

# IT-REGIE VERANDERT

ONDER REDACTIE VAN LINEKE SNELLER





# **IT-REGIE VERANDERT**

Onder redactie van  
Lineke Sneller

**Colofon**

ISBN 978-90-8980-116-6

©2018 Lineke Sneller

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

# INHOUDSOPGAVE

IT-regie verandert .....	5
--------------------------	---

Lineke Sneller

## IT VERANDERT

Bevlogenheid bij cultuurverandering.....	11
--	----

Ernesto Wijnands

ICT in grote infrastructurele projectorganisaties: de weg naar volwassenheid .....	19
---	----

Hugo van Haaren

Digitale transformatie met een hart.....	27
--	----

Marja Mom

De effecten van IT-selfservice op tevredenheid en loyaliteit.....	33
---	----

Arno van Klaveren

## IT-REGIE IN DE GEMEENTE

De rol van CIO bij gemeenten .....	41
------------------------------------	----

Corné van de Ketterij

Successen voor een Shared Service Center (en hoe verder).....	53
---	----

Erik Bot

## IT-REGIE EN -SOURCING

Friends forever?.....	61
-----------------------	----

Jan P. Bolhuis

Factoren van invloed op de ITO-transformatiefase .....	67
--	----

Ronald van Barneveld



# IT-REGIE VERANDERT

Lineke Sneller

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

In deze bundel zijn de bijdragen gerangschikt rondom drie thema's. Het eerste thema, *IT verandert*, bevat vier bijdragen. Deelnemers van de leergang schetsen hierin veranderingen als gevolg van technologie in organisaties waar zij bij betrokken zijn. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om de ontwikkeling van de IT-organisatie zelf, waar bevlogen professionals het verschil kunnen maken. Ook wordt aandacht besteed aan bedrijfstakken zoals de bouw, waar de noodzaak tot verandering in de afgelopen jaren nog laag was, maar waar IT nu een concurrentiemiddel wordt. Beschreven wordt ook de bancaire sector, die al jaren sterk afhankelijk is van IT voor de interne processen. In deze sector zet men nu een volgende stap: selfservice verandert ook externe processen en de relatie met de klant. In de laatste bijdrage met betrekking tot dit thema wordt een methode beschreven om de benodigde verandering daadwerkelijk handen en voeten te geven.

Het tweede thema van de bundel is *IT-regie in de gemeente*. Veel van de belangrijke maatschappelijke opgaven als klimaat en energie,

bereikbaarheid en de transformatie van het sociaal domein komen samen in gemeentes. Kwalitatief hoogwaardige uitvoering van beleid in de gemeente is noodzakelijk, omdat anders de burger de dupe wordt van de vele onontkoombare veranderingen. Gemeenten willen in de komende jaren een aantal randvoorwaarden op het terrein van informatievoorziening invullen [Vereniging van Nederlandse Gemeenten, 2017]. Twee van de bijdragen in deze bundel bespreken IT-regie in de gemeente. Allereerst wordt onderzocht welke rol de Chief Information Officer in de gemeente zou kunnen spelen bij het realiseren van transformaties. Vervolgens is een bijdrage opgenomen die is gewijd aan het vormgeven van gemeentelijke samenwerking in shared service centers.

Het derde thema van de bundel betreft *IT-regie en -sourcing*. Uitbesteding van IT is zeker niet nieuw; in de afgelopen tientallen jaren hebben veel organisaties IT-werk uitbesteed. Sourcing is een belangrijke factor bij het realiseren van veranderingen: organisaties die IT uitbesteden aan externe dienstverleners zijn over het algemeen sterker in het innoveren van hun processen [Bertschek et al. 2017]. De eerste bijdrage over sourcing in dit thema beschrijft hoe waarde kan worden gerealiseerd bij hercontractering. De tweede bijdrage betreft de rol van een regie-organisatie bij het in goede banen leiden van een IT-outsourcingstransformatie.

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



## **LITERATUUR**

Bertschek, I., Erdsiek, D. & Trenz, M. (2017). *IT Outsourcing - A Source of Innovation? Microeconomic Evidence for Germany*. *Managerial and Decision Economics*, 38 (7), 941-954.

Vereniging van Nederlandse Gemeenten. (2017). *VNG Agenda 2018*. (Zonder datum) Den Haag: Vereniging van Nederlandse Gemeenten.

## **AUTEUR**

Prof. Dr. Lineke Sneller RC is hoogleraar Toegevoegde Waarde van IT bij Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is zij commissaris en adviseur.

E-mail: [l.sneller@nyenrode.nl](mailto:l.sneller@nyenrode.nl)



**IT VERANDERT**



# BEVLOGENHEID BIJ CULTUUR- VERANDERING

Ernesto Wijnands

## INLEIDING

Een binnen mijn organisatie breed gedragen constatering is dat de huidige organisatorische inrichting van IV-/ICT-processen onvoldoende basis biedt voor de hedendaagse IT-ondersteuning. In dit licht heeft de directie besloten om de demand- en supply-organisatie samen te voegen. Deze reorganisatie voorziet in een 'Unit IT' die binnen de gegeven randvoorwaarden de slagkracht vergroot, waardoor het vermogen tot realisatie van de beoogde doelen zal toenemen.

De reorganisatie brengt een nieuwe werkwijze met zich mee en als onderdeel van deze organisatorische herindeling zal er een cultuurverandering moeten plaatsvinden. Dit wordt gekenmerkt door veel turbulentie, wat leidt tot onzekerheid en angst. Bij professionals leidt dit tot minder bevoegenheid en juist dat is één van de belangrijkste voorwaarden om te presteren.

Het is noodzakelijk om angsten aan banden te leggen en om te zetten naar positieve energie. Dit kan worden bereikt door werkgerelateerde energiebronnen aan te bieden of door persoonlijke energiebronnen te ondersteunen. Dit komt ten goede aan de bevoegenheid bij de professionals, waardoor de werkmotivatie wordt vergroot. Uit deze constatering is dan ook de volgende centrale vraag geformuleerd:

*Welke factoren kunnen positief bijdragen aan de bevoegenheid van professionals bij een cultuurverandering als onderdeel van een organisatorische herindeling?*

## **THEORETISCH KADER**

### ***Bevlogenheid***

Bevlogenheid wordt op uiteenlopende manieren geïnterpreteerd en toegelicht. In mijn probleemanalyse wordt bevlogenheid geïnterpreteerd als een op zichzelf staand concept en niet als een tegenpool van burn-out. Het betreft de ‘conditie’ waarin de professionals zich bevinden.

In de wetenschap wordt bevlogenheid op verschillende manieren beschreven. Ik zal het werk van Schaufeli en Bakker gebruiken. De definitie van bevlogenheid zoals omschreven door Bakker en Schaufeli [2001, blz. 245] luidt:

*“Bevlogenheid is een positieve, affectief-cognitieve toestand van opperste voldoening die gekenmerkt wordt door vitaliteit, toewijding en absorptie.”*

### ***Meten van bevlogenheid***

Bakker en Schaufeli [2003] hebben op basis van hun eigen definitie van bevlogenheid ook een vragenlijst gemaakt om bevlogenheid te meten, genaamd de Utrechtse bevlogenheidsschaal (UBES). De UBES bestaat uit drie schalen die gemeten worden, namelijk vitaliteit, toewijding en absorptie.

### ***Energiebronnen die bijdragen aan bevlogenheid***

Er zijn twee typen energiebronnen die een positieve bijdrage kunnen leveren aan bevlogenheid, namelijk werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen.

Een werkgerelateerde energiebron heeft de functie van een extrinsieke motivator. Deze levert een bijdrage aan het realiseren en vasthouden van een doel [Rhenen, 2011]. Daarnaast zijn werkgerelateerde energiebronnen volgens Bakker [2009], refererend naar Van den Broeck et al. [2008], intrinsieke motivators wanneer zij

tegemeetkomen aan de bevrediging van de basisbehoeften van autonomie, verbondenheid en competentie.

Persoonlijke energiebronnen hebben invloed op de intrinsieke motivatie en helpen bij het behalen van doelen. Ook stimuleren deze persoonlijke groei en ontwikkeling. Van Rhenen [2011] geeft aan dat persoonlijke energiebronnen bijdragen aan het welzijn van professionals en de bevoegenheid bevorderen. Tevens wordt het effect van de persoonlijke energiebronnen versterkt als het tegen zit.

## **EMPIRISCHE ONDERZOEKSMETHODIEK**

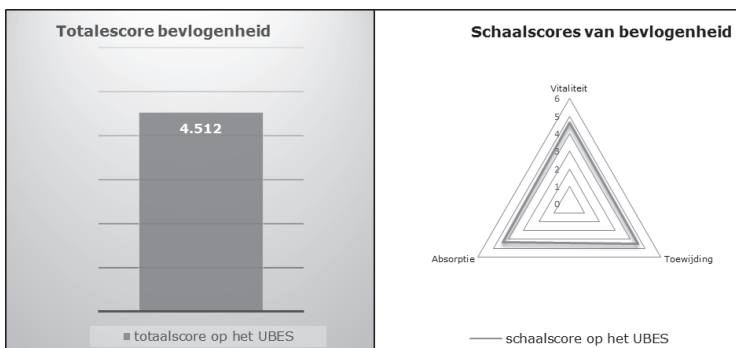
Om de bevoegenheid te meten is er gebruik gemaakt van de UBES. Deze vragenlijst is gebruikt om een nulmeting uit te voeren naar het bevoegenheidsniveau van de professionals. Tevens is er aan de respondenten gevraagd wat volgens hen het gewenste bevoegenheidsniveau is en welke energiebronnen ze zouden willen aanspreken om daar te komen.

In totaal behelst dit onderzoek 70 professionals. Deze respondenten hebben een toelichting en vragenlijst ontvangen. Van de 70 respondenten hebben er 34 de vragenlijst ingevuld en geretourneerd. Met de analyse van de data is het huidige en gewenste bevoegenheidsniveau bepaald, alsmede het verschil tussen deze niveaus. Door query's uit te voeren op de verzamelde data is inzichtelijk gemaakt op welke factoren moet worden gefocust en welke kunnen worden ingezet om de professionals in mijn organisatie in staat te stellen het gewenste bevoegenheidsniveau te behalen.

## **RESULTATEN**

### ***Huidig bevoegenheidsniveau van de professionals***

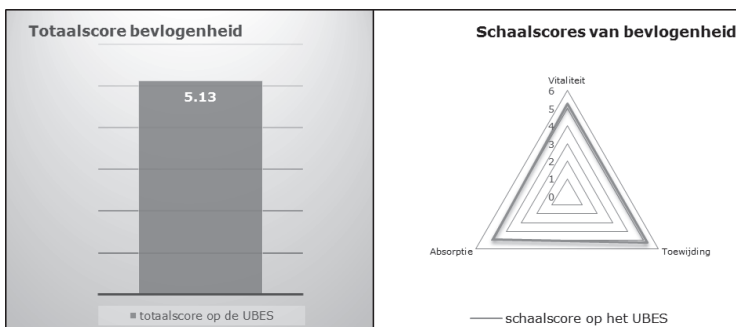
Gebruikmakend van de UBES worden er drie schalen gemeten: vitaliteit, toewijding en absorptie. De data van de respondenten bij de huidige situatie zijn verwerkt en de totaalscore en de drie schaalcores worden weergegeven in datasheet 1.



**Datasheet 1: Totaalscore en schaalscores bevoegenheid bij IST-situatie**

***Gewenst bevoegenheidsniveau bij de professionals***

De data van de respondenten bij de gewenste situatie zijn verwerkt en de totaalscore en de drie schaalscores worden weergegeven in datasheet 2.



**Datasheet 2: Totaalscore en schaalscores bevoegenheid bij SOLL-situatie**

***Energiebronnen voor professionals ten behoeve van het gewenst bevoegenheidsniveau***

In de enquête is er aan de respondenten gevraagd of zij per item één of meerdere werkgerelateerde en/of persoonlijke energiebronnen konden benoemen die zij denken nodig te hebben om voor het



betreffende item het gewenste bevoegheidsniveau te kunnen behalen. De opgegeven energiebronnen van de respondenten zijn per item verzameld en ondergebracht in de drie kerndimensies van bevoegdheid, vitaliteit, toewijding en absorptie. Deze worden in de onderstaande drie tabellen weergegeven:

PERSOONLIJKE ENERGIEBRONNEN	WERKGERELATEERDE ENERGIEBRONNEN
Stressbestendigheid	Sociale steun collega's/leidinggevende(n)
Eigen effectiviteit	Coaching
Optimisme	Motivatie
Eigenwaarde	Autonomie
Meer zelfverzekerdheid opbouwen	Behoeftte aan directe feedback over prestaties
Werk meer waarderen	Afwisseling en uitdaging
Sport	Organisatie en leidinggevendenden die zorgen voor een goed personeelsbeleid, opleidingsmogelijkheden en ruimte om het takenpakket te vergroten/verschuiven
Goede nachtrust	Meer geld of een beloning

**Tabel 1: Aan te spreken energiebronnen voor vitaliteit**

PERSOONLIJKE ENERGIEBRONNEN	WERKGERELATEERDE ENERGIEBRONNEN
Stressbestendigheid	Sociale steun collega's/leidinggevende(n)
Eigen effectiviteit	Coaching
Optimisme	Motivatie
Eigenwaarde	Autonomie
Uitdaging in werk en afwisseling	Feedback
Als er zichtbaar verbeteringen optreden	Verbinding met een groter geheel, weten waarvoor u het werk doet (bijv. briefings van afdelingen/teams)
	Werkdruk

**Tabel 2: Aan te spreken energiebronnen voor toewijding**

PERSOONLIJKE ENERGIEBRONNEN	WERKGERELATEERDE ENERGIEBRONNEN
Eigen effectiviteit	Sociale steun collega's/leidinggevende(n)
Optimisme	Coaching
Eigenwaarde	Motivatie
Alert blijven en de samenhang blijven zien	Autonomie
Alleen bij intensiviteit	Feedback
Zo nu en dan wat meer beschouwen en relativeren	Afwisseling en uitdaging

Tabel 3: Aan te spreken energiebronnen voor absorptie

## CONCLUSIES

Mijn organisatie heeft in de IST-situatie een bevlogenheidsniveau van 4,512 gescoord op de UBES-schaal. Met andere woorden: de professionals zijn minstens eenmaal per week bevlogen. Dit is hoger dan het gemiddelde bevlogenheidsniveau van 3,82 conform de normering van de UBES-schaal.

Het doel van mijn organisatie is in de SOLL-situatie een bevlogenheidsniveau van 5,13 te scoren op de UBES-schaal. Anders geformuleerd: de professionals willen frequenter bevlogen zijn, het liefst een paar keer per week tot dagelijks.

Om het gewenste bevlogenheidsniveau te verwezenlijken binnen mijn organisatie moeten er werkgerelateerde energiebronnen aangesproken worden waardoor het motivatieproces wordt gestart. Naast het aanbieden van sociale steun, coaching, feedback, autonomie en afwisseling worden meer geld, motivatie, uitdaging en 'the big picture' ook gezien als factoren die bijdragen aan bevlogenheid.

Mijn organisatie moet ondersteuning bieden aan persoonlijke energiebronnen om het gewenste bevlogenheidsniveau te realiseren. De professionals hebben echter zelf de grootste invloed op de intrinsieke motivatie die leidt naar bevlogenheid. Er kan vanuit mijn

organisatie steun worden aangeboden bij eigen effectiviteit, eigenwaarde, sporten en optimisme, maar stressbestendigheid is een persoonlijke ontwikkeling. De algemene conclusie en daarmee tevens het antwoord op de onderzoeksvraag, is dat de belangrijkste factoren die een positieve bijdrage leveren aan bevlogenheid, de hierboven genoemde werkgerelateerde en persoonlijke energiebronnen zijn. Mijn organisatie moet deze aanreiken en ondersteunen om de benodigde cultuurverandering met geringe weerstand te kunnen doorvoeren. Als gevolg hiervan wordt de slagkracht vergroot, wat het doel is van de organisatorische herinrichting.

## **AANBEVELINGEN**

Aangezien het bevlogenheidsniveau van mijn organisatie al hoger is dan het gemiddelde bevlogenheidsniveau van 3,82 conform de normering van het UBES-schaal, is de eerste aanbeveling op korte termijn de focus te leggen op het realiseren of verhogen van de betrokkenheid en het bewustzijn van de professionals. Dit is onafhankelijk van bevlogenheid, maar kan het wel beïnvloeden.

Een groot deel van de werkgerelateerde energiebronnen heeft betrekking op het sociale aspect, zoals coaching, feedback over prestaties, belang van de werктаak en sociale steun van collega's en leidinggevendenden. Deze energiebronnen zijn op interpersoonlijk niveau en zijn intrinsieke motivators. De tweede aanbeveling is het hierin faciliteren van de professionals om de intrinsieke motivatie te verhogen. Dit kan snel en eenvoudig gerealiseerd worden door periodiek tijd te reserveren en de professionals te begeleiden in dit proces.

Door de turbulentie, die ontstaat vanwege de cultuurverandering, kan er een negatieve gedachte bij de professionals ontstaan. Dit leidt naar een gevoel en een gedrag met als mogelijk gevolg dat de slagkracht wordt verkleind. De derde aanbeveling is het aanreiken van helpende gedachtes; het is aannemelijk dat de negatieve gedachten worden

omgezet in positieve gedachten, waardoor de professionals een positief gevoel en gedrag vertonen. Dit zal de slagkracht bevorderen. De laatste aanbeveling is om het bevlogenheidsniveau na een half jaar nogmaals te meten. Hiermee wordt gecontroleerd of het gewenste bevlogenheidsniveau daadwerkelijk is gehaald.

## LITERATUUR

Bakker, Arnold B. (2009). *Bevlogen van beroep*. Inaugurele rede 5 juni 2009. Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam.

Bakker A., Schaufeli W. (2001). *Werk en welbevinden: Naar een positieve benadering in de Arbeids- en Gezondheidspsychologie*. Gedrag & Organisatie, 14, p229-253.

Bakker A., Schaufeli W. (2003). *Utrechtse bevlogenheidsschaal. Voorlopige Handleiding versie 1.0*. 1 oktober 2009. Utrecht: Universiteit Utrecht.

Rhenen W. van, (2011). *Engagement en productiviteit, elke dag belangrijk*. Inaugurele rede 19 december 2011. p12-26. Breukelen: Nyenrode Business Universiteit.

## AUTEUR

Ing. Ernesto Wijnands CITRM is project-/programmamanager voor complexe veranderingen in de informatievoorziening bij de gemeente Heerhugowaard.

E-mail: [ernesto.wijnands@quicknet.nl](mailto:ernesto.wijnands@quicknet.nl)

# ICT IN GROTE INFRASTRUCTURELE PROJECTORGANISATIES: DE WEG NAAR VOLWASSENHEID

Op welke manier is de ICT-behoefte veranderd en welke factoren hebben daarin een rol gespeeld?

Hugo van Haaren

## INLEIDING

In de bouw is ICT van oudsher niet van onderscheidend belang. ICT was uiteraard aanwezig in de ondersteuning van de standaard bedrijfsprocessen maar het was niet van belang voor de concurrentiepositie en had weinig toegevoegde waarde. In het eerste decennium van de 21<sup>e</sup> eeuw is er in de bouw een verandering opgetreden, met name binnen de grotere infrastructurele werken. Nieuwe contractvormen deden hun intrede. Hierbij besteedde de (rijks)overheid een werk uit op basis van resultaat in tegenstelling tot het verleden waarbij de overheid ook het bestek verzorgde.

Opvallend is dat er zich juist in deze laatste jaren een verandering lijkt te hebben voltrokken in de bouw waarbij de toegevoegde waarde van de inzet van ICT is toegenomen: er is sprake van business value.

In dit artikel zal ik onderzoeken wat de redenen zijn voor deze verandering, enerzijds door een beeld te schetsen op basis van literatuur, anderzijds door een aantal interviews af te nemen.

## WAT ZEGT DE THEORIE?

Om de vraag iets verder in te perken richt dit artikel zich met name op twee grote ontwikkelingen binnen de branche, namelijk BIM en documentmanagement. De organisatievorm is ook van belang, evenals de verhouding tussen de ICT-organisatie

en de (bouw)projectorganisatie. Ook deze twee kaders worden meegenomen in het onderzoek.

BIM (Bouwwerk informatie modelleren) wordt snel doorontwikkeld waarbij er wordt gesproken van nD. Hierbij worden 3D-modellen uitgebreid met dimensies als planning, kosten en risico's. BIM is een breed begrip maar door Jensen en Johannesson wordt gerefereerd aan de BuildingSmart definitie: "Bouwwerk informatie modelleren (BIM) is een aanpak voor het genereren en gebruiken van bouwwerkdata ter ondersteuning van het ontwerpen, realiseren en exploiteren van een bouwwerk gedurende zijn gehele levenscyclus. BIM maakt het door uitwisselbaarheid van platformen mogelijk om toegang te hebben tot dezelfde informatie op hetzelfde tijdstip voor alle stakeholders" [2013]. Belangrijke succesfactoren voor het goed implementeren van deze werkwijze zijn laagdrempeligheid voor alle gebruikers, op de juiste manier omgaan met weerstand en een goede verdeling van de kosten die gepaard gaan met implementatie van de werkwijze [Akanmu & Anumba, 2015].

Documentmanagement is, in de basis, niet meer dan het digitaal opslaan en beheren van documenten. De bouwindustrie is overtuigd van het nut van documentmanagement maar er is een sterke behoefte aan verdere verbetering, rekeninghoudend met de complexiteit van de (project) organisatie [Al Qady & Kandil, 2013]. De rol van documentbeheerder wordt onderkend en is noodzakelijk bij grotere, complexere projecten.

Kenmerkend voor deze integrale werken is dat deze worden uitgevoerd door een projectorganisatie, bestaande uit een combinatie van meerdere bouwbedrijven. Bosch-Sijtsema en Postma stellen dat om in een dergelijke omgeving tot innovatieve ontwikkelingen te komen, onderling vertrouwen erg belangrijk is [2009]. De grootste bedreigingen vormen 'kennislekkage' en onderlinge concurrentie. Een groot integraal project is een eigen entiteit met een volledig eigen bedrijfsvoering.

Een laatste kader dat kan worden toegevoegd is de verhouding tussen de projectorganisatie en ICT. In de praktijk is het meestal zo dat de ICT-afdeling van een van de grotere aannemers de ICT-oplossingen levert. Wagner, Beimborn en Weitzel stellen dat de grens tussen business en ICT geslecht kan worden door met name naar de sociale en structurele facetten te kijken. Door deze goed in te zetten op het operationele niveau worden het gebruik van IT en de prestaties binnen de organisatie gestimuleerd [2014].

## HOE IS DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?

Om te achterhalen wat ten grondslag heeft gelegen aan de veranderende behoefte en om dit te toetsen aan de hierboven aangehaalde theoretische kaders ben ik in gesprek gegaan met 5 personen die van zeer dichtbij betrokken zijn bij de wereld van integrale projecten.

KORTE PROFIELSCHETS PER RESPONDENT	
Respondent 1	CEO bij SAAOne (DBFM Schiphol-Amsterdam-Almere). Diverse directiefuncties in de bouwwereld.
Respondent 2	Directeur ICT bij Volkerwessels. Vanuit die rol ook verantwoordelijk voor ICT op integrale projecten.
Respondent 3	Projectmanager bij RWS, A27 Houten-Hooijpolder (aanloop naar tenderfase). Eerder projectmanager Brabantse kanalen en Spoedaanpak Nederlandse Wegen.
Respondent 4	Directeur bij VolkerInfra. Verantwoordelijk voor de integrale projecten van VolkerWessels. Eerder diverse directie functies in de bouwwereld.
Respondent 5	Afdelingshoofd BIM bij VolkerInfra. Verantwoordelijk voor BIM-ontwikkeling. Winnaar Nederlands Bouw Talent in 2015.

**Tabel 1: Profielschets per respondent**

In het gesprek heb ik in eerste instantie door middel van open vragen geprobeerd hun eigen visie naar boven te halen. Vervolgens heb ik een aantal theoretische kaders getoetst.

## RESULTATEN

Het BIM-afdelingshoofd heeft op een aantal grote projecten BIM op de kaart gezet. Vanaf 2011 heeft de ontwikkeling van ICT een vlucht genomen en dit heeft te maken met de contractvorm die RWS is gaan toepassen. Deze contractvorm heeft VolkerWessels gedwongen tot het bedenken van creatievere oplossingen, en dat al in de tenderfase, met name om de concurrerende bouwcombinaties voor te blijven.

Belangrijk voor deze ontwikkeling is geweest dat er een solide, doordachte en schaalbare ICT-infrastructuur aanwezig was. Wat binnen dit project in 2011 opviel was dat de ICT-organisatie die de infrastructuur had aangelegd en onderhield verder niet betrokken is geweest bij de BIM-ontwikkelingen. In latere jaren is dit veranderd. Met name de laatste 3 jaar is te zien dat de ICT-organisatie van VolkerWessels veel dichter tegen de projecten aan is gaan acteren en er veel vroeger wordt aangehaakt.

Dit wordt bevestigd door de directeur ICT van VolkerWessels. De lijnen tussen ICT en de projectenorganisatie zijn momenteel zeer kort. Dit maakt het mogelijk om snel te schakelen. Binnen de ICT-organisatie is er focus door onder andere dedicated programmanagement voor tenders en projecten in te richten.

Er is onderling begrip: de eisen die vanuit projectenorganisatie worden gesteld aan de ICT-dienstverlening worden hoger en dit vraagt iets van zowel het project als de ICT-organisatie.

Alle geïnterviewden herkennen dat de inzet en toegevoegde waarde van ICT erg is toegenomen de afgelopen jaren maar ook dat er af en toe 'groeipijnen' optreden. Dit geldt dan zowel voor de projectenorganisatie die uiteindelijk alle nieuwe technieken moet adopteren als ook voor de ICT-organisatie die de dienstverlening moet waarmaken.

De CEO van SAAOne geeft aan dat de ICT-behoefte vooral is ontstaan doordat er ontzettend veel focus aanwezig is binnen de projectenorganisatie. Iedereen staat voor dezelfde uitdaging en iedereen



probeert om zo slim mogelijk mensen en middelen in te zetten. Wat volgens hem van hoogst belang is om nieuwe ontwikkelingen te laten slagen, is een bepaalde laagdrempeligheid van de geboden oplossingen, maar zeker ook een goede opleiding voor de eindgebruikers.

De directeur bij VolkerInfra vindt dat er ‘reuzenstappen’ zijn gezet de afgelopen jaren op het gebied van ICT-ondersteuning. Wat volgens hem essentieel is in het doorontwikkelen van oplossingen is het hebben van de allerbeste mensen. Hij vindt het dan ook erg belangrijk dat we door blijven ontwikkelen, ook hier geldt dat stilstand achteruitgang is. Uiteindelijk gaan slimme ICT-oplossingen toch een concurrentievoordeel bieden.

Een belangrijke stap die in 2016 is gezet, is de afspraak tussen VolkerInfra en ICT in relatie tot ICT-dienstverlening op projecten: we doen alles of we doen niets. Ofwel, de ICT-dienstverlener die een projectorganisatie faciliteert, levert alles: ICT-diensten, van netwerk en datacenter tot documentmanagement en BIM-oplossing. De keuze voor één ICT-aanbieder draagt bij aan de voedingsbodem voor ICT-doorontwikkeling; er is maar één partij met wie geschakeld hoeft te worden.

Volgens de opdrachtgever vanuit RWS is het vooral belangrijk dat er in de voorbereidende fase van een integraal werk al veel aandacht is voor de onderhoudsfase. Om het onderhoud goed uit te kunnen voeren moet er een kloppende configuratiemanagementdatabase worden opgeleverd, met alle relevante details over alle onderdelen van de opgeleverde infrastructurele oplossing. Met name voor de complexe software van tunneltechnische installaties is dit uitdagend maar zeer essentieel. Dit stelt hoge eisen aan ICT-oplossingen.

## **AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK**

### ***1. Laagdrempeligheid, kostenefficiëntie en een goede implementatie van de (ICT) oplossing.***

Voornamelijk laagdrempeligheid en een goede implementatie worden door alle geïnterviewden genoemd als factoren die van belang zijn om ICT-oplossingen goed in te zetten op IP. Over kosten is niet veel gezegd, wat wel is aangehaald is dat het IP over het algemeen zelf opdraait voor de kosten van ontwikkeling. De vraag is echter, zeker met de wens naar meer standaardisatie, of dat een houdbare situatie is.

### ***2. Aansluiten van de projectorganisatie op de ICT-oplossing.***

Het is belangrijk om te zorgen dat de oplossing echt wordt geïmplementeerd en aansluit op de bedrijfsprocessen. In dit kader is een rol als bijvoorbeeld documentbeheerder essentieel.

### ***3. Zorg binnen de projectorganisatie voor onderling vertrouwen en maak op tijd afspraken over kennisdeling.***

### ***4. Laat de ICT-organisatie goed aansluiten op de projectorganisatie en zorg voor kennis, kunde en begrip over en weer.***

## **LITERATUUR**

Akanmu, A., & Anumba, C. J. (2015). *Cyber-physical systems integration of building information models and the physical construction*. Engineering, Construction and Architectural Management, 516-535.

Al Qady, M., & Kandil, A. (2013). *Document Management in Construction: Practices and Opinions*. Journal of Construction Engineering & Management.

Bosch-Sijtsema, P. M., & Postma, T. J. (2009). *Cooperative Innovation Projects: Capabilities and Governance Mechanisms*. The Journal of Product Innovation Management, 58-70.

Jensen, P. A., & Johannesson, E. I. (2013). *Building information modelling in Denmark and Iceland*. Engineering, Construction and Architectural management, 99-110.

Wagner, H.-T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2014). *How social capital among information technology and business unites drives operational alignment and IT business value*. Journal of Management Information Systems, 241-271.

## **AUTEUR**

Hugo van Haaren is manager Solutions binnen de ICT-organisatie van de divisie Infrastructuur van VolkerWessels.

E-mail: [hugo@vhaaren.nl](mailto:hugo@vhaaren.nl)



# DIGITALE TRANSFORMATIE MET EEN HART

Marja Mom

## INLEIDING

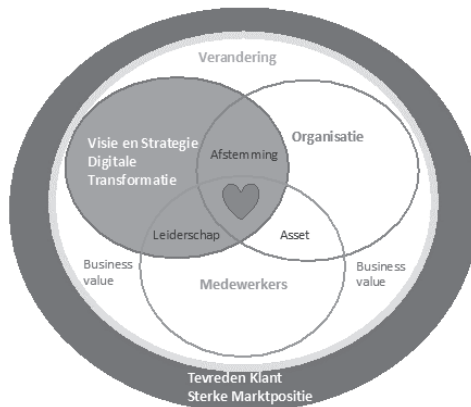
Digitale transformatie gaat over de veranderingen die digitale technologie kan brengen in het businessmodel van een organisatie, die resulteren in verbeterde en nieuwe producten of diensten of verbeterde automatisering van processen. Dit om blijvend toegevoegde waarde te realiseren voor de klant (consumenten, burgers, patiënten enzovoort). Onderzoeken van Kane et al. [2015] en Westerman et al. [2014] laten zien dat ongeveer 29% van grote bedrijven hier volwassen in is, dat 45% in ontwikkeling is en dat 26% in een oriëntatiefase zit. De transitie is volop gaande.

Hoe kan een basis voor Digitale Transformatie (DT) worden gelegd om meer business value te realiseren met behulp van een basis diagnostisch model voor digitale transformatie?

Voor het beantwoorden van deze vraag is een model geformuleerd als kapstok met een vragenlijst gerelateerd aan visie en strategie. Dit kan worden gebruikt bij het verwerven van inzicht en het toetsen van de status van digitale transformatie. Het geeft richting aan de basis voor de roadmap.

## THEORETISCH KADER

De vier thema's voor digitale transformatie zijn visie en strategie, organisatie, medewerkers en verandering.



DIGITALE  
TRANSFORMATIE  
Basismodel. 0.1

### ***Visie en strategie***

De vier dimensies die volgens onderzoek in de praktijk bij iedere digitale transitie met bijbehorende geformuleerde vragen een rol spelen zijn als volgt [Hess et al., 2016]:

1. Het gebruik van technologie weerspiegelt de aanpak en de competentie van een onderneming om nieuwe digitale technologie te exploiteren en te exploreren.
2. Veranderingen in waardecreatie weerspiegelen de invloed op de waardecreatie voor de klant van een onderneming.
3. Structurele veranderingen vragen om aanpassingen in organisatiestructuren, processen en competenties die nodig zijn om met nieuwe technologieën om te gaan en te ontdekken.
4. Financiële aspecten staan in relatie tot de noodzaak tot actie, maar ook de worsteling tussen de dagelijkse operatie en de mogelijkheid om innovatie te financieren.

Onderzoek wijst uit dat het goed is om een zelfstandige digitale transformatiestrategie te ontwikkelen, naast de businessstrategie en

de IT -strategie. Dit helpt managers om de transformatie te sturen en het adresseert ook de potentiële effecten op de interactie naar buiten met klanten, concurrenten en leveranciers.

### ***Afstemming***

Het gebruik van technologie weerspiegelt de aanpak en de competentie van een organisatie om digitale transitie vorm te geven. Uit onderzoek blijkt dat volwassen alignment tussen business en IT bijdraagt aan betere performance en waardedoeltoevoeging van de organisatie. Het Strategic Maturity-model van Luftman & Kampaiah [2007] bestaat uit zes thema's die een indicatie geven voor de volwassenheid van 'IT-Business alignment'. Communicatie, toegevoegde waarde van IT, governance, partnership, scope en architectuur, maar ook vaardigheden vragen aandacht.

Het is ook van belang om context goed in beeld te hebben om de verandering vorm te geven. Tijd, scope, instandhouding, diversiteit, competenties, capaciteit en "klaar zijn" voor verandering zijn belangrijke aandachtsgebieden volgens Balogun & Hailey [2002].

### ***Draagvlak en betrokkenheid van medewerkers***

Betrokkenheid en bevoegenheid worden gerealiseerd door aandacht en inhoud te geven aan de energiebronnen van medewerkers. Bakker & Schaufeli [2008] classificeren op basis van onderzoek drie typen werkomstandigheden:

1. Taakeisen (job demands); deze vereisen inspanning en kosten energie. Taakeisen kunnen emotioneel, mentaal of fysiek van karakter zijn.
2. Werkgerelateerde hulpbronnen (job resources) zoals autonomie in het werk, feedback, sociale steun en coaching, ontplooiingsmogelijkheden en de kwaliteit van de relatie met de leidinggevende.

3. Persoonlijke hulpbronnen; hier gaat het om persoonlijke aspecten zoals optimisme, eigenwaarde, stressbestendigheid en persoonlijke effectiviteit.

### ***Leiderschap en cultuur***

Succesvolle bedrijven tonen digitaal leiderschap: initiatief om visie en strategie vorm te geven, prioriteit te geven, de organisatie te betrekken, kennis te ontwikkelen en ruimte te bieden om te investeren. Dit vraagt een cultuur waar multidisciplinair kan worden samengewerkt, innovatie wordt gestimuleerd en risico's kunnen worden genomen. Zowel Kane et al. [2015] als Westerman et al. [2014] tonen dit in hun onderzoek aan.

## **PRAKTIJKONDERZOEK**

Op basis van het theoretisch onderzoek is een vragenlijst ontwikkeld. Middels een vijftal interviews heeft toetsing van de vragenlijst in diverse branches plaatsgevonden: in de zorg, het MKB, de gemeente, professional services en de productie-industrie. De vragenlijst brengt de status van digitale transformatie in beeld en dit leidt tot bewustzijn. Opvallend zijn de verschillen tussen de kleine en grote organisaties, het bedrijfsleven en de overheid. Grote organisaties zijn op weg naar digitaal leiderschap en de kleinere bedrijven zijn minder ver. De grote bedrijven hebben een heldere gedragen strategie voor digitale transformatie. De vier dimensies voor de strategie voor digitale transformatie zijn hierboven vormgegeven [Hess et al., 2016]. Er is sprake van leiderschap, prioriteit en noodzaak om te blijven toetsen omwille van continuïteit in de toekomst.

Bij de zorgorganisatie, het MKB en een gemeente ontbreekt veelal voldoende kennis en prioriteit en is een strategie voor digitale transformatie niet aanwezig. Alignment met IT is bij de grote bedrijven volwassen en er is sprake van partnership. IT is Business en dit leidt tot resultaat. Er wordt nadrukkelijk gestuurd op strategische



betrokkenheid, governance, multidisciplinaire samenwerking en het beschikbaar hebben van kennis en competenties. Zij scoren hoog conform het Strategic Maturity-model van Luftman & Kampaiah [2007]. In de kleine organisaties is de IT-kennis vaak beperkt en wordt er vooral op de beheersfunctie gericht. In de grote organisaties worden organisatie, medewerkers en klanten betrokken bij het vormgeven van de ambitie. Medewerkers worden uitgedaagd en dragen actief bij aan ontwikkeling. Bij de een meer dan de ander, maar daar waar dit maximaal aandacht krijgt, leidt dit tot een hoge waardering van medewerkers en een bevlogen resultaat.

## **AANBEVELINGEN**

Als de bovengenoemde componenten op elkaar zijn afgestemd, dan ontstaat er verbinding en in contact ontstaat er synergie van kennis. Dit geeft betrokkenheid en bevologenheid. Het zorgt ervoor dat de verandering wordt ingezet en dat met behulp van visie en strategie voor digitale transformatie daadwerkelijk transformatie wordt ingezet en gerealiseerd. Langs deze weg kan de transformatie plaatsvinden. Daarom dient er rekening te worden gehouden met de volgende aanbevelingen:

- Neem aan het begin van digitale transformatie de tijd om na te gaan waar de organisatie staat en wat digitale transformatie voor de organisatie betekent.
- Blijf digitale transformatie toetsen op de vier bouwstenen voor digitale transformatie.
- Vergeet niet wat de waarde voor de klant is en blijf met de klant communiceren.
- Betrek medewerkers maximaal in ontwikkeling en realisatie.
- Investeer in kennis en competenties.
- Bevorder een cultuur van multidisciplinair samenwerken.

## LITERATUUR

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

Balogun, J., & Hope Hailey, V. (2002). *Devising Context Sensitive Approaches to Change: The example of Glaxo Wellcome*. Long Range Planning, Published by Elsevier, 35, 153-178.

Hess, T., Matt, C., & Benlian, A. (2016). *Options for formulating a Digital Transformation Strategy*. MIS Quarterly Executive, 15(2), 123-139.

Kane, G., Palmer, D., Nguyen Philips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation* (MIT Sloan Management Review, Research report.). Geraadpleegd van <<http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-not-technology-drives-digital-transformation>>.

Luftman, J., & Kempaiah, R. (2007). *An Update on Business-IT Alignment: "A Line" Has Been Drawn*. MIS Quarterly Executive, 6(3), 165-177.

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital*. Boston, United States of America: Harvard Business Review Press.

## AUTEUR

Marja Mom CITRM werkt als Manager Bedrijfsvoering voor de werkorganisatie van de Gemeente Druten en Wijchen.

E-mail: [marja@mmmoment.nl](mailto:marja@mmmoment.nl)

# DE EFFECTEN VAN IT-SELFERVICE OP TEVREDENHEID EN LOYALITEIT

Arno van Klaveren

## INLEIDING

Veel bedrijven zetten tegenwoordig sterk in op selfservice IT-voorzieningen, andere bedrijven blijven kiezen voor een persoonlijke vorm van dienstverlening. Wat zit er achter deze verandering en hoe slim is het, in relatie tot het behoud van klanten, om op selfservice in te zetten? Wat doet selfservice met de tevredenheid en loyaliteit van gebruikers en klanten? Dit thema raakt vele vormen van ICT-dienstverlening zoals webwinkels, digitale portalen van bijv. de overheid, banken, verzekeraars en zorgaanbieders maar ook de interne dienstverlenende afdelingen zoals servicedesks. Bij het invoeren van nieuwe applicaties zijn er belangrijke lessen uit de theorie te leren.

## WAT ZEGT DE THEORIE?

Er zijn drie verschillende onderzoeken op verschillende terreinen geraadpleegd.

### *Waarde toevoegen en de value exchange*

Waarde toevoegen is een veelgehoorde term in deze tijd. In feite gaat het volgens de theorie van Vargo & Lusch [2004], genoemd in Barret et al. [2015] over het uitwisselen van waarde en is de waarde die een informatiesysteem toevoegt voor een gebruiker/klant eigenlijk het verschil tussen de waarde die een leverancier toevoegt en wat de klant aan energie (ook waarde) ergens in moet steken. Ook de data of informatie die een klant op een of andere manier in een systeem invoert (persoonsgegevens, locatie, foto's, persoonlijk netwerk)

vertegenwoordigt een waarde. Heel veel bedrijven (Google, Facebook, LinkedIn enz.) profiteren daarvan en zijn er soms volledig van afhankelijk voor hun voortbestaan. Deze waarde-uitwisseling of value exchange is niet meer weg te denken uit onze huidige economie terwijl er eigenlijk geen geld wordt uitgewisseld tussen de partijen. Klanten of gebruikers behouden zodat de waarde die zij in het systeem inbrengen groeit, is van groot belang voor een groeiend aantal bedrijven.

### ***Gebruikers-/klanttevredenheid***

Volgens het onderzoek van Au, Ngai en Cheng [2008] naar de tevredenheid van gebruikers in relatie tot selfservice-informatiesystemen hangt de tevredenheid voor ongeveer de helft af van de performance van een systeem. De andere helft van de tevredenheid wordt bepaald door factoren die samen de voordelen die het systeem aan de gebruiker/klant biedt in het gebruik vertegenwoordigen (needs fulfillment).

### ***Gebruikers-/klantloyaliteit***

De theorie [Scherer et al, 2015] leert ons dat selfservice het meest waarde toevoegt bij relatief eenvoudige taken met weinig risico en vooral bij klanten die het leuk vinden om selfservice te gebruiken. Persoonlijke service voegt vooral waarde toe bij taken die relatief complex of heel nieuw zijn, waarbij de risico's groter zijn en vertrouwen op een deskundig persoon een rol speelt. De conclusie van het onderzoek van Scherer et al [2015] is als volgt samen te vatten: bedrijven die alleen selfservice leveren lopen een relatief groot risico op vertrekkende klanten. Hetzelfde geldt voor bedrijven die alleen persoonlijke service leveren. Bedrijven die beide vormen van dienstverlening leveren en daarbij ongeveer één keer per drie maanden persoonlijk contact onderhouden met hun klanten lopen beduidend minder risico op vertrekkende klanten.

## **OPZET PRAKTIJKONDERZOEK**

Voor het praktijkonderzoek is gekozen voor een enquête die is gericht op de selfservicemogelijkheden die worden geboden door banken. De enquête is uitgezet onder 100 emailadressen en kende een respons van 62%. In de enquête worden vragen gesteld die de verschillende onderdelen van de theorie belichten. De enquête onderzoekt zowel de mobiele app-variant van de selfservice van banken als de websitevariant.

## **BEVINDINGEN PRAKTIJKONDERZOEK**

### *Performanceverwachtingen en realisatie*

Uit de analyse van de gegevens blijkt dat de technische kant van de zaak (beschikbaarheid, betrouwbaarheid, functionaliteit, snelheid) goed op orde is en zowel voor de app als de website hoog scoort.

In de middencategorie scoren een aantal zaken die meer raken aan de beleving van de gebruiker (gebruiksvriendelijkheid, ontwikkeling ten opzichte van de behoefte van de klant, uitleg in het systeem en ondersteuning).

Het minst goed wordt gescoord op de mogelijkheid om als gebruiker verbetervoorstellen aan te dragen, de ontwikkeling ten opzichte van vergelijkbare systemen, vindbaarheid van informatie, uitleg in het systeem.

Over de hele linie van performanceverwachtingen en realisatie scoren de apps gemiddeld iets beter dan de websites.

### *Needs fulfillment*

Als we kijken naar de vragen rondom needs fulfillment dan kan er worden geconcludeerd dat mensen in de service exchange die plaatsvindt de balans vrijwel unaniem positief beoordelen. De voordelen zijn veel groter dan de inspanningen die verricht moeten worden. Ook hier zijn de appgebruikers positiever dan de gebruikers van de websites.

RAPPORTCIJFER GEBRUIKERSTEVREDENHEID	
Gemiddeld rapportcijfer website:	7,9
Gemiddeld rapportcijfer app:	8,4

### ***Persoonlijke dienstverlening***

19% van de respondenten geeft aan niet te weten of zijn/haar bank persoonlijke dienstverlening aanbiedt. 74% van de respondenten vindt persoonlijke dienstverlening belangrijk (score 5-7). 21% van de respondenten zegt geen persoonlijk contact te hebben met zijn/haar bank. 40% heeft maar 1 keer per jaar persoonlijk contact en 37% 2-5 keer per jaar.

De persoonlijke dienstverlening scoort met een gemiddeld rapportcijfer van 7,2 een stuk lager dan de elektronische dienstverlening.

### ***Loyaliteit***

De controlevragen over loyaliteit geven aan dat 23% van de klanten zou overwegen een andere bank te kiezen als deze een betere persoonlijke dienstverlening zou aanbieden. Voor een betere elektronische dienstverlening overweegt zelfs 44% van bank te wisselen.

## **CONCLUSIES UIT HET ONDERZOEK**

Het onderzoek lijkt de conclusies van Au et al [2015] over eindgebruikerstevredenheid te onderschrijven. Een hoge mate van requirements fulfillment in combinatie met een positieve service exchange leidt ook in het onderzoek tot een hoge score op gebruikerstevredenheid (met 7,9 en 8,4 als respectievelijke rapportcijfers). Een hoge gebruikerstevredenheid op selfservice, ofwel elektronische dienstverlening, is volgens Scherer et al [2015] echter geen garantie dat klanten loyaal zullen zijn. Voor een optimaal resultaat op het gebied van loyaliteit is een combinatie van

elektronische dienstverlening met persoonlijk contact met een frequentie van eens per 3 maanden nodig. Op dit vlak lijken de banken het wat te laten liggen. Veel klanten maken geen of met een veel lagere frequentie gebruik van de persoonlijke diensten van banken. Uit de controlevragen over loyaliteit blijkt dat mensen inderdaad overwegen om over te stappen als de dienstverlening elders beter zou zijn (23% bij een betere persoonlijke dienstverlening en 44% bij een betere elektronische dienstverlening).

### **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

Dat selfservice niet meer weg te denken is uit onze huidige maatschappij is inmiddels wel zeker, niet alleen bij banken maar ook bij webwinkels, overheidsdiensten en vele andere organisaties speelt dit inmiddels een grote rol. Het bestuderen van de theorie en het bijbehorende onderzoek laat zien dat selfservice een positieve invloed heeft op klanttevredenheid. Er zit echter een belangrijke keerzijde aan deze medaille en dat is dat de loyaliteit van klanten en gebruikers afneemt wanneer een organisatie volledig inzet op selfservice. Persoonlijke service en feedback vragen en gebruiken zijn belangrijke instrumenten om in te blijven zetten voor een optimale loyaliteit. Bovendien zullen klanten/gebruikers zich bij ‘gratis’ diensten in toenemende mate bewust worden dat de informatie die zij in deze systemen stoppen waarde vertegenwoordigt (service exchange) en zullen zij daar op termijn anders mee omgaan.

Het is een van de taken van de IT-regisseur om oog te hebben voor de bovenstaande ontwikkelingen en de business te helpen deze valkuilen te vermijden bij het ontwikkelen van ICT-strategieën en -systemen.

## LITERATUUR

Scherer, A., Wunderlich, N. & Von Wangenheim, F. (2015). *The Value of Self-Service: Long-Term Effects of Technology-Based Self-Service Usage on Customer Retention*. *Mis Quarterly*, 39(1), 177-200.

Barrett, M., Davidson, E., Prabhu, J. & Vargo, S. L. (2015). *Service innovation in the digital age: key contributions and future directions*. *MIS quarterly*, 39(1), 135-154.

Au, N., Ngai, E. W. & Cheng, T. E. (2008). *Extending the understanding of end user information systems satisfaction formation: An equitable needs fulfillment model approach*. *MIS quarterly*, 43-66.

## AUTEUR

Arno van Klaveren is zelfstandig ICT-regiemanager met rijke ervaring in diverse branches en momenteel voornamelijk werkzaam in de zorg.

E-mail: [info@arnovanklaveren.nl](mailto:info@arnovanklaveren.nl)

[www.arnovanklaveren.nl](http://www.arnovanklaveren.nl)



## **IT-REGIE IN DE GEMEENTE**



# DE ROL VAN CIO BIJ GEMEENTEN

Corné van de Ketterij

## INLEIDING

De steeds digitaler wordende samenleving met nieuwe digitale ingangen voor de burger, de komst van het nieuwe werken en ook de taak om te werken aan het landelijke programma Digitale Agenda 2020 zijn opgaven die de gemeenten moeten realiseren.

Naast deze opdrachten kent het gemeentelijke bedrijf een forse verscheidenheid aan taakvelden met de bijbehorende applicaties en verstrekking van digitale keteninformatie. Het applicatiebeheer daarvan is bij de onderzochte gemeenten bij de ‘business’ belegd.

De situatie kenmerkt zich doordat bovenstaande elementen niet sterk zijn ontwikkeld. De Gemeente Vlissingen heeft een gezamenlijke I&A-afdeling gevormd met de buurgemeente Middelburg. Dit is in de vorm van een gastgemeente-construct ondergebracht bij de Gemeente Vlissingen. Hierin is het gezamenlijke centrale beheer en het technisch applicatiebeheer ondergebracht en worden de organisaties voorzien van advies op het gebied van informatievoorziening. Bij de vorming van deze gezamenlijke afdeling is ook de doelstelling uitgesproken voor de ‘business’ om het bestaande applicatielandschap te harmoniseren. Hierin zijn in drie jaar van het bestaan van de gezamenlijke afdeling I&A weinig resultaten geboekt.

De CIO-rol is momenteel in beide organisaties belegd bij de algemeen directeur/gemeentesecretaris.

Vanuit deze inleiding is de volgende vraag onderzocht:

*Op welke wijze moet er invulling worden gegeven aan de CIO-rol om de doelstellingen van de beoogde digitale transformatie te bereiken?*

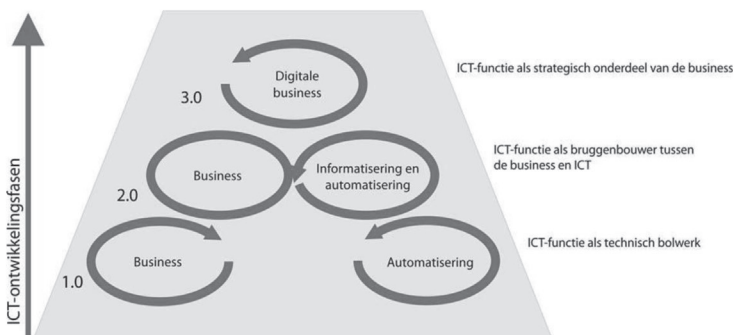
## WAT ZEGT DE THEORIE?

Om de invulling van de CIO-rol te onderzoeken is gekeken naar de positionering en verantwoordelijkheid van de CIO in een organisatie.

1. De ontwikkeling van de CIO;
2. De aard van de CIO-functie in de organisatie;
3. De relatie tussen de CEO en de CIO in de organisatie;
4. De verschillende managementrollen van de CIO;
5. De verschillende leiderschapsstijlen van de CIO in de aanbod- en vraagzijde in de organisatie.

### *1. De ontwikkeling van de CIO*

Duidelijk wordt dat ICT niet meer als een eiland kan worden gezien in een organisatie en dat alleen het verbinden van de 'business' met ICT en informatievoorziening niet meer genoeg is om een digitale transformatie door te voeren. Om die transformatie te bereiken moet ICT strategisch worden ingezet en is een verandering van cultuur, houding en gedrag op het gebied van samenwerking, maar ook op het gebied van verantwoordelijkheden, noodzakelijk.



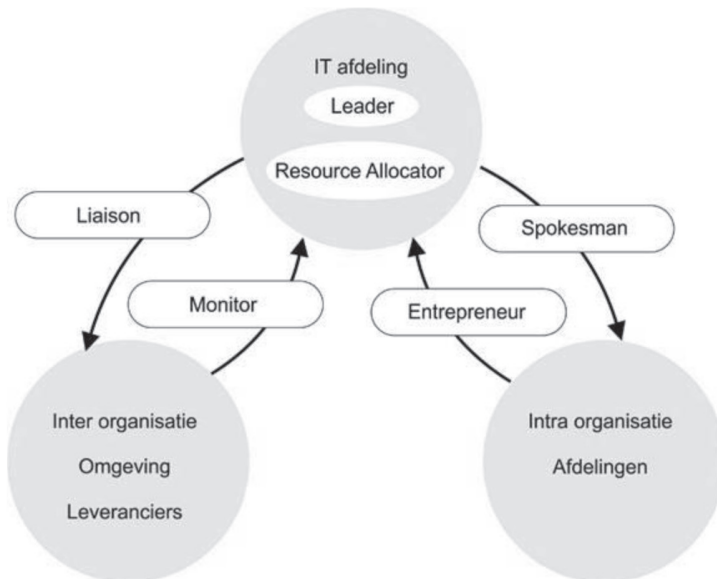
**Figuur 1: De samenwerking tussen de 'business' en ICT tijdens de verschillende fasen. (bron: Zwiggelaar, Van Luxemburg, 2016)**

## ***2. De aard van de CIO-functie in de organisatie***

De CIO heeft volgens Stephens et. al. [1992] een dagelijkse verdeling in aandacht voor IT enerzijds en de 'business' (buiten de IT-afdeling) anderzijds. Die verdeling is 58% aandacht voor 'buiten de IT-afdeling' en 42% aandacht voor IT.

## ***3. De relatie tussen de CEO en de CIO in de organisatie***

De verstandhouding tussen de CEO en de CIO wordt volgens Feeny et. al. [1992] beïnvloed door verschillende houdingen, denkbeelden en invullingen van zowel de CEO als ook van de CIO. De CIO is integer en open, is een communicator met zakelijk gevoel, een motivator, relatiebouwer en heeft vaardigheden als een verandermanager, teamplayer en zakelijk denker.



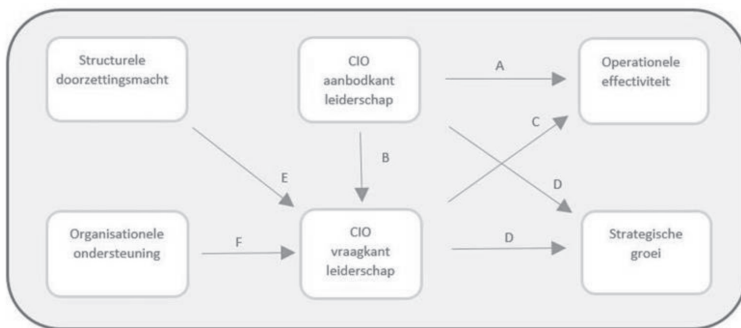
**Figuur 2: Managementrollen van de CIO (bron: Grover et al., 1993)**

#### 4. De verschillende managementrollen van de CIO

Grover et.al. [1993] deden onderzoek naar de verschillende rollen van de CIO. Hij gebruikte daarvoor de benadering in Figuur 2.

#### 5. De verschillende leiderschapsstijlen van de CIO in de aanbod- en vraagzijde in de organisatie

Met dit onderzoekmodel wordt beoordeeld wat de invloed is van de verschillende invullingen van CIO-leiderschap op de bijdrage van IT in de organisatie.



Figuur 3: Onderzoekmodel (bron: Chen et al., 2010)

Zo wordt gekeken of vanuit de vraagkant wordt bijgedragen aan de operationele effectiviteit. De CIO doet dit met een goed draaiende IT-afdeling, implementatie en het managen van de bestaande portfolio aan systemen (A). Chen et. al. [2010] concluderen dat een CIO met een IT-afdeling die op orde is, sneller de kans wordt gegeven om ook de verantwoordelijkheid over de vraagkant op zich te nemen (B). Tevens is voor het verschuiven (B) de strategische doorzettingsmacht (E) van groot belang. Dit is de positie in de organisatie die de CIO heeft met verantwoordelijkheid over de vraagkant. Vanuit die situatie kan de CIO

de bijdrage vanuit de aanbod- en vraagkant inzetten voor een efficiëntere organisatie en strategische groei (C, D).

## HOE IS DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?

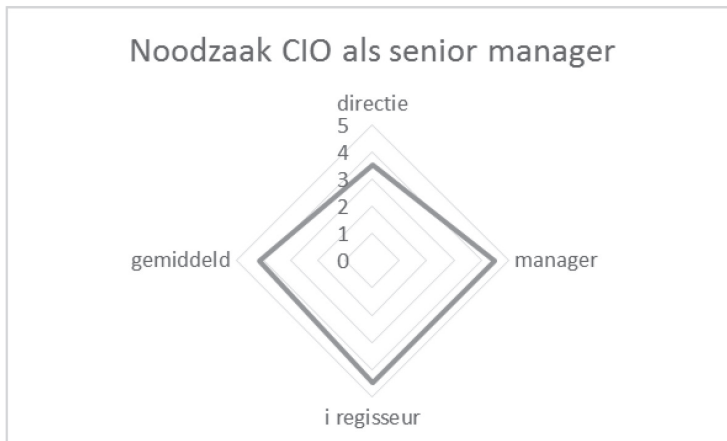
Middels interviews is in de twee organisaties conform de opzet van de theorie onderzoek gedaan naar de situatie. Twee algemeen directeuren/CIO's, twee i-regisseurs en twee managers zijn hierbij betrokken.

## WAT IS ER IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?

### 1. De ontwikkeling van de CIO

In de praktijk wordt IT met een 8,3 van de 10 als een zeer belangrijk onderdeel van de organisatie gezien. Beslissingen op het gebied van IT worden op verschillende niveaus in de organisaties, veelal in de business, genomen.

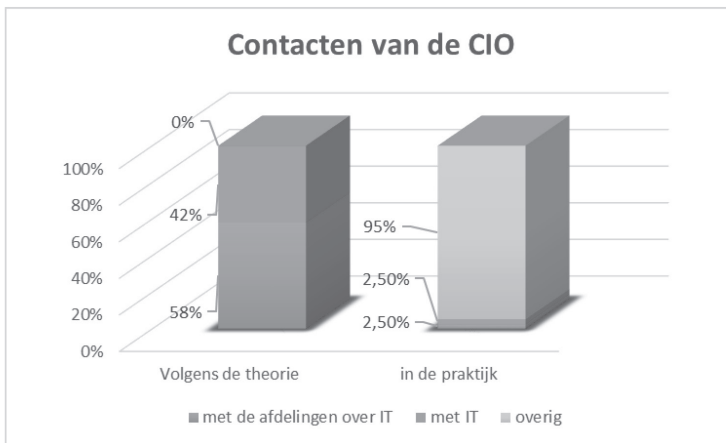
### 2. De aard van de CIO-functie in de organisatie



Grafiek 1: Noodzaak CIO als senior manager

De toegevoegde waarde van een CIO als senior manager/executive voor de strategische sturing op en met IT werd gescoord met een 4,17 op een 5-puntsschaal. Opvallend is dat de algemeen directeuren een vol punt onder de overige geïnterviewden scoorden.

De tijd die de huidige CIO dagelijks besteedt aan de IT-afdeling en aan het verbinden van de ‘business’ met IT komt in het meest gunstige geval neer op 2,5% voor elk. De overige 95% besteedt de huidige CIO aan de invulling van zijn taak als algemeen directeur. In de theorie blijkt dat de verdeling voor de volle 100% op IT zit en daarbinnen een onderverdeling kent van 42% op IT zelf en 58% op de verbinding met de ‘business’.



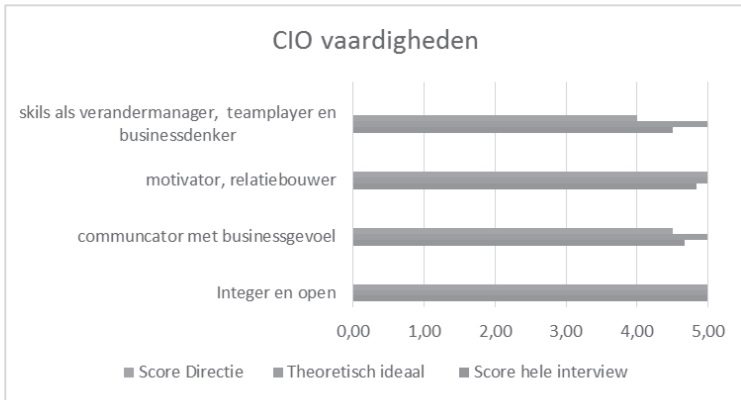
Grafiek 2: Contacten van de CIO per dag

### 3. De relatie tussen de CEO en de CIO in de organisatie

Grafiek 2 toont aan dat de huidige CIO weinig tot geen tijd besteedt aan de CIO-taken. In de meeste grotere organisaties is de rol van CIO ook niet ondergebracht bij de algemeen directeur. Bij een opsplitsing van die rollen moet de relatie tussen de algemeen directeur een CIO-



functionaris echter wel goed zijn. De geïnterviewden zijn het dan ook nagenoeg unaniem eens met de in de theorie genoemde kerncompetenties.



Grafiek 3: CIO-vaardigheden vanuit de theorie versus lokale score

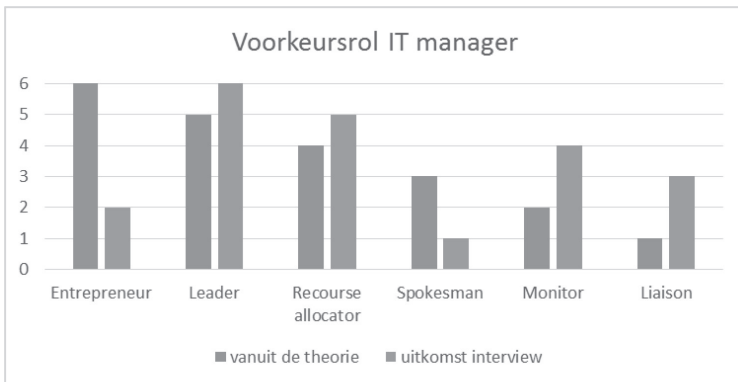
#### ***4. De verschillende managementrollen van de CIO***

Grafiek 4 toont aan dat er een duidelijke overeenkomst zichtbaar is met de theorie. De verbindingsrollen met de ‘business’, Entrepreneur en Spokesman, scoren gelijk aan de theorie. De organisaties zien de CIO zowel intern naar de afdelingen als extern georiënteerd werken en pas daarna gericht op de IT-afdeling zelf.

#### ***5. De verschillende leiderschapstijlen van de CIO in de aanbod- en vraagzijde in de organisatie***

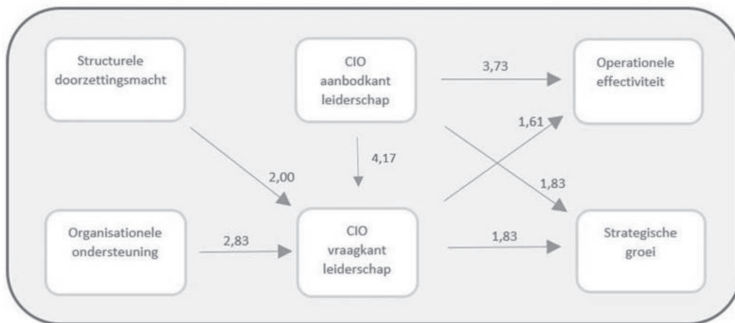
Uit de interviews blijkt in hoeverre er vanuit de vraagkant wordt bijgedragen aan de operationele effectiviteit. De CIO doet dit met een goed draaiende IT-afdeling (A) met een begrijpelijk score van 3,73, omdat dit de traditionele rol is die IT in een organisatie vervult.

Om invulling te geven aan de vraagkant leiderschapsrol als CIO is strategische sturing nodig. De geïnterviewden herkennen deze rol en scoren met 4,17 op een verschuiving van de CIO-verantwoordelijkheden van de aanbodzijde naar de vraagzijde (B).



**Grafiek 4: Rolinvulling CIO; naar Grover et al. (1993)**

Het uitvoeren van de CIO-rol op de vraagzijde is mede afhankelijk van de organisatorische ondersteuning (F). Hier wordt 2,83 gescoord. Hiermee wordt bedoeld het goed ondersteunen van IT-initiatieven en deze daarmee tot succes leiden, het hebben van goede IT-vaardigheden in de organisatie en het aanwezig zijn van de nodige strategische IT-bronnen. De huidige invulling van de CIO op aanwezigheid van een strategische doorzettingsmacht en invulling van de CIO-rol gericht op de vraagzijde wordt laag gescoord met een 2,0 (E). De invulling van de CIO-rol op de vraagzijde en de bijdrage die dit geeft aan operationele efficiëntie (C) en op strategische groei (D) valt ook laag uit met respectievelijk 1,61 en 1,83.



Figuur 4: Toegepast onderzoeksmodel van Chen et al. (2010)

## AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

Aanbevelingen als antwoord op de onderzoeksvraag:

*Op welke wijze moet er invulling worden gegeven aan de CIO-rol om de doelstellingen van de beoogde digitale transformatie te bereiken?*

Duidelijk is geworden dat om resultaten te behalen er aan het systeem moet worden gesleuteld en niet in het systeem.

### **1. Stel een CIO(-rol) aan die tijd kan besteden aan de regierol op IT**

Belangrijk onderdeel van deze aanbeveling is de positie die aan deze functionaris wordt gegeven en de verantwoordelijkheid die wordt gekoppeld aan de CIO-rol. Deze aanbeveling leidt ertoe dat IT-verantwoordelijkheid niet meer bij het lijnmanagement komt te liggen maar bij de CIO.

***2. Onderzoek of een gezamenlijke CIO voor twee organisaties een werkbare vorm is***

Waar in dit onderzoek geen antwoord op wordt gegeven is de vraag in hoeverre de twee organisaties met één CIO op zowel de aanbod als vraagzijde verder zouden kunnen gaan. Maak gebruik van een CIO-office met IT-strategie, IT-architectuur, ICT-beleidsontwikkeling en leveranciersmanagement.

***3. Maak IT een terugkerend onderwerp in het strategisch overleg***

De politieke managementwereld wordt beheerst door het politieke spel en op welke wijze de organisatie vooral deze politieke arena zo goed mogelijk kan ondersteunen. De wijze waarop en de mate waarin de organisatie met IT de doelstelling zo efficiënt mogelijk en met de meeste strategische groei kan bereiken, is geen onderwerp dat prominent op de directietafel prijkt.

***4. Stel vast welke doelstellingen moeten worden nagestreefd met operationele efficiëntie en strategische groei in relatie tot IT***

De huidige doelstellingen gaan niet veel verder dan dat er gestreefd moet worden naar applicatieharmonisatie. De resultaten blijven echter uit. Veranderingen op het gebied van IT raken de kern van de ‘business’ en kunnen verstrekkende (personele) gevolgen hebben.

***5. Introduceer vanuit de nieuwe CIO-innovatieteams***

Om het stadium van digitale business te bereiken, is het aan te bevelen om innovatieteams samen te stellen. In deze teams wordt samengewerkt tussen ‘business’ en IT waardoor kruisbestuiving plaatsvindt en middels co-creatie wordt gewerkt aan de digitale toekomst. Hier komen de functionele verantwoordelijkheid en de IT-verantwoordelijkheid samen.

## **6. Pas de IT-governance aan**

De IT-governance moet bij het aanstellen van (een gezamenlijke) CIO en het anders beleggen van verantwoordelijkheden een strategische en tactische invulling krijgen. Strategisch met de algemeen directeuren en de verantwoordelijke CIO. Het tactische niveau moet worden ingevuld met een delegatie vanuit het lijnmanagement.

## **LITERATUUR**

Chen, Daniel Q., Preston, David S., Xia, Weidong (2010). *Antecedents and Effects of CIO Supply-Side and Demand-side Leadership: A Staged Maturity Model*. Journal of Management Information Systems. 2010 Vol 27, no 1 pp. 231-271.

Feeny, David F., Edwards, Brian R., Simpson, Keppel M. (1992). *Understanding the CEO/CIO Relationship*. MIS Quarterly. Dec. 1992 pp.435-448.

Grover, Varun, Jeong, Seung-Ryul, Kettinger, William J., Lee, Choong C. (1993). *The Chief Information Officer: A Study of managerial Roles*. Journal of Management Information Systems. 1993 Vol 10, no 2 pp.107-130.

Stephens, Charlotte S., Ledbetter, William N., Mitra Amativa, Ford, F. Nelson (1992). *Executive or Functional Manager? The Nature of the CIO's Job*. MIS Quarterly. Dec. 1992 pp. 449-467.

Zwiggelaar K., Van Luxemburg A., (2016) *CIO 3.0 Het verschil maken bij digitale transformatie*.

## **AUTEUR**

Corné van de Ketterij CITRM is kwaliteitsadviseur bij de Gemeente Vlissingen en voormalig hoofd van de I&A-samenwerking Vlissingen-Middelburg.

E-mail: [cvandeketterij@vlissingen.nl](mailto:cvandeketterij@vlissingen.nl)



# SUCCESEN VOOR EEN SHARED SERVICE CENTER (EN HOE VERDER)

Erik Bot

## **AANLEIDING EN PROBLEEMSTELLING**

In de commerciële wereld en bij de lokale overheid zijn shared service centers ingericht of worden ze ingericht. Wat zorgt ervoor of de inrichting van een shared service center een succes wordt en blijft?

Het inrichten van een succesvol shared service center blijkt minder vanzelfsprekend dan het op papier vaak lijkt. Om te illustreren dat het wel een succes kan zijn zal ik de ervaringen bij Ericsson als best practice opvoeren. Ik baseer me daarbij op de beschrijving van deze casus in de literatuur [Iveroth, 2010].

Bij de vorming van dit shared service center is veel aandacht besteed aan de medewerkers om ze te enthousiasmeren en motiveren voor de veranderingen. De methode die Ericsson heeft gehanteerd bevat vier fasen waarin ze de medewerkers hebben meegenomen.

Daarnaast heb ik de vorming van het shared service center in de gemeentelijke regio onderzocht. Wat zijn daar de succesfactoren? Omdat de verschillen in de besturing van het shared service center bij Ericsson en in de gemeentelijke regio groot zijn, heb ik twee gemeentelijke service centers meegenomen in mijn onderzoek.

## **DE SUCCESFACTOREN VOOR INRICHTING VAN EEN SSC**

De vorming van een shared service center is een complex verandertraject. Door deze activiteiten te bundelen ontstaat er meer ruimte voor specialisaties in het kennisgebied en wordt de organisatie

minder kwetsbaar op het kennisgebied. In de bestudeerde theorie wordt een shared service center gezien als een interne outsourcing van diensten [Iveroth, 2010].

Een goed voorbeeld van een shared service center is bij Ericsson ingericht. Voor de implementatie van het nieuwe ERP-systeem en het shared service center heeft Ericsson een methode gehanteerd waarbij de harde en de zachte kant van de verandering in projectvorm is aangepakt. Met de harde kant wordt bedoeld het doel van de verandering, de organisatieverandering om een shared service center op te richten. Met de zachte kant wordt bedoeld gedrag, motivatie, houding, cultuur en manier van denken. De methode die Ericsson heeft ontwikkeld, is ingegeven door het feit dat 70% van de projecten mislukken [Iveroth, 2010]. Hierbij wordt verwezen naar Markus [2000] en Kraemer [2003]. Dit komt doordat onvoldoende aandacht wordt geschonken aan de zachte kant van een verandering ook na de implementatie van de harde kant.

VERANDERINGSDIMENSIE	ROL VAN DE VERANDERMANAGER
Gemeenschappelijke basis	Boodschapper
Gemeenschappelijk begrip	Expert en facilitator
Gemeenschappelijk belang	Onderhandelaar en coach
Implementatie	
Gemeenschappelijk gedrag	Waarnemer en coach

**Tabel 1: Fasenmodel**

Het succes is behaald door bewust de in Tabel 1 genoemde vier fasen te doorlopen met de betrokkenen. Het gedrag, de motivatie en de houding van een medewerker zorgen voor het succes van de verandering.

In de derde en vierde fase in het model, waarin een gemeenschappelijk belang en gedrag wordt gecreëerd, is het nodig de motivatie van medewerkers te verhogen dan wel vast te houden. Na de derde fase



ligt het moment dat het harde gedeelte van de verandering wordt beëindigd en de aandacht in de organisatie vaak al naar andere zaken gaat.

Naast fasering van het veranderproces is ook de organisatiestructuur van belang. Bij Ericsson is het service center een aparte eenheid onder het bestuur. Door de activiteiten te bundelen zijn ze een belangrijke partij geworden binnen Ericsson. Het besturingsmodel is duidelijk en direct.

Tot slot spelen de medewerkers een belangrijke rol. Hitt en Brynjolfsson [1997] hebben onderzoek gedaan naar op welke gebieden het mogelijk is om medewerkers te stimuleren door:

- De beslissingsbevoegdheid van medewerkers en teams te vergroten.
- De (variabele) beloning van medewerkers.
- Het menselijk kapitaal, investeren in de medewerkers.

## **DE HUIDIGE PRAKTIJK**

Wat maakt beide totaal verschillende shared service centers dan toch succesvol? En wat verstaan we onder succesvol? Bij een verandering wordt het succes vaak gezien als voldoen aan de verwachtingen van de klant.

Een shared service center is een organisatiebrede bundeling van activiteiten en middelen uit bedrijfsonderdelen die dezelfde activiteiten uitvoeren, zodanig dat tegen lagere kosten en met een hoger service- en kwaliteitsniveau ondersteunende diensten worden geleverd.

In de twee onderzochte service centers is juist de aandacht voor de medewerkers tijdens en na de verandering mijns inziens het succes. Gezamenlijk meegroeien naar een volwassen service center dat een

steeds betere dienstverlening gaat leveren. De ontwikkeling van de medewerkers naar verdere professionaliteit en eigen verantwoordelijkheid (beslissingsbevoegdheid) maakt het succes zoals beschreven door Hitt en Brynjolfsson [1997].

De betrokken gemeenten werken samen in het shared service center op basis van een ‘karaktervolle samenwerking’. Maar de kleinere gemeenten willen hun zelfstandigheid niet opgeven door te veel verantwoordelijkheid over te dragen aan het shared service center. Voor ieder onderwerp wordt daarom opnieuw bepaald of een gemeente mee wil doen.

De eenduidige aansturing bij Ericsson maakt dat veranderingen vanuit één orgaan kunnen worden geïnitieerd.

Door een besturingsmodel met vier gemeenteraden, als controlerende en kaderstellende partijen, wordt de verdere ontwikkeling van het service center belemmerd. Het service center Drechtsteden heeft hierin een combinatie gevonden waarbij middels de Drechttraad wel één controlerende en kaderstellende partij is gecreëerd. Ook de partijpolitieke verhoudingen zijn hierin geborgd.

## **CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN**

Het onderzochte service center is met het huidige besturingsmodel succesvol gestart maar is niet verder ontwikkeld in de structuur zoals deze was op het moment van de oprichting van het service center.

De besturing zal een nieuwe structuur moeten ontwikkelen om de noodzakelijke veranderingen, zoals de digitale overheid, voortvarend te kunnen aansturen.

De structuur zoals in de Drechtsteden is gekozen kan een invulling zijn. De stemverdeling dient via een andere formule bepaald te worden om goede samenwerking te borgen.

Terug naar de beginvraag: Wat zorgt ervoor of de inrichting van een shared service center een succes wordt en blijft?

De inrichting van een shared service center is een complexe verandering waarin de aandacht voor de medewerkers het succes bepalen (de zachte kant van de verandering). Een eenduidige aansturing van het service center is noodzakelijk om succesvol te blijven.

## LITERATUUR

Hitt, Lorin. M. & Brynjolfsson, E. (1997). *Information Technology and Internal Firm Organization: An Exploratory Analysis*. Journal of Management Information Systems, 14, 81-101.

Iveroth, E. (2010). *Inside Ericsson: A FRAMEWORK FOR THE PRACTICE OF LEADING GLOBAL IT-ENABLED CHANGE*. California Management Review. 53(1), 136-153.

Visieplan, <[https://www.servicepunt71.nl/fileadmin/Bestanden/documenten/07\\_2243523\\_Servicepunt71\\_richting\\_2020\\_1.3.pdf](https://www.servicepunt71.nl/fileadmin/Bestanden/documenten/07_2243523_Servicepunt71_richting_2020_1.3.pdf)>.

Visie en beleid, <<https://www.digitaleoverheid.nl/beleid/>>.

Drechtraad, <<https://www.drechtsteden.nl/drechtraad/drechtraad-wie-zijn-wij>>.

Stemgewicht, <[https://www.drechtsteden.nl/dds/up/ZwtqksqJsB\\_Overzicht\\_\\_Drechtraad\\_met\\_stemgewicht\\_\\_versie\\_170125.pdf](https://www.drechtsteden.nl/dds/up/ZwtqksqJsB_Overzicht__Drechtraad_met_stemgewicht__versie_170125.pdf)>.

Drechtstedenbestuur, <<https://www.drechtsteden.nl/bestuur-en-samenwerking/drechtraad-en-drechtstedenbestuur/drechtstedenbestuur>>.

Samenstelling, <<https://www.drechtsteden.nl/drechtraad/drechtraad-wie-zijn-wij>>.

## **AUTEUR**

Erik Bot CITRM, interim manager en Lean Six Sigma Black Belt met een focus op slimmer samenwerken.

E-mail: [erik.bot@hezu.nl](mailto:erik.bot@hezu.nl)

## **IT-REGIE EN -SOURCING**



# FRIENDS FOREVER?

Jan P. Bolhuis

## INLEIDING

Ik kocht mijn mobiele abonnementen voor een periode van twee jaar, tot ik een bekocht gevoel kreeg; in het tweede contractjaar waren er betere deals beschikbaar. Ik ben daarom overgegaan naar contracten van een jaar. Echter nu zie ik dat in de laatste helft van het contractjaar er betere deals beschikbaar zijn. Zo snel verandert de markt.

Overheidsorganisaties, scholen en uitvoeringsorganisaties zijn in veel situaties verplicht om inkoop aan te besteden. Een gegund contract heeft een bepaalde looptijd en kan mogelijk worden verlengd. De mogelijkheden van IT (Cloud)-technologie worden snel groter. Wat vandaag nog als een 'special' wordt bestempeld is morgen als standaarddienstverlening op de markt beschikbaar. Waarde verandert snel.

Wordt bij een beslissing omtrent contractverlenging gekeken of er voor een organisatie meer waarde gecreëerd kan worden? Om deze vraag te beantwoorden zijn twee vragen essentieel: wat is waarde en is een organisatie in staat waarde te duiden?

## WAT ZEGT DE THEORIE?

In de theorie is gekeken naar twee factoren omtrent beslissingen: de volwassenheid van de aanbestedende organisatie en de beschrijving van waarde voor een organisatie.

Wordt er gekeken naar volwassenheid van de organisatie dan zien we dat voor succesvol outsourcen aan de volgende factoren wordt voldaan [Wijers, 2016]:

- Service- en contractmanagementvaardigheden zijn essentieel;
- Financieel management moet transparant zijn;

- Interne activiteiten zijn gericht op het toevoegen van waarde;
- Functionele- en businesskennis wordt goed gebruikt;
- Beter gebruik van informatie;
- Hoog kwaliteitsniveau van diensten;
- Integratie van diensten;
- Agile ontwikkelen en gezonde interactie tussen business en IT;
- Innovatie;
- IT heeft goede governance en heeft processen voor projecten en wijzigingen.

Naast juridische en economische competenties moeten ook relatiecompetenties worden ontwikkeld en geïntegreerd. Informatieasymmetrie kan een probleem zijn voor de opdrachtgever. De opdrachtnemer heeft de meeste kennis en kan dit uitbuiten. Voor een optimale operatie moet dit in balans zijn; ‘weak business demand’ geeft ‘weak delivery’. Bedrijven realiseren zich steeds meer dat de klant-leverancierrelatie belangrijk is. Het ontwikkelen van deze relatie leidt tot een groei van de omzet.

Als gekeken wordt naar waarde van een organisatie, dan blijkt dit een breed begrip. Outsourcen van IT kan zorgen voor deflexibilisering. Flexibiliteit voor de opdrachtgever is belangrijk en moet in contracten worden verwerkt [Benaroch et al., 2010]. Aan een beslissing voor contractverlenging zitten naast prijsfactoren ook andere factoren. Niet-prijsfactoren zijn organisatieverandering, serviceprovider, reputatie van de leveranciers, het team dat klantcontact heeft, toekomstige vereisten, dienstverlening, extra innovatievereisten, geografische scope, certificeringseisen en operationele wijzigingen van de opdrachtgever [Beulen, 2011].

Naast transactiekosten zijn er coördinatiekosten. Bij publieke aanbestedingen spelen de coördinatiekosten (verwervingskosten) geen rol bij het selectieproces [Beulen, 2011]. Bij dit onderzoek is



gekeken hoe de organisaties hiermee omgaan. Er is een grote beweging gaande van geografische nabijheid naar logistieke nabijheid, dus integratie van supply chains [Mamavi et al., 2014]. Innovatie kan voorwaardenscheppend (enabler) zijn voor de opdrachtgever. IT-outsourcing is tegenwoordig meer een business-enabler dan een besparingsmiddel.

## **PRAKTIJKONDERZOEK**

De theorie is eerst belicht vanuit leveranciersperspectief door middel van een interview met een aanbestedingsexpert (tachtig aanbestedingen waarvan een deel BVP (Best Value Procurement)). Vervolgens is het onderzoek uitgevoerd door middel van interviews met sleutelfiguren binnen aanbestedende organisaties. Het doel van de interviews is om ten aanzien van de theoretische basis vast te stellen of aanbestedende organisaties zich bewust zijn van waarde en of deze waarde daadwerkelijk wordt meegenomen in contractbeslissingen. Om de concepten waarde en contractbeslissing én de relatie tussen deze concepten te onderzoeken zijn de volgende vragen opgesteld voor de interviews:

- Wat is waarde (in detail: innovatie, geografische afstand, governance, flexibiliteit, organisatiespecifiek)?
- Wat is belangrijk ten aanzien van de relatie (aspecten communicatie, samenwerking, volwassenheid, organisatie, co-creatie, kennisasymmetrie)?
- Hoe gaat de organisatie om met kosten (transactiekosten versus coördinatiekosten)?
- Wat is waarneembaar ten aanzien van beslismomenten voor contractverlenging (voortijdig beëindigen, evaluatie)?

## **RESULTATEN**

De resultaten van de interviews zijn vervolgens afgezet tegen de theorie. Alle zaken die zijn opgenomen uit de theorie blijken relevant.

Alleen het voortijdig opbreken van contracten om zodoende meer waarde te genereren voor een organisatie wordt niet herkend door de geïnterviewden. Een interessante waarneming is dat het juridische deel tegenwoordig bijna belangrijker is dan de daadwerkelijke inhoud voor aanbestedingen. Het is interessant om een onderzoek uit te voeren naar de vraag of het institutionaliseren van de procurementrelatie de overheid geld kan besparen.

Tot slot zijn de bevindingen besproken met de auteur van het artikel “Contract renewal decisions in IT outsourcing”. Deze discussie richtte zich onder andere op governance en de evaluatie van contracten. De theorie en de informatie en inzichten die de interviews opleverden waren voldoende om dit onderzoek uit te kunnen voeren en om een gegronde conclusie te kunnen trekken.

Uit dit onderzoek is gebleken dat de onderzochte IT-organisaties zich zeer bewust zijn van de waarde van hun (ingekochte) diensten voor de organisatie. Waarde is veel meer dan alleen de ingekochte dienst zelf; waarde voor een organisatie is de relatie tussen klant en leverancier, het gebruik van informatie, informatie-asymmetrie, flexibiliteit, coördinatiekosten, transparantie, innovatie, flexibiliteit, geografische afstand, risicoreductie, ontzorging en het nakomen van afspraken.

Er wordt bewust gezocht naar het creëren van een optimum qua gebruik voor de organisatie. Men is zich bewust van de impact van het soort dienst op de benodigde bemensing en governance in de eigