegde Waarde van IT bij Nyenrode Business Universiteit. E-mail: [l.sneller@nyenrode.nl](mailto:l.sneller@nyenrode.nl).



# 1. SCHERMZORG VOOR MENSEN MET EEN VERSTANDELIJKE BEPERKING EN ZORGORGANISATIES, HOE BEÏNVLOEDT DAT HUN RELATIE?

**Wendeline Sjouwerman**

## **INLEIDING**

Door de decentralisatie van de zorg is een deel van de cliënten van zorginstellingen nu afhankelijk van gemeenten voor het verkrijgen van hulp en ondersteuning. De gemeenten bepalen of ze hiervoor in aanmerking komen en hoeveel hulp ze mogen ontvangen. De cliënten van deze zorgorganisaties wonen zelfstandig, maar hebben voor hun zelfstandigheid wel ondersteuning nodig. Om zo efficiënt mogelijk om te gaan met beperkte middelen hebben zorgorganisaties een innovatieve dienst ontwikkeld die zich laat omschrijven als schermzorg, beeldbellen, iCare of Digicontact.

De hedendaagse gezondheidszorg is sterk afhankelijk van technologie. Wereldwijd wordt veel geïnvesteerd in de ontwikkeling van nieuwe (medische en) technologische innovaties. Het proces van productinnovatie en technologische innovatie voltrekt zich in een snel tempo.

### **Wat verstaat men onder schermzorg?**

Schermerzorg is een vorm van zorg op afstand waarbij de cliënt of mantelzorger en de zorgverlener via beeldbellen en/of videotelefonie contact met elkaar hebben.

Schermerzorg is sterk in opkomst en wordt al door veel zorgorganisaties gebruikt. Het wordt dan veelal gebruikt als additioneel communicatiemiddel. Bij de onderzochte organisaties wordt het echter als kwalitatieve geïntegreerde zorgdienst gebruikt die aansluit op het ondersteuningsplan. De tijd die wordt besteed aan de schermzorg vertegenwoordigt daarmee kwantitatieve waarde.

### **Welke vormen/technieken worden er gebruikt?**

Er zijn 3 verschillende producten voor schermzorg onderzocht met elk een andere inbedding in de organisatie. Deze verschillen bleken relevant voor acceptatie en inzetbaarheid.

## **THEORETISCH KADER**

De levering van hoogkwalitatieve zorg staat op gespannen voet met de noodzaak tot kostenreductie in de zorg. Het huidige zorgproces is ontoereikend om de toekomstige vraag en aanbod van zorg aan te kunnen. Het aantal personen dat zorg nodig heeft, neemt wereldwijd exponentieel toe [Kvedar 2014].

Het omarmen van elektronische technologieën in de zorg biedt grote kansen en is een erkende strategie voor het reduceren van kosten en het effectief omgaan met schaarse middelen. Bij het invoeren van nieuwe technologieën zijn er drie zaken van invloed:

1. Er moet voldoende bewijs zijn dat niet wordt ingeboet op kwaliteit of dat de technologie niet schadelijk is voor de cliënt.
2. Zorgorganisaties moeten met financiële incentives worden gefaciliteerd in verband met noodzakelijke investeringen.

3. Er moet gezondheidbeleidsonderzoek naar het kosteneffect worden uitgevoerd.

De verwachting is dat nieuwe wetenschappelijke inzichten en technologische innovaties bijdragen aan een langer en gezonder leven, gezonde en veilige voeding, een veilige woon- en leefomgeving en sociale cohesie door makkelijker contact. Een belangrijk thema [Chang, Yuan & Li, 2009] is de gedachte dat het behoud van zelfstandigheid van groot maatschappelijk belang is. Bij het begeleiden van cliënten met een verstandelijke beperking is het van belang dat ze die zelfstandigheid eerst in een bepaalde mate verkrijgen en dan behouden.

Daarnaast is de wijze waarop een keuzeproces kan plaatsvinden van groot belang. Een gepersonaliseerd portaal dat rekening houdt met de mogelijkheden van de cliënt, de kwaliteit van de geboden dienst en het apparaat waarmee het meest optimaal kan worden gewerkt is van belang voor zowel de zorgdienst als de cliënt.

Bij de implementatie van e-health is er sprake van een aantal belangrijke contextuele factoren [Standing & Cripps, 2015]. Deze zijn: type systeem, betrokkenheid van de belanghebbenden, de strategische afstemming tussen visie en strategie, communicatie en rapportage, procesuitvoering en de IT-infrastructuur.

## **PRAKTIJKONDERZOEK**

Het empirisch onderzoek is gestart met het filteren van zorgorganisaties die werken met ambulante cliënten met een verstandelijke beperking. Hiervoor werd de Vereniging Gehandicaptenzorg Nederland (VGN) geraadpleegd. Vervolgens is op basis van het rapport Meta-analyse Zorg op afstand (Rathenau Instituut) een selectie gemaakt uit organisaties die pilots zijn gestart met schermzorg.

Er zijn drie organisaties geselecteerd. Het betreft de organisaties Stichting Philadelphia Zorg, Pameijer en Cavent. Hierna is gesproken met de projectleiders en leidinggevenden die de implementatie hebben gerealiseerd. Tevens zijn vragenlijsten ingevuld door cliënten en zorgverleners. Ook zijn de cliënten ondervraagd in hun privésituatie en via het systeem Digicontact van Stichting Philadelphia.

## **RESULTATEN VAN HET PRAKTIJKONDERZOEK**

De innovatie schermzorg bij ambulante cliënten beïnvloedt de relatie met de zorgorganisatie op verschillende terreinen. De resultaten van het onderzoek zijn geordend naar thema's.

### **Stijgende vraag, beperkte middelen**

Door de inzet van schermzorg kunnen zorgprofessionals met schaarse tijd een groter aantal cliënten van begeleiding voorzien. Bepaalde cliënten kunnen hierdoor zorg blijven ontvangen die in de oude situatie te duur werd. De organisatie die met zorgprofessionals in fulltime dienstverband schermzorg aan cliënten biedt, gaat het meest efficiënt om met de schaarse middelen.

### **Innovaties met behoud van kwaliteit**

Of er al voldoende bewijs is dat niet wordt ingeboet op kwaliteit, is nog niet te zeggen. Er zijn nog lopende klanttevredenheids-onderzoeken waar nog geen conclusies uit kunnen worden getrokken. Dit geldt ook voor de mogelijke schadelijkheid. Gezien de reacties uit het kwalitatieve onderzoek van de zorgontvangers over de dienst is er van schadelijkheid naar verwachting geen sprake. Wel werd gesproken over het verlies van persoonlijk fysiek contact.

De meeste cliënten kunnen vaker en op vrije tijdstippen gebruikmaken van de dienst waardoor hun problemen adequater kunnen worden opgevangen. Wanneer de schermzorgapplicatie

direct het omgangsadvies met de inbellende cliënt toont, kan er door zorgverleners adequaat worden gereageerd op het verzoek tot ondersteuning. De zorgorganisatie levert hiermee voor de cliënt een duidelijke toegevoegde waarde ten opzichte van het oude dienstconcept.

### **Zelfstandigheid en maatschappelijk belang**

Wanneer schermzorg ook wordt ingericht binnen het sociale netwerk van de cliënt door vrienden, familieleden, mantelzorgers en belangenbehartigers toe te laten, wordt het netwerk actiever betrokken en kan het de zorgdruk en zorgtaken verminderen. De cliënten worden gestimuleerd om gebruik te maken van moderne ICT-middelen. Dit heeft een lerend effect en versterkt hun deelname aan de huidige complexe maatschappij. Dit heeft een duidelijke toegevoegde waarde voor de samenleving als geheel.

Wanneer de toepassing tevens toegang geeft tot het ondersteuningsplan, de afsprakenkaart of resultaatafspraken kan de cliënt actiever de eigen regie op de ondersteuning beïnvloeden.

### **Context gekozen systeem en mogelijkheden IT-infrastructuur**

De keuze van het systeem kan de relatie met de cliënt aanzienlijk beïnvloeden. Het feit dat cliënten veel vaker dan voorheen contact met hun begeleider kunnen maken en ook hun eigen moment daarvoor kunnen kiezen draagt bij aan maximale zelfontplooiing en regie van de cliënt op het eigen leven. Ze kunnen daarmee volwaardiger deelnemen aan de maatschappij.

De wijze waarop dat contact plaatsvindt is relevant. Cliënten geven aan dat het contact naast laptop en desktop ook mogelijk moet zijn via mobiele devices om problemen onderweg of op andere locaties dan thuis te kunnen oplossen.

## **AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK**

De zorgorganisaties hebben allen de schermzorgdienst op een andere wijze geïmplementeerd. Gezien de ontwikkelingen binnen deze organisaties waren dat logische keuzes. Voor de doorontwikkeling van deze dienst is een aantal zaken relevant.

Zo is het van grote invloed op de acceptatie van de dienst wanneer de professionele omgeving van de cliënt vroeg bij het proces wordt betrokken. Daarnaast heeft het direct kunnen zien van het omgangsadvies van de inbellende cliënt een toegevoegde waarde voor de wijze en kwaliteit waarop de zorg kan worden verleend. Nog belangrijker is het kunnen toevoegen van vrienden uit het netwerk van de cliënt. De mantelzorgers zijn daarbij belangrijke spelers. Door hen zo snel mogelijk te betrekken bij het gebruik van dit type zorg en met hen te oefenen hoe het werkt, verbetert de relatie met de cliënt en vermindert daarmee de druk van de zorg in het algemeen.

De gekozen technische oplossingen zijn allen in bepaalde mate onvoldoende. De wijze waarop met de leverancier wordt samengewerkt is daarbij van belang. Verder zorgt de invoering van dit type zorg (Schermzorg) bij medewerkers voor een andere benadering van hun taken. Hen hierop goed voorbereiden en daarbij de cliënt motiveren de ICT-oplossing te gaan gebruiken vergroot de mogelijkheden. Het is aan te raden tweewegverkeer mogelijk te maken zodat er balans is in de relatie. Beide kanten kunnen dan het initiatief nemen voor contact.

De techniek en vooral het geluid wil nog wel voor problemen zorgen. Daar waar het geluid vanuit de applicatie (en niet vanuit het device) kan worden bediend, is dit minder problematisch. Gebruik van devices als de smartphone verlagen de kosten van gebruik voor de cliënt. Verder dient de infrastructuur van de dienst bij grote volumes te zijn losgekoppeld van het reguliere netwerk van de organisatie om technische afhankelijkheden te vermijden. Indien de dienst als 24

uursdienst wordt ingezet, is het wenselijk om andere serviceovereenkomsten af te sluiten.

## **LITERATUUR**

Chang, W., Yuan, S., & Li, E. (2009). iCare Home Portal: An Extended Model of Quality Aging E-Services. *Communications of the ACM*, 52(11), 118-124.

Kvedar, J. (2014). Connected Health: A Review Of Technologies And Strategies To Improve Patient Care With Telemedicine And Telehealth. *Health Affairs*, 33(2), 194-199.

Standing, C., Cripps, H. (2015). Critical Success Factors in the Implementation of Electronic Health Records: A Two-Case Comparison. *Systems Research & Behavioural Science*, 2015(01), 75- 85.

## **AUTEUR**

Wendeline Sjouwerman CITRM is programma-, project- en interimmanager in de driehoek ICT (informatiemanagement, privacyvraagstukken), Communicatie (websites en intranet) en HRM (e-diensten) en vooral werkzaam in lokale overheden en zorgorganisaties. Email: wsjouwer@xs4all.nl.

## 2. ZORGKwaliteit DOOR INTERNE SAMENWERKING EN HET ELEKTRONISCH PATIËNTENDOSSIER

**Richard Oerlemans**

### **INLEIDING**

Ziekenhuizen investeren al een aantal jaren in Elektronische patiëntendossiers (EPD's) en doen dit met name om de kwaliteit van de geleverde zorg te verbeteren en kosten te besparen. In de praktijk blijkt het realiseren van deze doelstellingen lastig voor ziekenhuisorganisaties. Er is beperkt bewijs in de literatuur dat eenduidig aangeeft dat een EPD inderdaad bijdraagt aan kostenefficiëntie en zorgkwaliteit in een ziekenhuis.

Wel zijn er duidelijke indicaties dat de impact op zorgkwaliteit positief is. Naarmate het niveau of de mate van geavanceerdheid van de digitalisering hoger is, is ook de positieve impact op zorgkwaliteit groter. Dit lijkt niet zonder meer door de ICT-voorziening gerealiseerd te worden, maar door de mate van multidisciplinaire samenwerking. Zorgkwaliteit wordt vooral bepaald door het arbeidsethos van de zorgprofessionals en de interdisciplinaire samenwerking, waarbij het EPD ondersteunend is en waarin verbeteringen kunnen worden geborgd.

### **LITERATUURONDERZOEK**

EPD's bieden voordelen zoals verbetering van de patiëntenzorg, hogere zorgkwaliteit, productiviteitsverbetering en kostenverlaging



[Stanberry, 2011]. Deze algemene voordelen van digitale dossiers versus papier worden verrijkt door de betere leesbaarheid, nauwkeurigheid, toegankelijkheid en het eenvoudig kunnen delen van informatie. Aanvullend hebben EPD's een ondersteunende functie bij het leveren van de best mogelijke medische handelingen zodat de beste resultaten voor de patiënt worden bereikt [Ayanso et al., 2005; Morris, 2004]. Vanuit de verzamelde informatie in de EPD-systemen wordt informatie verzameld voor de formele kwaliteitsregistraties en analyses. Daarnaast wordt meer en meer inzage in het eigen dossier aan de patiënt zelf toegestaan.

Door het reduceren van fouten, doorlooptijden en kosten, bieden EPD's ook groeimogelijkheden en schaalbaarheid voor medische zorg. Deze strategische en operationele voordelen onderstrepen dat EPD's veel meer beslissingsondersteunend functioneren dan puur als opslag van dossiers en data [Ayanso et al., 2005]. Hoewel de toepassing van EPD's betere resultaten voor het ziekenhuis en patiënten in het vooruitzicht stelt tegen lagere kosten en hogere efficiëntie, is het opvallend dat het tempo van toepassing laag is vergeleken bij toepassing van softwareapplicaties voor andere processen in andere sectoren. Dit wordt toegeschreven aan de weerstand bij voornamelijk artsen, vanwege hun verwachtingen ten aanzien van de nieuwe toepassing en het effect op hun ambachtelijke autonomie [Ayanso et al., 2005].

In de literatuur wordt ook gewezen op het gebrek aan positieve impact aangaande efficiëntie en zorgkwaliteit in termen van aantal behandelingen of klinische workflow. Dit komt doordat veel ontworpen digitale processen slechts gedeeltelijk aansluiten op de klinische werkzaamheden of de verwachte cultuuromslag [Jahun Goo et al., 2015]. In een aantal onderzoeken wordt resultaten vermeld waarbij EPD's aantoonbaar in verband worden gebracht met dalende

opnameperioden, infectieratio's en sterftecijfers. Aantoonbare daling in kosten wordt niet aangetoond.

De diversiteit aan standaarden, infrastructuur, medewerkers en patiënten draagt bij aan misinterpretatie van datadefinities, fouten in data-invoer, onvolledige datasets en conflicten tussen diverse systemen [Ghosh & Scott, 2011]. Deze complexiteit maakt het adequaat en efficiënt inrichten en gebruiken van een EPD tot een tijds- en resource-intensieve opgave.

Hoewel de relatie tussen het EPD en de zorgkwaliteit niet eenduidig wordt aangetoond, wordt er wel een significante correlatie aangetoond tussen ziekenhuizen die het best scoren op zorgkwaliteit en patiëntveiligheid en ziekenhuizen met een ziekenhuisbreed EPD.

## **PRAKTIJKONDERZOEK**

Door middel van een vijftal interviews met verschillende relevante zorgprofessionals en ondersteunende professionals is de invloed van de interne samenwerking op de zorgkwaliteit in kaart gebracht. De interviews zijn gehouden met een ervaren EPD-programmamanager, twee (voormalig) medici en twee medewerkers kwaliteitsmanagement. Allen werken in verschillende ziekenhuizen.

## **BEVINDINGEN UIT DE PRAKTIJK**

Er worden beduidend minder fouten gemaakt na invoering van het EPD dan daarvoor. Verbetering in termen van zorgkwaliteit wordt voornamelijk aan het EPD toegeschreven voor uitgifte en gebruik van medicatie. Alle respondenten geven aan dat er in de ziekenhuizen veel aandacht is voor zorgkwaliteit. Daarbij speelt het EPD een belangrijke centrale rol in de informatievoorziening en het aanleveren van brondata voor formele kwaliteitsregistraties en managementinformatie. De kwaliteitsverbeteringen worden echter toegeschreven aan het proces van kwaliteitsmanagement en de intensieve aandacht

voor zorgkwaliteit bij de professionals en in het multidisciplinair overleg (MDO). Zo worden incidenten geregistreerd, besproken en maatregelen genomen om herhaling te voorkomen. Informatie om snel tot analyses te komen, anders dan vooraf gedefinieerde rapportages, is echter niet snel te leveren. Bij de inrichting wordt vaak slechts beperkt nagedacht over het meervoudig gebruiken van de beschikbare data.

In het ziekenhuis wordt samengewerkt binnen disciplines en behandelteams, en op afdelingen tussen verpleging en artsen. Hoewel de inzet van een EPD het maken van overzichten en werkstaten kan digitaliseren, is dit veelal niet geïmplementeerd. Er wordt vaak toch nog op papier gewerkt omdat dit overzichtelijker is of omdat er meestal niet met digitale apparaten op de afdeling en aan het bed wordt gewerkt. De verdere functionele ontwikkeling van EPD's overbrugt steeds meer van deze nadelen, waardoor meer en meer workflows gedigitaliseerd worden. Anderzijds wordt het nut van goede invoer van data niet of maar beperkt onderkend door de zorgprofessionals.

De inrichting van zowel workflows als de uitgebreide of juist samengevatte informatie vraagt om een goede procesdefinitie, communicatie en samenwerking tussen verschillende disciplines. Er blijkt een mix te ontstaan van de toepassingen met het EPD en die buiten het systeem om. De drijvende kracht om deze werkwijzen buiten het EPD om door goede communicatie en samenwerking juist zijn weerslag te laten krijgen in aanpassing van de functionele inrichting van het EPD ontbreekt vaak. Binnen een projectorganisatie vindt dit alleen plaats indien dit uitdrukkelijk in scope is en indien de projectleiding een sterke visie heeft op de meerwaarde voor zorgprofessionals en patiënten door een goede samenwerking. Indien er geen projectorganisatie meer actief is, functioneert dit alleen indien de samenwerking tussen zorgprofessionals,

zorgondersteuners en functioneel beheerders een continu verbeterkarakter heeft gekregen. Maar ook dan wordt door werkdruk weinig tijd besteed aan het identificeren en realiseren van mogelijke kwaliteitsverbeteringen.

De investerings- en veranderingskosten voor een EPD worden niet onmiddellijk terugverdiend. De respondenten geven aan dat een modern ziekenhuis niet zonder kan. De wensen en eisen voor transparantie vanuit de overheid, zorgverzekeraars en patiënten vraagt om adequate digitale voorzieningen. Er lijkt pas sprake te zijn van het terugverdienen van kosten zodra de ziekenhuisorganisatie de logistieke planning van patiënten integraal aanpakt. Dit vergt organisatorische samenwerking tussen medische disciplines en afdelingen waarbij zorgpaden centraal staan zodat de patiënt een of meerdere onderzoeken, consulten en behandelingen efficiënt ondergaat. Deze efficiënte werkwijze leidt tot snellere en betere diagnose en behandeling, en daarmee tot verbetering van zorgkwaliteit. Daarnaast leidt het ook tot patiënttevredenheid in praktische zin: minder bezoeken aan het ziekenhuis voor hetzelfde of beter en sneller resultaat. Het aantal 'no shows' neemt significant af waardoor een dubbel logistiek voordeel voor het ziekenhuis wordt bereikt: patiënten komen minder vaak naar het ziekenhuis en er is minder uitval van geplande activiteiten. Twee productiviteitsverhogende factoren.

Eén van de respondenten gaf aan dat door juist te richten op efficiënte planning de nadelen ruim werden overtroffen door de voordelen. Het aantal polibezoeken en daarmee ook het aantal declaraties was duidelijk gestegen. Dit wordt ook in een onderzoek bevestigd [Cheriff et al., 2010].

Het EPD richt zich primair op de operationele efficiëntie van de medische organisatie en op de ondersteuning van het primaire

proces. Het medisch vak, zeker in academische ziekenhuizen, kent ook een experimenteel perspectief. Medisch onderzoek is sterk geprotocolleerd waardoor een EPD uitstekend geschikt is om onderzoek te ondersteunen en de analyse en verantwoording van handelingen en resultaten te borgen. Hiertoe moet wel een adequate functionele aanpassing worden ingericht.

## **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

Evenals bij andere grote informatiseringsprojecten is het inrichten van een adequate governance een essentiële succesfactor. De actieve betrokkenheid van artsen, verpleging en patiënten bij alle stappen met betrekking tot voorbereiding, inrichting, realisatie en gebruik is cruciaal.

De zorgprofessional laten zien en ervaren wat het belang is van informatie delen voor hun eigen werkproces en zorgkwaliteit, zal zowel de kwaliteit van data-invoer als de continue aandacht voor de kwaliteit van het zorgproces verbeteren.

Wanneer de organisatie-inrichting wordt aangepast met behulp van de functierijke inzet van moderne EPD's, bijvoorbeeld de organisatorische inrichting van zorgpaden en patiëntplanning, kunnen kostenbesparingen worden behaald. Dit effect kan verder worden versterkt in de zorgketen buiten het ziekenhuis: van doorverwijzing door huisarts tot nazorg na behandeling in het ziekenhuis door een andere zorgverlener.

De echte meerwaarde moet gezien worden vanuit de patiënt. Het zorgresultaat vanuit zijn of haar perspectief in relatie tot de kosten in de gehele zorgketen is de echte business case. Dit wordt *outcome based health care* genoemd [Stowell & Akerman, 2015]. Kwaliteitsregistraties zouden meer gericht moeten worden op de

uitkomsten voor de patiënt, zoals verminderde complicaties, kortere hersteltijd, kwaliteit van leven e.d.

Daarnaast draagt online toegang van de patiënt tot het eigen dossier bij aan de waardebeleving van de zorg, aan de kwaliteit van het dossier en aan de kwaliteit van een consult doordat de patiënt goed geïnformeerd is en gericht vragen kan stellen.

## LITERATUUR

- Ayanso, A., Tejaswini C., & O'Brien, N. (2015). Understanding continuance intentions of physicians with electronic medical records (EMR): An expectancy-confirmation perspective. *Decision Support Systems*, 77, 112-122.
- Cheriff, A.D., Kapur, A.G., Qui, M., & Cole, C.L. (2010). Physician productivity and the ambulatory EHR in a large academic multi-specialty physician group. *International Journal of Medical Informatics*, 79(7), 492-500.
- Ghosh, B., & Scott, J. (2011). Antecedents and Catalysts for Developing a Healthcare Analytic Capability. *Communications of the Association for Information Systems*, 29, 395-410.
- Goo, J.D., Huang, C., & Koo, C. (2015). Learning for healthy outcomes: Exploration and exploitation with electronic medical records. *Information & Management*, 52, 550-562.
- Morris, J. (2004). Beyond clinical documentation: using the EMR as quality tool. *Health Management Technology*, 25, 22-24.
- Stanberry, K. (2011). US and global efforts to expand the use of electronic health records. *Records Management Journal*, 21, 214-224.
- Stowell, C., Akerman, C. (2015). Better Value in Health Care Requires Focusing on Outcomes. *Harvard Business Review Digital Articles*, 2-6.

## AUTEUR

Ir. R.A.E. Oerlemans MBA is CIO/Directeur Dienst IT van Fontys Hogescholen te Eindhoven en eigenaar van Kopano Strategisch Advies en Interim Management. Email: richard@kopano.nl.

### 3. DISRUPTIEF DIGITALISEREN IN GEMEENTELAND? HET KAN!

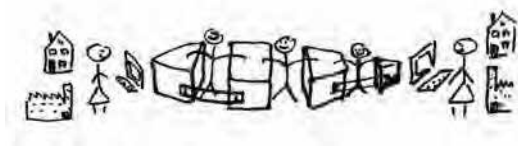
Susanne Wollin

#### WAAROM DIGITALISEREN, EN DAN OOK NOG DISRUPTIEF MET GEMEENTEAMBTENAREN?

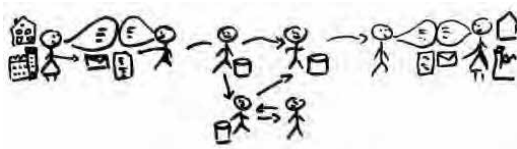
Nederland loopt voorop in de digitalisering van de dienstverlening en kent daardoor veel verschillende disruptieve digitale businessmodellen. De burger, tevens medewerker in bedrijven, werkt dagelijks met deze nieuwe manier van digitale dienstverlening: bankieren, reizen boeken, kennis delen, etc. We weten niet meer anders - en verwachten hetzelfde gemak, dezelfde transparantie en dezelfde snelheid ook in ons contact met de overheid.

Als antwoord hierop heeft het Rijk de "digitale agenda" gelanceerd die eist dat ook de gemeentelijke dienstverlening in 2017 digitaal gebeurt, daarmee goedkoper wordt en haar bijdrage levert aan een kleinere en beter verbonden overheid.

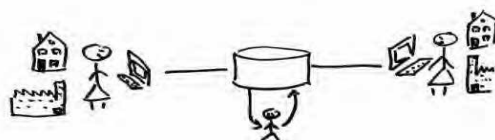
Voor gemeenten betekent dit dat ze hun circa 400 nu nog grotendeels mensgedragen dienstverleningsprocessen om moeten vormen naar gedeeltelijk geautomatiseerde of geheel geautomatiseerde processen. Van



naar



of zelfs



Alle gemeenten en overheidsinstanties stellen zich deze uitdaging - met wisselend succes. Wat helpt gemeenten nu om hun digitale transformatie tot een succes te maken?

### **WAT ZEGT DE THEORIE?**

Uit literatuuronderzoek laat zich langs zeven hypothesen (H1-H7) het volgende samenhangende model opbouwen:

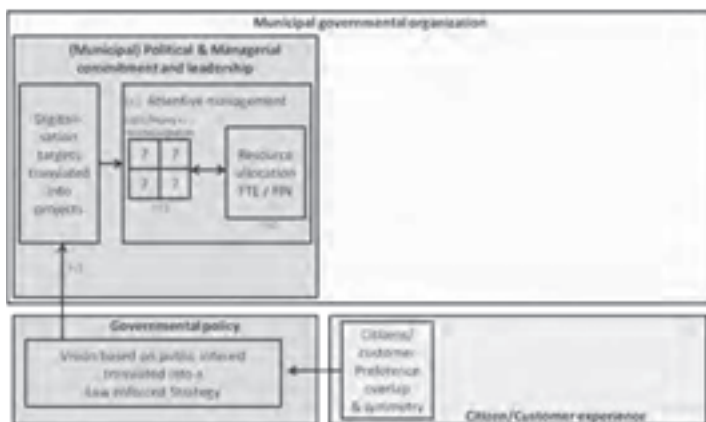
Door de grote hoeveelheid en verscheidenheid van processen, de hoge "technologiedruk" en het "glazen huis" waarin gemeentes opereren loopt een gemeente grote risico's bij een digitale transformatie. Christensen en Overdorf [2000] tonen aan dat aandachtsvol leiderschap en persoonlijk overzicht en supervisie door het hoge management (H2) de risico's verminderen.

Dit uit zich in een politiek sensitieve vertaling van de Rijks-programma's naar interne meetbare doelstellingen en gemeentelijke uitvoeringsprogramma's (H1). Hiernaast lijken het bewust faseren, positioneren, financieren en bemensen van de onderliggende projecten naast het trainen van de medewerkers in tactische



vaardigheden (Lean, Scrum, Prince2, Agile, ITIL, BiSL, etc.) van doorslaggevend belang (H3 & H4).

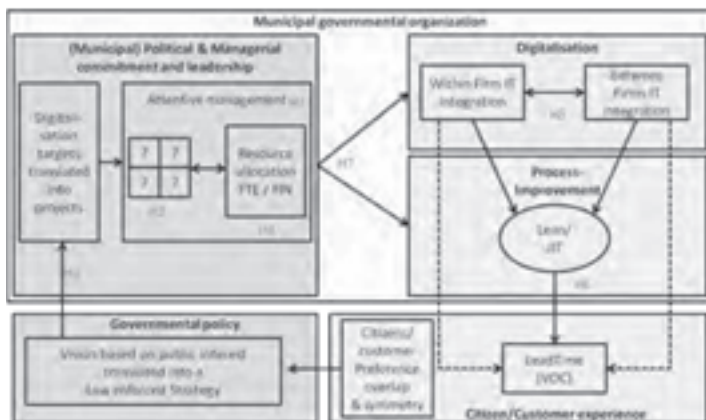
Disruptieve digitalisaties kennen een sterk belang in hoog intelligente, real-time gegevensgedreven, intuïtieve en gebruikersvriendelijke gebruikersinterfaces met een hoge mate van informatiebeveiliging. Hiervoor is werken onder architectuur en aansluiting aan externe gegevensarchitecturen een vereiste (H5).



Ward en Zhou [2006] tonen echter aan dat elke investering in de informaticomponenten pas bij de klant/burger aankomt als er tegelijkertijd geïnvesteerd wordt in verbetering van de bijbehorende dienstverlenende processen, gebruikmakend van een Lean/"Just-In-Time" aanpak. Oftewel, een mooie informatisering alleen zorgt niet voor procesverbeteringen in de ogen van de klanten. Een procesverbetering zonder ICT doet dat wel. Een combinatie levert de grootste verbetering op (H6).

Het balanceren van aandacht en resources tussen ICT en procesverbeteringsprojecten is daarmee een cruciale succesfactor voor disruptieve digitalisaties (H7).

Een evenwichtige ontwikkeling van leiderschap, informatisering en verbeteren langs de lijn van Agility en Verandermanagement lijkt daarmee de onderliggende drijfveer voor succes te zijn (H8).



De zeven hypothesen testen daarmee of gemeentelijke organisaties

H1: ...die overheidsvisies omzetten in organisatiedoelen en -programma's...

H2: ...met attent en sterk gecommiteerd leiderschap met durf voor gebruik van "best practices"...

H3: ...die met wijsheid hun veranderopgaven organiseren...

H4: ...die hun beste mensen met voldoende middelen en bewust gefaseerd inzetten...

H5: ...die investeren in IT integratie, - architectuur en -beveiliging t.b.v. digitaal gebruikersgemak...

H6: ...die op basis van Lean hun processen verbeteren...

H7: ...die de IT- en de procesverbeteringen continu met elkaar afstemmen...

meer kans hebben om disruptieve digitalisaties succesvol te implementeren.

Overal toetst het model de hoofdhypothese (H8) dat gemeentelijke organisaties die tegelijkertijd, gebalanceerd en “agile” de drie disciplines “leiderschap”, “informatiemanagement” en “verbetermanagement” ontwikkelen in staat zijn om disruptieve digitalisaties met succes te implementeren.

## **TOETSING AAN DE PRAKTIJK**

Om bovenstaande acht hypothesen (H1-H8) te toetsen aan de praktijk is een vragenlijst opgesteld waarin 20 vragen de mate van succes en disruptiviteit bepalen en 34 vragen enerzijds de hypothesen onderzoeken en anderzijds in een andere categorisatie de mate van leiderschap, informatiseren, verbeteren, verandermanagement en agility onderzoeken. De vragen kenden alleen het antwoord ja, nee of gedeeltelijk (respectievelijk goed voor 2, 0 of 1 punt).

De vragenlijst is door directbetrokkenen beantwoord voor 5 gemeentelijke projecten / programma's, 2 centrale overheidsprojecten / -programma's en 3 private projecten / programma's uit het nutsegment Post en Telecom (voormalige overheid). Hiernaast zijn deze directbetrokkenen geïnterviewd om hun antwoorden te kunnen duiden in de context en om daarmee de vergelijkbaarheid te vergroten.

De resultaten zijn indicatief statistisch onderzocht en visueel beoordeeld.

## WENDBAAR EN LEREND DIGITALISEREN IS DE SLEUTEL TOT SUCCES

De hypothesen H1-H7 zijn statistisch significant gebleken. Slim organiseren, IT-integratie en -architectuur en Lean practices gaven de grootste correlatie met succes. Echter hoe disruptiever een project/programma is, hoe meer balanceren tussen IT- en procesprojecten en IT-integratie en -architectuur gesignaleerd wordt - een bevestiging dat de disruptiviteit juist voortkomt uit het innovatieve gebruik van digitalisering bij het herontwerp van de dienstverleningsprocessen.

Alle succesvolle projecten/programma's hadden aan de hypothesegebieden H1-H7 ruime aandacht besteed.

Slim organiseren betekent daarbij dat moeilijke opgaven met een zwaar en expertiserijk team onder directe aansturing van de top worden uitgerust en makkelijkere opgaven bij teams in de organisatie zelf worden belegd. Het belang van mogen experimenteren en stap voor stap de weg mogen vinden met steun van het topmanagement werd door meerdere respondenten als absolute must aangegeven. Dus niet "lineair" organiseren (definiëren - ontwerpen - implementeren) maar "circulair" (in korte slagen werkende tussen-resultaten opleveren en telkens bijsturen) - en altijd gezamenlijk en

	Correlation with Success	Correlation with Disruptiveness	Success = ALPHA x H*-area attention + BETA		R <sup>2</sup>
H1: Vision & targetting	0,71	0,69	0,80	0,48	0,50
H2: Attentive leadership	0,67	0,80	0,72	0,54	0,45
H3: Organize wisely	0,86	0,73	0,76	0,47	0,74
H4: Attentive resource allocation	0,60	0,79	0,71	0,48	0,36
H5: IT integration and architecture	0,80	0,87	0,74	0,40	0,64
H6: Necessity of lean practices	0,75	0,79	0,59	0,72	0,56
H7: Balancing	0,71	0,93	0,57	0,74	0,51

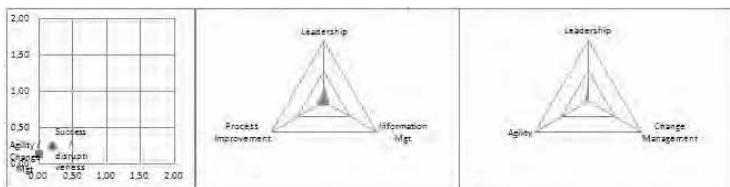
  

	Correlation with Success	Correlation with Disruptiveness	Success = ALPHA x dimension attention + BETA		R <sup>2</sup>
Leadership	0,71	0,79	0,92	0,24	0,51
InformationMgt	0,80	0,87	0,74	0,40	0,64
Process improvement	0,83	0,86	0,79	0,42	0,69
Change Management	0,77	0,81	0,62	0,64	0,60
Agility	0,78	0,86	0,75	0,60	0,60
Alltogether L-I-P	0,83	0,89	0,90	0,25	0,69
ChangeMgt & Agility	0,80	0,87	0,73	0,57	0,64

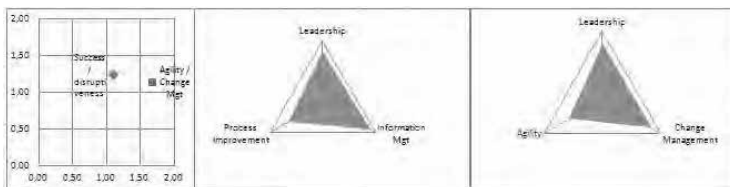
in goed overleg en uitvoerige dialoog met alle stakeholders. Hiermee bleek het mogelijk om het tempo van de digitalisering telkens in overeenstemming te brengen met de behapbaarheid door de Dit blijkt ook uit een statistische analyse waarbij de antwoorden uit de vragenlijst gegroepeerd op Leiderschap, Informatiemanagement, LeanProcesmanagement, Verandermanagement en Agility zijn afgezet tegen succes en disruptiviteit.

Ook hier worden de conclusies van Ward & Zhou [2006] bevestigd dat LeanProcesmanagement de meest invloedrijke voorspeller voor succes is. De voorspellende waarde neemt niet toe als dit met informatiemanagement en leiderschap gecombineerd verklaard wordt. Kijkend naar de mate van disruptiviteit van de projecten blijken LeanProcesmanagement, Informatiemanagement en Agility gelijk op te gaan. Opvallend is verder dat hoe meer aandacht aan Change management en Agility wordt besteed des te meer ook succes wordt geoogst, waarbij Agility het dichtst gerelateerd lijkt met LeanProcesmanagement.

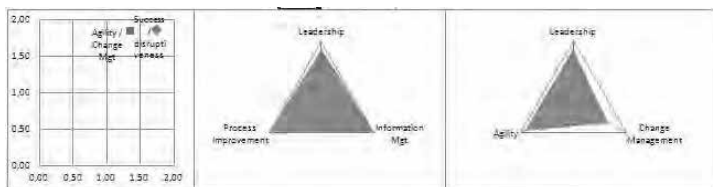
Elk project heeft langs deze dimensies een eigen "vingerafdruk". Het slechtst scorende gemeentelijke project/programma laat de volgende vingerafdruk achter:



Het best scorende gemeentelijke programma deze:



En het best scorende programma van alle 10:



We kunnen het dus wel, maar nog niet altijd!

## EN HOE "MOET" HET NOU?

Gemeenten die succesvol disruptieve digitalisering van hun dienstverlening willen doorvoeren kunnen beter:

- tegelijkertijd aandacht besteden aan besturen, informatiseren en verbeteren
- moeilijke uitdagingen met een zwaar en expertiserijk team onder directe aansturing van de top aanvliegen
- LeanProcesmanagement en Informatiemanagement als tandem organiseren en op een agile manier lerend in kleine experimentele maar direct resultaat opleverende stappen elkaar laten versterken, gecombineerd met verandermanagement en de absolute steun en aandacht van het topmanagement.

## LITERATUUR

- Christensen, & Overdorf (2000). Meeting the Challenge of Disruptive Change. *Harvard Business Review March-April 2000*, 65-76. Reprint R00202.
- Ward, Peter, & Zhou (2006). Impact of Information Technology Integration and Lean/Just-In-time Practices on Lead-Time Performance. *Decision Sciences*, 37(2), 177-203.

## AUTEUR

Drs. Susanne Wollin is Lean6Sigma Blackbelt en Lean deployment begeleider bij de gemeente Leiden. Ze combineert haar econometrische achtergrond met veranderkunde en creëert

duurzame doorbraken via "leer het mij zelf te doen" in het private of publieke domein. E-mail: [s.wollin@leiden.nl](mailto:s.wollin@leiden.nl) of [susanne.wollin@bi-flexible.com](mailto:susanne.wollin@bi-flexible.com).

# 4. IT-SOURCINGSTRATEGIE IN GEMEENTELAND, EEN ONDERZOEK NAAR DE RELATIE TUSSEN GEMEENTELIJKE IT-SOURCINGSTRATEGIEËN EN E-DIENSTVERLENING

**Jan Roelof van der Woude**

## **INLEIDING**

De afgelopen jaren liggen mijn opdrachten in de sfeer van het (her-) organiseren van de gemeentelijke IT. Denk daarbij aan de vorming van Shared Service Centers, co-sourcing, of het outsourcen van IT-dienstverlening.

Ik ervaar zelden dat hieraan een uitgebreide (IT-)sourcingstrategie of businesscase ten grondslag ligt. Door de leergang ben ik mij gaan afvragen of er IT-sourcingstrategieën voor gemeenten wetenschappelijk ontwikkeld/onderzocht zijn en dan vooral vanuit het perspectief van de e-dienstverlening.

Met dit onderzoek probeer ik antwoord te geven op de vraag of een IT-sourcingstrategie bijdraagt aan de gemeentelijke (e-) dienstverlening en waarin die bijdrage zich uit.

Daarbij onderscheid ik de volgende subvragen:

- Waaruit bestaat een IT-sourcingstrategie?
- Wat zijn de bepalende factoren voor de IT-sourcingstrategie voor gemeenten?



- Welke factoren zijn van belang in de gemeentelijke (e-) dienstverlening aan burgers en het bedrijfsleven?
- Welke relaties zijn er tussen de IT-sourcingstrategie en de gemeentelijke (e-) dienstverlening?

## THEORETISCH KADER

### IT-sourcing

Diverse onderzoeken tonen aan dat het volledig outsourcen of insourcen van de IT geen effectieve sourcingstrategie is [Qu, Oh & Pinsonneault, 2010; Lacity, Willcocks & Feeny, 1996].

Bedrijven en instellingen die specifieke methoden/afwegingsfactoren voor hun besluitvormingsprocessen m.b.t. IT-sourcing gebruiken, komen tot een afgewogen mix van insourcing en outsourcing, die leidt tot de vooraf geformuleerde resultaten [Lacity, Willcocks & Feeny, 1996].

De onderzoeken wijzen uit dat private en publieke sectoren voor de sourcingkeuze van IT-diensten deels gebruikmaken van dezelfde afwegingsfactoren en deels van andere factoren:

factoren	bedrijfsleven	overheden
kosten van de IT-dienst	x	x
productspecificiteit van de IT-dienst	x	x
de mate van waardegedrevenheid IT-dienst (strategische belang)	x	x
de mate van kwaliteit/performance van de IT-dienst	x	
de wendbaarheid/flexibiliteit van de IT-dienst	x	x
de technische complexiteit van de IT-dienst	x	
de beoogde relatie met de leverancier	x	
het type IT-dienst, dat wordt gekocht (resources of resultaten)	x	
kenmerken van de interne IT-leverancier	x	x
kenmerken van de externe IT-leverancier	x	x
het type businessproces dat ondersteund wordt	x	
de strategische positie van de leverancier	x	
de strategische functie van de IT-dienst voor de opdrachtgever	x	x
de kwaliteit van het management		x
de complexiteit van de contracten		x
de lokale marktomstandigheden (aantal aanbieders)		x
de mate van verstedelijking, waarin wordt geopereerd,		x

### **Sourcing van gemeentelijke e-diensten**

Lokale overheden baseren hun sourcing niet enkel op kosten en productspecificiteit. Juist (het ontbreken van) de kwaliteit van het management, de complexiteit van de contracten en de lokale marktomstandigheden (aantal aanbieders) laten overheden meewegen in hun keuze [Hefetz & Warner, 2012]. Soms speelt de mate van verstedelijking waarin de betreffende overheid acteert, ook nog een rol bij de sourcing.

### **Sourcing E-overheidssystemen**

E-overheid onderscheidt zich met informatiesystemen van andere, meer intern gerichte, overheidsprocessen en informatiesystemen. Dat manifesteert zich in het volgende [Scholl, 2006].

E-diensten zijn schaalbaar en complex. E-diensten vertonen zich ook in verschillende gedaanten: van burger naar overheid, van ondernemer naar overheid en van overheid naar overheid. IT-diensten voor e-overheid ontwikkelen zich anders dan die van andere overheidssystemen. Met e-overheid kunnen overheidsdiensten zich namelijk ten opzichte van andere overheden onderscheiden in ambities, in dienstverlening en in bedrijfsvoering. Dat maakt dat bestuur en directie meer aandacht hebben voor e-dienstverlening.

Onderzoek toont aan dat in zijn algemeenheid insourcing van e-overheidssystemen de voorkeur boven outsourcing verdient. Daaraan zijn wel de volgende condities verbonden:

1. de e-overheidsprocessen dienen overheidsspecifiek te zijn
2. de kwaliteit en kwantiteit van de interne IT-organisatie moet voldoende zijn
3. de betreffende processen hebben dynamische veranderingen in zich.

## **PRAKTIJKONDERZOEK**

### **Wijze van onderzoek**

Om de hoofdvraag en de subvragen te kunnen beantwoorden ben ik uitgegaan van twee invalshoeken.

#### **Invalshoek 1**

Het theoretische onderzoek laat zien dat insourcing of levering door een samenwerkingsverband (Shared Service Center) voor de levering van gemeentelijke e-dienstsysteem voor de hand ligt.

Vanuit deze invalshoek heb ik dit in de praktijk van vier gemeentelijke IT-functionarissen en de vertegenwoordigers van vier consultancybureaus onderzocht, door middel van interviews aan de hand van een vragenlijst.

De belangrijkste vragen daarbij waren:

- Wat zijn de belangrijkste factoren die de IT-sourcingkeuze van gemeenten bepalen?
- Is er een relatie tussen de dienstverleningsvisie van gemeenten en hun IT-sourcingstrategie?
- Welke sourcingvorm wordt gehanteerd voor met name e-dienstsysteem?
- Welke verschillen en trends in sourcing bij gemeenten worden gezien en welke effecten hebben deze?

#### **Invalshoek 2**

Als insourcing voor e-dienstsysteem voor de hand ligt, wat zijn dan de belangrijkste baten?

Om antwoord op deze vraag te kunnen geven heb ik op het internet de kwaliteit van de gemeentelijke e-dienstverlening onderzocht.

De gemeentelijke IT-functionarissen heb ik gevraagd in welke mate de i-NUP-agenda is gerealiseerd, hoeveel e-diensten hun gemeente aanbiedt en hoe deze e-diensten worden gebruikt.

De scores van de vier IT-functionarissen en de consultancybureaus heb ik geanalyseerd en met elkaar vergeleken op overeenkomsten en verschillen. Over het algemeen komen de resultaten van beide respondentengroepen met elkaar overeen. Het onderzoek op internet leverde benchmarkonderzoeken naar de e-dienstverlening op en gegevens over e-dienstsysteem, trends en ontwikkelingen. Daarnaast liet dit onderzoek zien dat het ministerie van BZK en de VNG beiden de e-overheid en de gemeentelijke e-dienstverlening met allerlei initiatieven ondersteunen [Ministerie van BZK, 2013, 2015; KING/VNG, 2011].

## **BEVINDINGEN**

Uit de interviews blijkt dat gemeenten geen specifiek proces hebben dat leidt tot een IT-sourcingstrategie. Ze laten bij hun IT-sourcingkeuze wel meerdere factoren een rol spelen.

De bepalende factoren voor de Nederlandse praktijk zijn de kosten van de IT-dienst, de kenmerken van de interne IT-organisatie en de kenmerken van de leveranciers. Deze factoren komen overeen met de factoren die in de geraadpleegde literatuur worden genoemd.

Het internetonderzoek wijst uit dat de markt voor gemeentelijke informatiesystemen een groot aantal aanbieders kent, dat in allerlei varianten e-dienstsysteem of ondersteunende systemen aanbiedt. Er zijn weinig tot geen gemeentelijke processen die niet ondersteund (kunnen) worden met informatiesystemen die door externe leveranciers worden aangeboden.

De respondenten geven aan dat bij de sourcing van e-overheidssystemen vooral de beschikbaarheid van de e-dienst voor de burger en het bedrijfsleven een aantoonbare rol speelt; het beeld is dat het bedrijfsleven een betere beschikbaarheid kan garanderen dan de gemeentelijke IT-dienstverlener.

Uit het praktijkonderzoek blijkt dat (e-dienst)informatiesystemen bij de gemeentelijke overheden door externe leveranciers worden geleverd als een Managed Service of als een SaaS. Gemeenten wijken met de sourcing van hun e-dienstsystemen af van de onderzoeksuitkomsten die in het theoretische kader zijn bestudeerd.

Het praktijkonderzoek geeft geen bewijs of indicatie dat een specifieke gemeentelijke ITSS, in dit geval outsourcingkeuze, meer bijdraagt aan een betere e-dienstverlening dan een andere.

Onderzoek op internet wijst uit dat de overheid op allerlei manieren de e-dienstverlening van o.a. gemeenten stimuleert. Nederland is in de digitale overheidsdienstverlening een van de mondiale koplopers. Burgers kunnen 63% van de onderzochte gemeenteproducten volledig digitaal afnemen. Voor het bedrijfsleven ligt dat percentage lager: 22% [EY Advisory Government & Public Sector, 2014]. De grotere gemeenten (50.000+ inwoners) hebben een betere e-dienstverlening dan kleinere gemeenten [Deloitte, 2015]. De resultaten van de interviews met de gemeentelijke IT-functionarissen passen in dat beeld.

De IT-infrastructuren/rekencentra worden volgens de respondenten geleverd door IT-organisaties van gemeenten zelf of door een SSC van gemeenten. Landelijk doen een beperkt aantal gemeenten (3-6) ervaring op met outsourcing van hun IT-infrastructuur/rekencentrum.

## **AANBEVELINGEN**

Gemeenten hebben weinig gerichte aandacht voor hun IT-sourcingstrategie, terwijl de bestudeerde onderzoeken en de respondenten aangeven dat dit meerwaarde voor die gemeenten heeft.

Het verdient dan ook de aanbeveling dat gemeenten een proces inrichten om te komen tot een IT-sourcingstrategie.

In mijn onderzoek heb ik onderkend dat er momenteel twee vraagstukken in de gemeentelijke IT actueel zijn:

1. Kiezen gemeenten voor de managed service-oplossing of voor de cloudoplossing van e-dienstsysteem?
2. Moeten gemeenten hun infrastructurele IT-diensten zelf of door het shared service center laten leveren, of is de levering door het bedrijfsleven een interessante optie?

Beide vraagstukken vragen een verschillende inrichting van de interne IT-organisatie en een verschillende regierol. Vanuit dat perspectief is het aan te bevelen dat gemeenten zich fundamenteel bezinnen op hun IT-sourcingstrategie en vaststellen op welke wijze de IT het beste kan bijdragen aan de organisatie en zijn doelstellingen.

## LITERATUUR

- Deloitte (2015). *Meting aanbod Digitale Dienstverlening 2017*. Rijksoverheid. <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2015/04/01/meting-aanbod-digitale-dienstverlening-2017>
- EY Advisory Government & Public Sector (2014). *Benchmark digitale dienstverlening overheid*. Website ErnstYoung. <http://www.ey.com/NL/nl/Industries/Government---Public-Sector/EY-benchmark-digitale-dienstverlening-overheid-2014>
- Hefetz, A., & Warner, M.E. (2012). Contracting or Public Delivery? The Importance of Service, Market and Management Characteristics. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(2), 298-317
- KING/VNG (2011). *Slim samenwerken aan ICT, ondersteuningsproject voor gemeenten*. <http://www.kinggemeenten.nl>
- Lacity, M.C., Willcocks, & L.P., Feeny, D.F. (1996). The Value of Selective IT sourcing. *Sloan Management Review*, 3, 13 – 25.
- Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2015), *Eindrapport i-NUP*. Brief aan de Tweede Kamer.

Minister van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties (2013), *Visiebrief digitale overheid 2017*. Brief aan de Tweede Kamer.

Qu, W.G., Oh, W., & Pinsonneault, A. (2010). The strategic value of IT insourcing: An IT-enabled business process perspective. *Journal of Strategic Information Systems*, 19, 96–108.

Scholl, H.J. (2006). Electronic government: Information management capacity, organizational capabilities, and the sourcing mix. *Government Information Quarterly*, 23, 73–96.

## **AUTEUR**

Jan Roelof van der Woude ondersteunt gemeentelijke organisaties bij het ontwikkelen van IT-strategieën en -beleid, het inrichten van demand/supply organisaties, maar ook bij het projectmatig invoeren van e-dienstverlening, zaakgericht werken, en IT-diensten. E-mail: [contact@woudeconsultim.nl](mailto:contact@woudeconsultim.nl).

## 5. SUCCESVOL OUTSOURCEN: BOUWEN OP CONTROLE, STUREN OP VERTROUWEN!

Gerrit de Bruin

### INLEIDING

Hoewel het uitbesteden van IT-diensten momenteel nog sterk groeiende is, lijkt een vrij hoog percentage van deze trajecten te mislukken: minstens 50% van de outsourcingtrajecten worden vroegtijdig beëindigd [Cong & Chau, 2012]. Om deze trajecten in goede banen te leiden werd vooral gebruik gemaakt van forse contracten waarin wantrouwen de boventoon voerde, met vele KPI's (Key Performance Indicators) als resultaat. De laatste jaren is er een trendbreuk te zien: alles vastleggen is passé en binnen en buiten het contract wordt de ruimte opgezocht om tot een andere, betere, samenwerking te komen.

Een belangrijk aspect van deze trendbreuk is de rol van vertrouwen. Onderzoek wijst uit dat een goede relatie kan bijdragen aan het succes van een outsourcingtraject en dat het onderlinge vertrouwen deze relatie sterk kan beïnvloeden [Morgan & Hunt, 1994 in Cong & Chau, 2012]. Tussen het sturen op vertrouwen en het gedetailleerd vastleggen van afspraken in een contract zit echter veel speelruimte. Loslaten en alleen op “gevoel” sturen lijkt geen reële optie maar een “stevig” contract is mogelijk ook geen voorwaarde voor succes. Centraal staat daarom de volgende onderzoeksvraag:

“Hoe leidt het loslaten van controle en het omarmen van vertrouwen tot succesvollere IT-outsourcingtrajecten?”



## **THEORETISCH KADER**

### **Succesvol outsourcen**

Bij succesvol outsourcen speelt de onderlinge relatie tussen betrokken partijen een belangrijke rol. Kern [1997] en Lee & Kim [1999] concluderen [in Cong & Chau, 2012] dat het succes van een outsourcingstraject niet alleen afhangt van de geleverde diensten maar ook van de tevredenheid over de onderlinge relatie. Deze relatie kan positief of negatief (het ontbreken van) worden beïnvloed door vertrouwen, waarbij het vertrouwen zelf wordt beïnvloed door drie aspecten: competentie, welwillendheid en integriteit [Mayer 1995 in Costa & Bijlsma-Frankema, 2007].

### **Vertrouwen als randvoorwaarde**

Meerdere onderzoekers hebben zich gebogen over de vraag of vertrouwen een belangrijke randvoorwaarde is voorafgaande aan het afsluiten van een contract, of dat vertrouwen pas een rol gaat spelen bij de uitvoering en er hiervoor eerst een contract moet worden afgesloten. Het conceptuele verschil tussen beide benaderingen is onderzocht door Klein Woolthuis, Hillebrand en Nooteboom [2005]. Uit hun onderzoek, gebaseerd op longitudinale praktijkcases, komt naar voren dat vertrouwen, over het algemeen, voorafgaat aan het opstellen van een contract. Ook Vlaar, Van Den Bosch en Volberda [2007] bevestigen dat vertrouwen in de beginfase van een samenwerking de ontwikkeling van de onderlinge relatie op de lange termijn sterk (positief) beïnvloedt.

### **Vertrouwen of controle?**

Over de relatie tussen vertrouwen, formalisering (het formele contract) en de geleverde prestaties in een samenwerkingsverband bestaat nog veel onduidelijkheid. De discussie wordt gevoerd over het feit of vertrouwen en het contract substituten van elkaar zijn of juist complementair zijn. Als substituten zijn vertrouwen en het

contract omgekeerd evenredig aan elkaar gerelateerd: minder vertrouwen vergt meer formele controle en meer vertrouwen vergt beperkte formele controle. Complementair houdt in dat vertrouwen en het contract evenredig aan elkaar gerelateerd zijn en elkaar versterken: meer formalisatie (contracten, regels, procedures) leidt tot meer vertrouwen. Onderzoek van Klein Woolthuis et al. [2005] laat echter zien dat beide varianten mogelijk zijn. In aansluiting hierop bevestigen ook Vlaar, Van Den Bosch en Volberda [2007] dat beide effecten kunnen optreden bij interorganisatorische relaties.

### **Een basis voor vertrouwen**

Er is veel onderzoek uitgevoerd naar het effect van relationele aspecten (zoals vertrouwen) en de invloed daarvan op het succes van een outsourcingcontract [Lee & Kim, 1999 in Goo et al., 2009]. Omdat outsourcingtrajecten echter vooral worden bestuurd vanuit een formeel contract lijkt deze relationele insteek te beperkt. Recent onderzoek richt zich daarom op het aansturen van outsourcingtrajecten vanuit de context van het contract [Goo et al., 2009; Cong & Chau, 2012; Klein Woolthuis et al., 2005]. Het formele contract blijkt een belangrijke basis te zijn voor de onderlinge relatie omdat de contractdimensies positief kunnen worden gerelateerd aan de relationele besturingsaspecten vertrouwen en commitment.

Uit het theoretisch kader zijn de volgende hypothesen afgeleid:

*Hypothese 1:* Vertrouwen draagt positief bij aan het succes van een outsourcingtraject.

*Hypothese 2:* Het opbouwen van een vertrouwensrelatie voorafgaande aan het afsluiten van een contract draagt bij aan het succes van een outsourcingtraject.

*Hypothese 3:* Vertrouwen en het contract kunnen elkaar vervangen (substitutie) of aanvullen (complementair).

*Hypothese 4:* Een goed gestructureerd contract draagt positief bij aan het ontwikkelen van vertrouwen en daarmee aan het succes van een outsourcingtraject.

## **PRAKTIJKONDERZOEK**

De hypothesen zijn getoetst aan de praktijksituatie door middel van een aantal diepte-interviews. Uit het praktijkonderzoek is af te leiden dat alle geïnterviewden de rol van vertrouwen erg belangrijk vinden en van mening zijn dat het bijdraagt aan het succes van een outsourcingtraject. Vertrouwen blijft een belangrijk aspect gedurende de hele samenwerking: het maakt integraal onderdeel uit van de outsourcing, vóór het contract en erna. Naast competentie, welwillendheid en integriteit komen ook empathie, communicatie en openheid naar voren als belangrijke aspecten die het vertrouwen kunnen beïnvloeden. Ook blijkt dat er altijd een contract wordt opgesteld, ook al is het vertrouwen tussen beide partijen erg groot. Alle formele zaken die nodig zijn voor de samenwerking moeten goed worden vastgelegd: het is de basis waarop verder wordt gebouwd. De hypothesen uit het theoretisch kader worden vanuit het praktijkonderzoek bevestigd met uitzondering van hypothese 3: vertrouwen en het contract zijn complementair.

## **BEANTWOORDING ONDERZOEKSVRAAG**

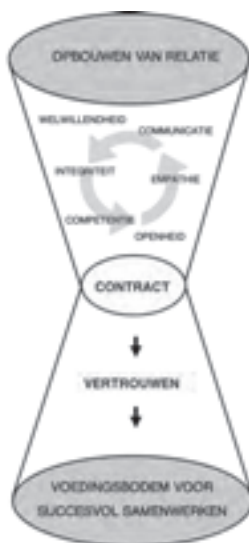
Het antwoord op de centrale onderzoeksvraag ligt besloten in de metafoer van de koorddanser. Controlemaatregelen (balansstok) brengen de koorddanser zekerheid waar hij op kan bouwen, zijn ervaring en behendigheid geven hem vertrouwen. Om succesvol zijn einddoel te behalen heeft hij beide aspecten nodig.

Om succesvoller te zijn bij het uitbesteden van IT-diensten gaat het niet om het loslaten van controle maar om het besef dat het juist nodig is als ondersteuning om het einddoel te behalen. Een goed contract (het formele controle-instrument) maakt het mogelijk om de afgesproken prestaties te meten en draagt bij aan de ontwikkeling van vertrouwen en de onderlinge relatie. Het sturen op vertrouwen, “de smeeroilje van sociale interactie” zoals een van de respondenten zo mooi omschreef, versterkt daarbij de samenwerking. Met behulp van controle en vertrouwen bereikt men samen de overkant:

*Succesvol outsourcen: bouwen op controle, sturen op vertrouwen!*

## **PRAKTISCHE AANBEVELINGEN**

De bevindingen uit het onderzoek zijn gebruikt om een praktisch model op te zetten waarmee de aanbevelingen op een aantrekkelijke manier gepresenteerd kunnen worden. Het model is geïnspireerd op het innovatiemodel van Gaspersz [1998].



Creëer binnen iedere uitbesteding ruimte om te kunnen investeren in het opbouwen van een relatie, voorafgaand aan het afsluiten van een contract (aangegeven op de bovenzijde van de zandloper). Als het vertrouwen in de potentiële partner erg laag is, maak dit dan bespreekbaar en overweeg te stoppen als er geen verbetering in het vooruitzicht is. Dit bespaart beide partijen veel tijd, stress, geld en negatieve energie.

Het belang van vertrouwen bij het succesvol outsourcen van IT-diensten staat ontegenzeggelijk vast: handel daar ook naar. Laat vertrouwen integraal onderdeel uitmaken van de outsourcingstrategie: stuur op het verbeteren van het vertrouwen gedurende de gehele cyclus van een aanbesteding. Sturen op vertrouwen is mogelijk door samen (met de partner) invulling te geven aan de aspecten die het vertrouwen versterken: competentie, welwillendheid, integriteit, empathie, communicatie en openheid. Dit wordt symbolisch weergegeven in de bovenzijde van de zandloper: door continu (de grijze pijlen) op deze aspecten aan te sturen, komt vertrouwen tot ontwikkeling.

Zorg dat er altijd een contract ten grondslag ligt aan de uitbesteding, ook al is er een zeer hoge mate van vertrouwen tussen beide partners. Doorbreek daarbij de gedachtegang dat een contract slechts een juridisch document is om risico's in te dammen. Een goed gestructureerd en compleet contract heeft een positief effect op de ontwikkeling van vertrouwen en de onderlinge relatie. Dit wordt aangegeven in het midden van de zandloper: een goed contract vergroot de doorstroom, een slecht of geen contract beperkt het. Maak creatief gebruik van KPI's die positief gedrag stimuleren en stel altijd, in goed overleg met de partner, een uitgebreide governance paragraaf op (inclusief communicatieplan, escalatieplan en exit strategie).

Geef vertrouwen een kans door te zorgen dat beide partijen waarde uit de relatie kunnen halen. Wie bij een aanbesteding het spreekwoordelijke “onderste uit de kan” wil halen, kan geconfronteerd worden met compensatiegedrag van de aannemende partij, met mogelijk een financieel veel minder aantrekkelijk traject als gevolg. Dit is een slechte voedingsbodem voor vertrouwen en het beïnvloedt de onderlinge samenwerking negatief (de bodem van de zandloper).

## LITERATUUR

- Cong Q., Chau B. (2012). Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies. *Decision Support Systems*, 53, 859-869.
- Costa, A. C., Bijlsma-Frankema, K. (2007). Trust and Control Interrelations: New Perspectives on the Trust-Control Nexus. *Group & Organization Management* 32(4), 392-406.
- Gaspersz, J. (1998). *Management van creativiteit*. Kluwer bedrijfsinformatie.
- 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.
- Klein Woolthuis, R., Hillebrand, B., & Nooteboom, B. (2005). Trust, Contract and Relationship Development. *Organization Studies*, 26(6), 813-840.
- Vlaar, P.W.L., Van Den Bosch, F.A.J., & Volberda, H.W. (2007). On the Evolution of Trust, Distrust, and Formal Coordination and Control in Interorganizational Relationships: Towards an Integrative Framework. *Group & Organization Management*, 3(4), 407-428.

## AUTEUR

Ing. Gerrit de Bruin MBA CITRM is Manager IT bij advies- en ingenieursbureau Movares. Email: gkdebruin@gmail.com.

## 6. DE ROL VAN RELATIONELE FACTOREN BIJ HET BEHALEN VAN DE OUTSOURCINGS-DOELSTELLINGEN

Wendy Rustwijk-Lieverst

### INLEIDING

Dit onderzoek gaat in op de relationele factoren met een verwachte positieve invloed op het behalen van outsourcingdoelstellingen van de klant. Het gaat hier om outsourcingdoelstellingen voor kantoorautomatisering, werkplekken en datacenters.

### THEORETISCH KADER

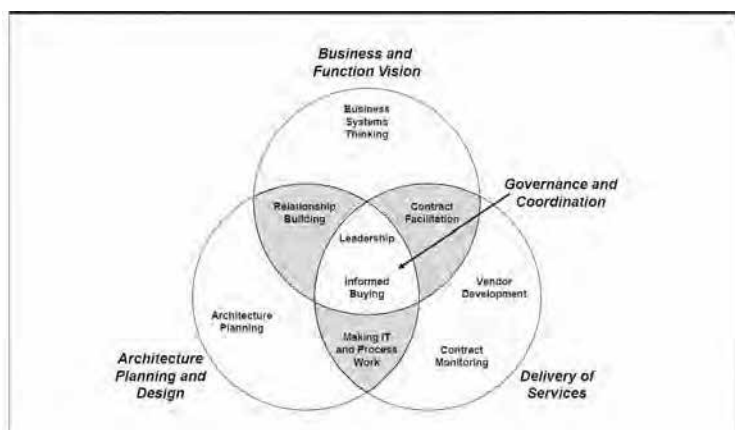
Vanuit de theorie zijn de volgende relationele factoren bepaald waarvan verwacht wordt dat deze een positieve bijdrage hebben aan het behalen van de outsourcingdoelstellingen voor de klant.

Een hoge kwaliteit van de relatie is een belangrijke voorspeller in het behalen van klanttevredenheid [Lee & Kim, 1999]. De kwaliteit van de relatie geeft aan in welke mate het resultaat van de relatie overeenkomt met de verwachting van de deelnemers in deze relatie en of de relatie betrouwbaar is.

Het succes van outsourcing wordt bepaald door IT-leiderschap, governance en het bouwen van de relatie [Willcocks & Feeny, 2006]. Het middenmanagement bepaalt de effectieve match tussen de (veranderende) klantbehoefte en (mogelijke) levering door de leverancier en heeft een sleutelrol in het managen van risico's [Willcocks & Griffiths, 2010]. De persoonlijke competentie en ervaring

van de midden manager is daarbij bepalend [Willcocks & Griffiths, 2010].

Het framework van Core IS Capabilities [Willcocks & Feeny, 2006] ondersteunt het in kaart brengen van IT-leiderschapsrollen en -behoeften, in elke fase van outsourcing (zie figuur 1). In de eerste fase van outsourcing is het thema van leiderschap: maak de technologie werkend. Bij de groei naar een volwassen IT-outsourcingorganisatie moet naast de technische skills veel aandacht worden gegeven aan interpersoonlijke en business skills. Er kan gesteld worden dat een goede samenwerking wordt bepaald door aansluitende persoonlijke competenties en ervaringen van het middenmanagement.



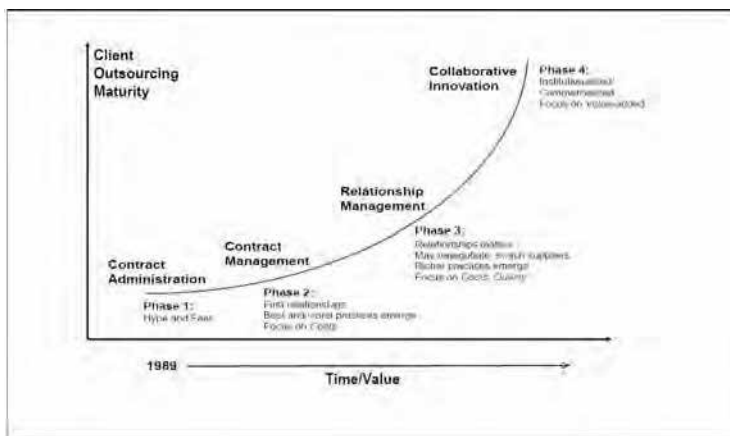
FIGUUR 1: NINE CORE CAPABILITIES FOR HIGH-PERFORMING IT AND BACK OFFICE FUNCTIONS (WILLCOCKS & GRIFFITHS, 2010)

De competentie *relatie opbouwen* heeft als taak het bedrijf constructief verbonden te krijgen met IT-zaken [Willcocks & Feeny, 2006]. Dit betekent het verzorgen van een samenwerkende relatie



die is gebaseerd op vertrouwen, het begrijpen van de business, het delen van risico's en opbrengsten en wederzijdse inzet.

Voor een volwassen organisatie heb je high performers nodig [Willcocks & Feeny, 2006]. De groei naar volwassenheid kost tijd en is wederzijds. De focus van de rolinvulling in de tijd voor de groei naar volwassenheid is weergegeven in de curve in figuur 2.



FIGUUR 2: THE GLOBAL SOURCING LEARNING CURVE 1989-2011 (WHITLEY & WILLCOCKS, 2011)

## INTERVIEW

Uit het theoretische onderzoek van wetenschappelijke artikelen zijn de volgende hypothesen afgeleid:

H1	De klant moet <b>vertrouwen</b> hebben in de leverancier
H2	Een hoge kwaliteit van de relatie geeft een goede <b>klanttevredenheid</b> over de performance van de leverancier
H3	Goed <b>leiderschap</b> bij de klant en de leverancier zorgt voor goede levering door de leverancier aan de klant
H4	Een goede <b>samenwerking</b> wordt bepaald door aansluitende

	persoonlijke competenties en ervaringen van het middenmanagement bij klant en leverancier
H5	De klant wordt beter geholpen met een <b>volwassen</b> leverancier

Bij elke hypothese wordt een positieve bijdrage verwacht op het behalen van de outsourcingdoelstellingen.

In een interview van drie fasen zijn deze hypothesen verkend met open vragen en getoetst bij de geïnterviewden.

Fase 1: Doelstelling van deze fase is het vergelijkbaar maken van de interviewresultaten. Het interview start met een korte uitleg van dit onderzoek en de context. Met open vragen werden het werkveld, de gehanteerde definities en/of kenmerken van de geïnterviewden verkend. Op de antwoorden werd gereflecteerd door de interviewer met de kadering van dit onderzoek.

Fase 2: Doelstelling van deze fase is het verkrijgen van informatie aan de hand van hypothesen met open vragen over drie assen: mening uitvraag op de hypothese, hoe verloopt het proces en wie spelen daarbij een rol.

Fase 3: Doelstelling van deze fase is het verkrijgen van informatie die wel relevant is voor het onderzoeksvraagstuk, maar niet ter sprake is gekomen.

De geïnterviewden op CIO- en middenmanagementniveau zijn gevraagd om vanuit klantperspectief de vragen te beantwoorden:

- Directeur IT/CIO: ZZP met veel ervaring in outsourcing. Heeft de rol van Directeur IT Kadaster ai vervuld tot 1/12/2015.
- Niveau CIO: CIO van Eneco, Eneco zit inmiddels in de derde outsourcing contract fase.
- Niveau Manager: Manager Regie bij Gemeente Almere. Praktische ervaring (tweede generatie) en soortgelijke outsourcing.

- KPMG: Director at KPMG CIO Advisory 'best practices' uit de markt.

## ONDERZOEKSRESULTATEN

De hypothesen en de interviewresultaten geven de volgende conclusies. De samenhang is schematisch weergegeven in figuur 3.

Hyp	Welke relationele kenmerken	Bijdrage aan het behalen van de outsourcingdoelstelling	
		Verwacht	Conclusie
H1	De klant moet <b>vertrouwen</b> hebben in de leverancier	+	++
H2	Een hoge kwaliteit van de relatie geeft een goede <b>klanttevredenheid</b> over de performance van de leverancier	+	Andere relatie aangetoond: de klanttevredenheid beïnvloedt de kwaliteit van de relatie
H3	Goed <b>leiderschap</b> bij de klant en de leverancier zorgt voor goede levering door de leverancier aan de klant	+	+ Samen met H4 indirect aangetoond
H4	Een goede <b>samenwerking</b> wordt bepaald door aansluitende persoonlijke competenties en ervaringen van het middenmanagement bij klant en leverancier	+	+ Samen met H3 indirect aangetoond
H5	De klant wordt beter geholpen met een <b>volwassen</b> leverancier	+	+/- Geen extra bijdrage

### **Een sleutelrol voor vertrouwen (H1)**

Alle geïnterviewden gaven aan dat het vertrouwen van de klant in de leverancier de sleutelfactor is voor het behalen van de outsourcingdoelstellingen. Dit vertrouwen wordt opgebouwd door met elkaar te praten, elkaar te zien en regelmatig de speerpunten te delen met de bijhorende verwachtingen en richt de agenda van de samenwerking. Het hebben van de benodigde kennis, de continuïteit van de bemensing en de juiste mensen zijn van positieve invloed op het vertrouwen. De belangrijkste beïnvloeding op het vertrouwen van de klant in de leverancier is het vermogen van de leverancier om daadwerkelijk te leveren volgens de contractafspraken.

### **Klanttevredenheid is bepalend voor de zachte kant (H2)**

De relatie tussen de hoge kwaliteit van de relatie en het behalen van klanttevredenheid is niet duidelijk aangetoond. Wel is aangetoond dat bij een lage klanttevredenheid, klanttevredenheid het alles-bepalende onderwerp op de agenda is.

### **Leiderschap bepaalt hoe de doelstellingen worden behaald (H3)**

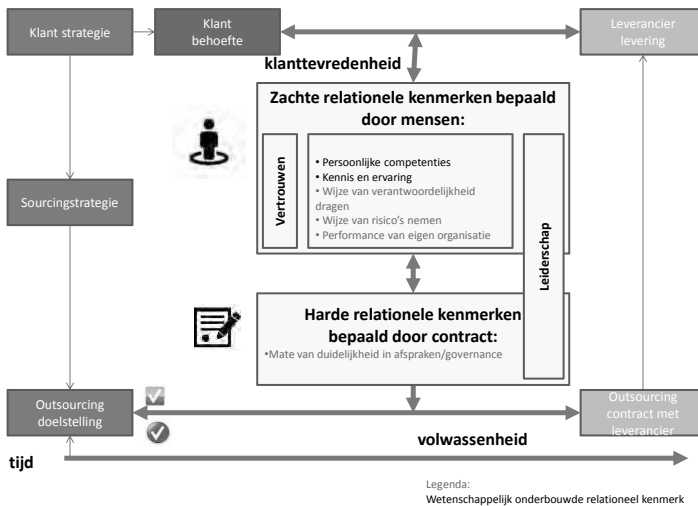
Goed leiderschap bij de klant en de leverancier zorgt voor goede levering door de leverancier aan de klant. Deze hypothese is indirect aangetoond. De geïnterviewden gaven aan dat de toepassing van goed leiderschap situationeel afhankelijk is en passend moet zijn bij de volwassenheid. In de eerste fase van outsourcing moet leiderschap gericht zijn op het realiseren van werkende leveringen. Daarna moet leiderschap gericht zijn op gezamenlijk komen tot het leveren van betere, nieuwere oplossingen. Essentieel bij het richtinggevende leiderschap in deze fase is de wijze waarop de klant en de leverancier de verantwoordelijkheden dragen en risico's nemen bij beslissingen van tactische/strategische aard.

### Samenwerking (H4)

Het blijkt dat mensen en hun persoonlijke skills, competenties en ervaring het succes van de outsourcing bepalen op alle niveaus en niet alleen in het middenmanagement. De samenwerking is goed als die open, eerlijk, lerend, proactief, adaptief, flexibel en onafhankelijk is en het “wij”-gevoel behoudt. De aansluiting zit in het wederzijds begrip: wat er geleverd moet worden met de Sense of Urgency voor de klant en wat wel/niet kan aan de kant van de leverancier. Met richting en wederzijds begrip kan het samenwerkende team het juiste werk leveren en vertrouwen van de klant in de leverancier opbouwen.

### Volwassenheid (H5)

De hypothese is dat een klant beter wordt geholpen met een volwassen leverancier. Het blijkt dat de groei in volwassenheid van beide partijen gelijk opgaat en dat daar tijd voor nodig is. Het



**FIGUUR 3: SAMENHANG RELATIONELE KENMERKEN BIJ BEHALEN VAN OUTSOURINGSDOELSTELLINGEN**

onderzoek heeft geen onderbouwing gegeven voor versnelde groei door een hele volwassen leverancier als outsourcingcontractpartner te selecteren. De geïnterviewden gaven aan dat groeiend vertrouwen door levering volgens contract en een tevreden klant gezamenlijke groei in volwassenheid mogelijk maakt.

## **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

Voor het succesvol maken van outsourcing wordt aanbevolen gericht te sturen op de relationele kenmerken vanuit de conclusies van dit onderzoek. De grootste complexiteit in de eerste fase van outsourcing is de governance met de leverancier samenhangend te houden zodat de beslissingsbevoegdheid bij de juiste personen blijft. Een andere aanbeveling van de geïnterviewden is veel aandacht voor de continuïteit en de geschiktheid van de bemensing aan de leverancierszijde. Daarbij is ondersteuning van de leverancier door de klant gewenst. Behoud daarbij altijd de dialoog met de (eind)klant.

Volwassen worden in outsourcing kost tijd. Geef daarbij gericht sturing om de fasen van Global Sourcing Learning Curve te doorlopen. Alle geïnterviewden geven aan dat een (impliciete) verwachting bestaat dat met een outsourcingpartner ook automatisch vernieuwing/innovatie ontstaat. Deze verwachting valt vaak tegen. Mogelijk kan dat worden verklaard doordat innovatieve samenwerking de laatste fase van de curve is en dit gerichte sturing vraagt in de ontwikkeling daarnaartoe. Uit de interviews blijkt dat de harde relatie, het contract, noodzakelijk is en de kaders geeft voor het functioneren van de zachte kant van de relatie. De klanttevredenheid beïnvloedt de kwaliteit van de relatie.

## **LITERATUUR**

Lee, J.M., & Kim, Y.G. (1999). Effect of Partnership Quality on IS Outsourcing Success: Conceptual Framework and Empirical Validation. *Journal of Management Information Systems*, 15(4), 29-61.

- Whitley, E. A., & Willcocks, L. (2011). Achieving Step-Change in Outsourcing Maturity: Toward Collaborative Innovation. *MIS Quarterly Executive*, 10(3), 95-107.
- Willcocks, L., & Feeny, D. (2006). IT Outsourcing and Core Capabilities: Challenges and Lessons at Dupont. *Information System Management, Winter*, 49-56.
- Willcocks, L., & Griffiths, C. (2010). The Crucial Role of Middle Management in Outsourcing. *MIS Quarterly Executive*, 9(3), 177-193.

## **AUTEUR**

Wendy Rustwijk-Lieverst is Manager IT bij het Kadaster. E-mail: [wendyrustwijk@gmail.com](mailto:wendyrustwijk@gmail.com).

## 7. DE SUCCESVOLLE IT-REGISSEUR

Anne van Veen

### INLEIDING

Ongeveer 25 jaar geleden deed de rol van Chief Information Officer (CIO) zijn intrede in organisaties. De laatste jaren verandert deze rol onder invloed van ontwikkelingen als cloud computing, Internet of Things, Big Data en Bimodal IT. In een aantal organisaties ontstaat hierdoor de rol van IT-regisseur. De IT-regisseur geeft mede gestalte aan de wijze waarop IT en business gezamenlijk vorm en inhoud geven aan de digitale transformatie; de groeiende rol van digitalisering in de organisatie.

### Vraagstelling

In dit artikel staat de volgende vraag centraal: *Welke aspecten zijn van invloed op het succes van een IT-regisseur, gegeven het relatief jonge karakter van de rol en de sterk veranderende omgeving waarin de IT-regisseur functioneert?*

Drie deelvragen worden onderzocht:

- Heeft een succesvolle manager (zoals een IT-regisseur) onderscheidende gedragskenmerken?
- Heeft een succesvolle manager specifieke persoonlijkheidskenmerken?
- In hoeverre dragen specifieke omgevingskenmerken bij aan het succes van de IT-regisseur?



## **THEORETISCH KADER**

### **Gedragkenmerken van de succesvolle manager**

De Waal en van der Heijden [2010] baseren zich in hun onderzoek naar de karakteristieken van een excellente manager op universele leiderschapsfactoren, die zich uiten in cultureel bepaald gedrag. Excellerend leiderschap is in hun definitie ‘anderen overtreffen in prestaties en succes’.

Er zijn vijf factoren (met 49 onderliggende kenmerken) die het profiel van de succesvolle *high performance manager* (HPM) bepalen:

1. De excellente manager, met een combinatie van gedrag en attitude die bepaalt dat een manager door zijn omgeving wordt gezien als ‘excellent’.
2. Persoonlijke kwaliteiten, zoals vaardigheden, persoonlijke waarden, gedrag en kwaliteiten die getuigen van moraliteit, betrouwbaarheid en communicatieve vaardigheden.
3. Omgevingsgerichtheid, duidend op de wijze waarop een manager omgaat met en inspeelt op de omgeving van de organisatie.
4. Organisatiegerichtheid; de manier waarop de manager inspeelt op de doelstellingen, structuren en vraagstukken van de organisatie.
5. Managementgedrag, zich uitend in managementstijlen en acties die de manager in zijn dagelijks werk toepast en toont.

### **Persoonlijkheidskenmerken van de succesvolle manager**

In 1990 introduceerde Goldberg ‘An Alternative “Description of Personality”: The Big-Five Factor Structure’. Dit model beschrijft vijf dimensies van de persoonlijkheid:

1. Openheid voor ervaringen en ideeën (cf. Openness to experience). Het op zoek gaan naar nieuwe ervaringen.
2. Nauwgezetheid (cf. Conscientiousness). Het georganiseerd, gedisciplineerd en doelgericht te werk gaan.
3. Extraversie (cf. Extraversion). De mate waarin een persoon behoefte heeft aan contact met anderen.
4. Inschikkelijkheid/vriendelijkheid (cf. Agreeableness). Met een hoge mate van inschikkelijkheid gedraagt iemand zich meegaand, tolerant en hulpvaardig.
5. Neuroticisme (cf. Neuroticism). De tendens tot emotionele instabiliteit en het (snel) ervaren van boosheid, angst en andere negatieve emoties.

Een belangrijk kenmerk van het Big Five model is dat een persoonlijkheid elementen in zich kan hebben van de verschillende dimensies. Daarmee kan een persoonlijkheid genuanceerd worden gekarakteriseerd. Judge, Bono, Ilies en Gerhardt [2002] hebben de validiteit van het Big-Five model onderzocht, in termen van voorspellende waarde voor 'job performance'. Extraversie kwam naar voren als het meest consistent gerelateerd aan leiderschap, gevolgd door nauwgezetheid en openheid. Inschikkelijkheid was de minst relevante van de Big-Five kenmerken. Vrij algemeen wordt het Big-Five model geaccepteerd als het enige model dat in enige (zij het geringe) mate persoonlijkheid relateert aan job performance, leiderschap en succes.

### **Omgevingskenmerken die bijdragen aan het succes van de manager**

Het onderzoek van Bakker en Schaufeli [2008] richt zich op individuele positieve psychologische condities en menselijke krachten en sterkten die bijdragen aan medewerkerswelzijn en performanceverbetering. Het 'Job Demands - Resources (JD-R)' model, classificeert werkomstandigheden in drie typen:

- Taakeisen (job demands), die inspanning vereisen en energie kosten. Taakeisen kunnen emotioneel, mentaal of fysiek van karakter zijn en komen onder meer tot uitdrukking in de werkdruk.
- Werk-gerelateerde hulpbronnen (job resources) verwijzen vooral naar elementen als autonomie in het werk, feedback, sociale steun en coaching, ontplooiingsmogelijkheden en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende.
- Persoonlijke hulpbronnen, zoals optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en persoonlijke effectiviteit.

Het onderzoek leert dat voldoende uitdagende taakeisen de betrokkenheid bevorderen. Ook helpt de beschikbaarheid en inzet van beide soorten hulpbronnen bij het komen tot betere prestaties. Betere prestaties stimuleren de inzet van hulpbronnen, waardoor een zichzelf versterkend proces ontstaat.

Job crafting is het proces waarin de medewerker zelf actie neemt om de grenzen van zijn taak zodanig te veranderen, dat hij meer betrokken, tevreden en veerkrachtig wordt en meer gedijt in de organisatie. Bakker [2014] heeft aangetoond dat de beschikbaarheid van werk-gerelateerde en persoonlijke hulpbronnen en job crafting belangrijke oorzaken zijn van bevlogenheid. Bevlogen medewerkers voelen zich fit en sterk, zijn enthousiast en geconcentreerd aan het werk en presteren hierdoor goed.

## **OPZET PRAKTIJKONDERZOEK**

Het praktijkonderzoek gaat uit van de aanname dat de IT-regisseur functioneert op het grensvlak van CIO en IT-projectmanager. Een succesvolle IT-regisseur combineert in zijn persoon en gedrag idealiter het beste van de succesvolle CIO en projectmanager.

In het onderzoek hebben bewezen succesvolle CIO's en projectmanagers geparticipeerd. De CIO's zijn allen winnaar van de 'CIO of

the year award' van het CIO-platform Nederland. De projectmanagers hebben allen de 'IPMA-NL Project Excellence Award' gewonnen. Beide onderscheidingen worden jaarlijks toegekend door kundige jury's.

Het antwoord op de vraag in hoeverre de succesvolle CIO's en projectmanagers voldoen aan de HPM kenmerken van De Waal en van der Heijden [2010], is onderzocht door hen 135 stellingen te laten scoren op een 5-puntsschaal. Op vergelijkbare wijze is de perceptie van de betrokkenen op de beschikbaarheid van persoonlijke en werkgerelateerde hulpbronnen en de mogelijkheid van job-crafting in hun werkomgeving onderzocht. De deelnemers is daarnaast gevraagd op internet een Big-Five test te doen, die een indruk geeft van hun persoonlijkheid.

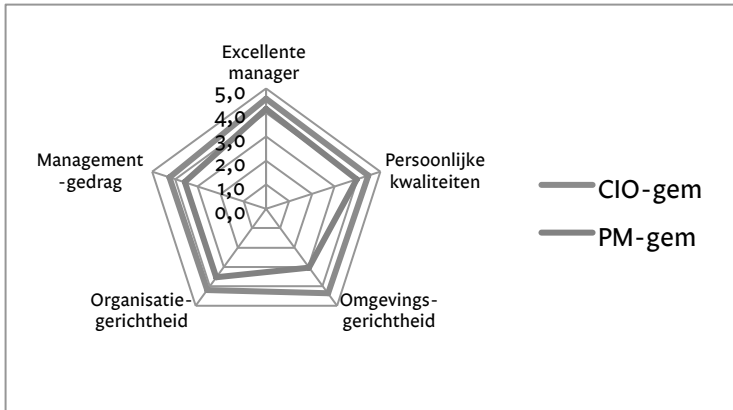
## RESULTATEN PRAKTIJKONDERZOEK

### HPM gedragsfactoren

Het praktijkonderzoek leert dat de succesvolle CIO's en Projectmanagers in hoge mate voldoen aan de HPM-factoren van de Waal en van der Heijden [2010]. De gemiddelde score over alle factoren is 4,1.

	HPM factor (schaal 1 - 5)	CIO's	PM's	Gemiddeld
1	Excellente manager	4,6	4,2	4,4
2	Persoonlijke kwaliteiten	4,5	4,0	4,3
3	Omgevingsgerichtheid	4,4	3,0	3,8
4	Organisatiegerichtheid	4,2	3,5	3,9
5	Managementgedrag	4,2	3,6	4,0
	Gemiddeld	4,4	3,7	4,1

TABEL 1 HPM-FACTOREN VOOR CIO'S EN PM'S



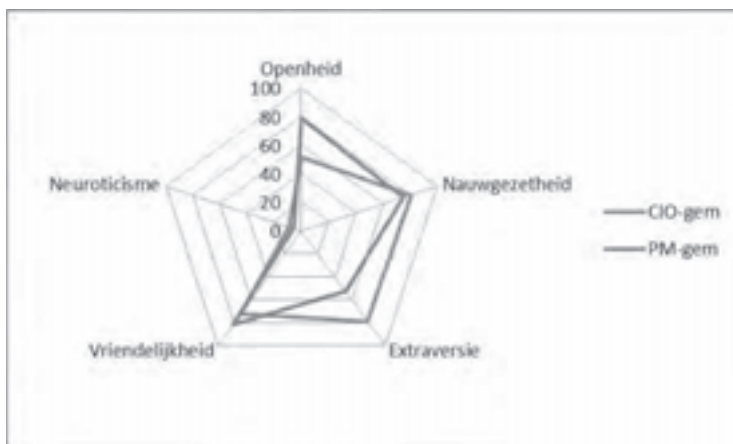
FIGUUR 1 HPM-FACTOREN VOOR CIO'S EN PM'S

## BIG-FIVE PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN

In lijn met de theorie over persoonlijkheidskenmerken van succesvolle managers, leert het onderzoek dat nauwgezetheid gemiddeld het hoogst scoort. Ook de persoonlijkheidskenmerken extraversie en openheid komen naar voren in het gemiddelde profiel.

	BIG-Five persoonlijkheidskenmerken (schaal 1 - 100)	CIO's	PM's	Gemiddeld
1	Openheid	51	79	62
2	Nauwgezetheid	81	75	79
3	Extraversie	79	53	68
4	Vriendelijkheid	72	81	75
5	Neuroticisme	9	6	8

TABEL 2 BIG-FIVE PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN VOOR CIO'S EN PM'S



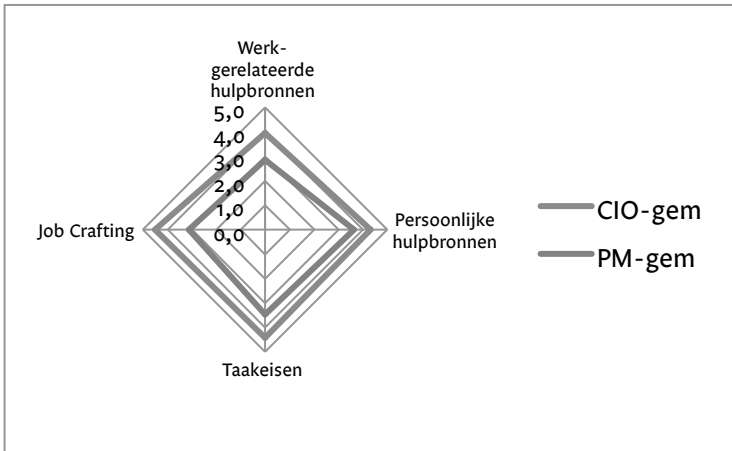
FIGUUR 2 BIG-FIVE PERSOONLIJKHEIDSKENMERKEN VOOR CIO'S EN PM'S

### Succes bevorderende omgevingsfactoren

Het onderzoek leert dat de succesvolle CIO's en de projectmanagers in aanzienlijke mate de positieve invloed van persoonlijke en werk-gerelateerde hulpbronnen ervaren. Allen functioneren in een uitdagende werkomgeving. De CIO's ervaren in hoge mate de mogelijkheid tot job crafting.

	Omgevingsfactoren (schaal 1 - 5)	CIO's	PM's	Gemiddeld
1	Werk-gerelateerde hulpbronnen	4,0	2,9	3,5
2	Persoonlijke hulpbronnen	4,3	3,6	4,0
3	Uitdagende taakeisen	4,4	3,5	4,0
4	Job Crafting	4,5	3,1	4,0
	Gemiddeld	4,3	3,3	3,9

TABEL 3 INVLOED OMGEVINGSFACTOREN VOOR CIO'S EN PM'S



FIGUUR 3 INVLOED OMGEVINGSFACTOREN VOOR CIO'S EN PM'S

## AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK

De vijf factoren die het gedrag van de succesvolle High Performance Manager bepalen, zijn relevant voor de mate waarin een IT-regisseur kans heeft op succes. Het selecteren en testen van kandidaat IT-regisseurs op deze factoren vergroot hun kans op succes.

De Big-Five persoonlijkheidstest heeft nauwelijks waarde als selectie-instrument van succesvolle kandidaten. Het gebruik ervan wordt afgeraden.

IT-regisseurs die werkzaam zijn in een organisatie waarin zij zelf hun rol en werkomgeving mede kunnen vormgeven, en die beschikken over persoonlijke en werk-gerelateerde hulpbronnen, hebben meer kans op succes. Het verdient aanbeveling hen deze ruimte te bieden.

## LITERATUUR

- Bakker, A. (2014). Bevlogenheidsinterventies in organisaties. *Tijdschrift voor ontwikkeling in Organisaties*, maart(1), 56-61.
- Bakker, A., Schaufeli, W. (2008). Positive organizational behaviour: Engaged employees in flourishing organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 29, 147-154.
- Goldberg, L. (1990). An Alternative "Description of Personality": The Big-Five Factor Structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216-1229.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M.W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Waal, A. de, Heijden, B. van der (2010). Het profiel van de Nederlandse high performing manager. *Holland Management Review*, 131, 17-22.

## AUTEUR

Drs. Ir. Anne van Veen MIM, CITRM is interim project- en programmamanager van complexe verandertrajecten in informatie-intensieve organisaties. E-mail: [anne.van.veen@planet.nl](mailto:anne.van.veen@planet.nl).



## 8. HOE LEIDT IMPLEMENTATIE VAN PRESTATIEMANAGEMENT-SYSTEMEN TOT BETERE ORGANISATIEPRESTATIES?

**Hans Bosman**

### **INLEIDING**

De wereld om ons heen wordt steeds turbulenter en dat geldt ook voor de economie. Organisaties worden uitgedaagd om ondanks de toenemende volatiliteit succesvol te zijn. Veel organisaties grijpen vanuit angst en onzekerheid naar verregaande controlemaatregelen. Hierdoor groeit het gebruik van prestatie-managementsystemen wereldwijd. Onderwerpen als efficiency, effectiviteit, kwaliteit en benchmarks raken meer en meer ingeburgerd, met de belofte dat een beter zicht op tekortkomingen het management beter in staat stelt de juiste verbeteringen te laten aanleggen.

Hoewel er veel geschreven is over prestatie-indicatoren en het managen ervan, is er geen bewijs of en hoe de invoering van deze systemen tot betere organisatieprestaties leidt. Het hier uitgevoerde kwalitatieve onderzoek laat zien dat betrokkenheid van managers bij het gebruik van deze systemen cruciaal is om prestatie-managementsystemen succesvol in te zetten in organisaties.

### **WAT ZEGT DE THEORIE?**

Recente studies vanaf 2010 geven wisselende inzichten met betrekking tot de relatie tussen gebruik van prestatie-managementsystemen en het succes van een organisatie. Dat is wellicht te wijten aan de term prestatie-management die eigenlijk 2

kanten in zich heeft. Enerzijds is er de kant van het plannen en meten (=adoptie). Aan de andere kant is er de kant van prestatiedatagebruik (=implementatie). Positieve relaties tussen prestatie management-systemen en betere organisatieprestaties lijken zich voor te doen in die situaties waar sprake is van het gebruik van meetdata door de managers.

In dit kader geven Harguem, Karuranga en Mellouli [2014] aan dat het gebruik van prestatie managementsystemen en de betrokkenheid van seniormanagement bij IT, leiden tot een positief effect op wat zij noemen 'de IT-bekwaamheid van een organisatie'. En door de betere bekwaamheid zouden besluitvormingsprocessen tot betere organisatieprestaties moeten leiden. Dit laatste aspect is echter veel minder wetenschappelijk onderzocht en aangetoond.

Het is onder andere Kroll [2015] die erop wijst dat de relatie tussen gebruik van prestatie managementsystemen en prestaties van de organisatie, wordt beïnvloed door andere contextuele factoren. Een belangrijke interveniërende factor is de strategische oriëntatie van een organisatie. Hij onderscheidt daarbij 3 strategische oriëntaties:

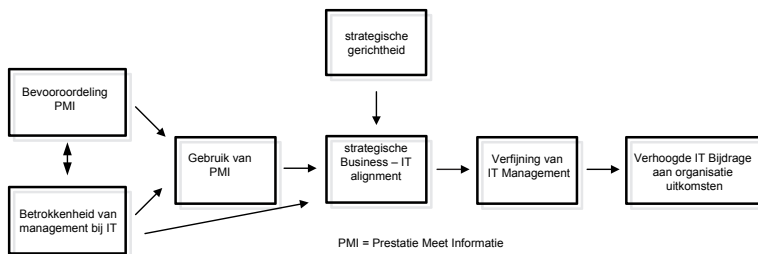
- Organisaties met een onderzoekende strategie die streven naar innovatie en verandering.
- Organisaties met defensieve strategie die gericht zijn op het behouden van de huidige marktpositie.
- Organisaties met een reactieve oriëntatie die voortdurend de strategie aanpassen aan veranderende voorkeuren van key stakeholders.

Het blijkt dat gebruik van prestatiedata in organisaties met een onderzoekende of defensieve strategie meer effect heeft op organisatieprestaties dan in organisaties met een reactieve

strategische oriëntatie. In het eerste geval helpt prestatie-informatie om verandering te operationaliseren en om succes te evalueren. In het tweede geval werkt het proces om de prestatie-informatie te definiëren, in te richten, op te leveren, te bespreken en er acties uit af te leiden te langzaam om aan te sluiten op de vaak veranderende strategische voorkeuren.

Fang, Kim en Milliken [2014] betrekken daarnaast sociaal-psychologische factoren bij het vraagstuk. Sociaalpsychologisch onderzoek toont aan dat medewerkers eerder eerlijk rapporteren over positieve informatie dan over negatieve informatie. Dit lijkt vooral aan de hand te zijn zodra medewerkers naar hogere hiërarchische niveaus rapporteren. Informatie die topmanagers bereikt, lijkt positief bijgekleurd. De mate waarin dit gebeurt, hangt af van de mate waarin sprake is van onopgeloste conflicten tussen managers en medewerkers. Door betrokkenheid van managers bij hun medewerkers, kunnen onopgeloste conflicten worden opgelost.

Door de interveniërende factoren Strategische oriëntatie van een organisatie en Betrokkenheid van management bij de eigen organisatie toe te voegen aan de relatie tussen het gebruik van prestatie-informatie en de resultaten van de organisatie ontstaat een nieuw conceptueel model.



## **PRAKTIJKONDERZOEK**

Op basis van een viertal open interviews met interim professionals, die alle vier ervaring hebben met senior lijn- en programma-managementfuncties, is de bruikbaarheid van het conceptueel model in de praktijk getoetst. Het empirisch onderzoek dat in het kader van dit werkstuk is uitgevoerd, levert geen geldige of betrouwbare toetsing van het model op. Wel is een indicatie verkregen van de bruikbaarheid van het conceptueel model en worden suggesties gedaan voor vervolgonderzoek.

De interviews zijn 1-op-1 gehouden aan de hand van de van tevoren per email toegestuurde vragenlijst. Daarbij is een korte introductie gegeven van het onderwerp maar is tegelijkertijd niet het hele conceptuele model gepresenteerd. In het toegestuurde document en aan het begin van het interview is uitgelegd dat verslagen van de interviews eerst ter akkoord aangeboden worden aan de respondent, voordat ze in het onderzoek verder verwerkt worden.

## **RESULTATEN**

Alle vier de respondenten onderschrijven de invloedfactoren uit het conceptueel model als bepalend voor een succesvolle bijdrage van prestatie-managementinformatie aan de resultaten van de organisatie. In alle gevallen wordt aangegeven dat prestatie-managementsystemen alleen succesvol kunnen zijn als:

1. het doel ervan vooraf duidelijk is en de strategie van een organisatie helder is
2. het management aantoonbaar iets doet met de geleverde informatie
3. medewerkers zich niet bedreigd voelen door het prestatiegerichte werken, er openheid en transparantie is over het gebruik van de

informatie aan medewerkers en medewerkers de mogelijkheid hebben zelf hun prestaties te beïnvloeden.

Daarmee wordt het conceptueel model op hoofdlijnen door de respondenten bevestigd. Vooral de relatie tussen betrokkenheid van IT-management en bevooroordeeldheid van prestatie-management-informatie wordt door alle respondenten bevestigd. Ze leggen namelijk alle vier de nadruk op het informeren, laten participeren en meenemen van medewerkers tijdens de implementatie en het gebruik van prestatie-managementsystemen als bepalende factor voor succes.

Interessant is dat in alle vier de interviews de respondenten niet één keer de omschrijving betrokkenheid van management letterlijk onder woorden brengen. Dit brengt me op de gedachte dat het waardevol is om betrokkenheid van management nog verder te operationaliseren in deelaspecten. De respondenten dragen als operationalisering van het begrip betrokkenheid onder meer de volgende aspecten aan:

- De mate waarin medewerkers de gelegenheid krijgen/gemotiveerd worden zelf verbeteringen aan te leggen om prestaties te verbeteren
- De mate waarin medewerkers gefaciliteerd worden om optimaal te presteren
- De mate waarin resultaten en vervolgacties m.b.t. prestatie-managementinformatie teruggekoppeld worden
- De mate waarin management aandacht heeft voor de context van gemeten prestaties
- De mate waarin managers niet op de man spelen of direct medewerkers afrekenen op hun prestaties.

Het is waardevol wetenschappelijk te onderzoeken welk managementgedrag in het bijzonder de onzekerheid van medewerkers over prestatiegericht werken wegnemen. Daarmee ontstaat meer begrip over welk gedrag past bij een betrokken houding. Daarmee kunnen managers geholpen worden gericht te acteren om de bijdrage van prestatimanagementsystemen aan de resultaten van de organisatie te optimaliseren.

## **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

Voor veranderaars die prestatimanagementsystemen als instrument willen gebruiken om uitkomsten van een organisatie te vergroten, biedt het model aanknopingspunten om zowel gedragselementen op microniveau (betrokkenheid van managers bij bevoordeling PMI, bij gebruik van PMI en bij strategische Business en IT-alignment) als organisatiekenmerken op mesoniveau (strategische oriëntatie van een organisatie) in hun aanpak mee te nemen. De veranderaar wordt hierdoor uitgedaagd unieke interventies te ontwerpen en uit te voeren die passen bij de dynamiek van de betreffende situatie.

De introductie van gedragselementen in het conceptueel model leidt tot de erkenning dat structurelementen begrepen dienen te worden vanuit intermenselijke relaties en menselijk gedrag. Om als veranderaar tot wezenlijke geborgde veranderingen te komen dient altijd aandacht gegeven te worden aan het gedrag dat ten grondslag ligt aan de blootgelegde symptomen. Daar sluit dit conceptueel model bij aan.

## **LITERATUUR**

Fang, C., Kim, J., & Milliken, F.J. (2014). When bad news is sugar coated: information distortion, organizational search and the behavioral theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 35, (8), 1186-1201

Harguem, S., Karuranga, E., & Mellouli S. (2014). *Impact of IT Governance on Organizational Performance: Proposing an Explanatory Model*. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance.

Kroll, A. (2015). Exploring the link between performance information and organizational performance. *Public Performance & Management Review*, 39, 39 (1), 7-32.

## **AUTEUR**

Drs. Hans Bosman MC is directeur-eigenaar van Stoer Bedrijfsadvies BV. Daarmee richt hij zich op interim IT Regie opdrachten in zowel de profit als de non-profit sector. Website: [www.Stoerbedrijfsadvies.nl](http://www.Stoerbedrijfsadvies.nl); email: [Hans@stoerbedrijfsadvies.nl](mailto:Hans@stoerbedrijfsadvies.nl).













**IT REGIE MANAGEMENT** is een vakgebied in ontwikkeling. 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 ontwikkeld in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit onder leiding van Prof. dr. Rob Blomme, Prof. dr. Lineke Sneller RC en Dr. mr. Bas Kodden.

#### **DE DEELNEMERS VAN HET PROGRAMMA 2016:**

Arne Bakker CITRM (\*), Roland van der Baan, Hans Bosman CITRM, Gerrit de Bruin CITRM, Marcel 't Hart CITRM, Kees Kooijman, Richard Oerlemans CITRM, Jerry Otto (\*), Wendy Rustwijk CITRM, Roel Straetemans CITRM, Michel Strijker, Anne van Veen CITRM, Susanne Wollin CITRM, Jan Roelof van der Woude CITRM

(\* ) staan niet op de foto

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

ISBN 978-90-8980-096-1

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL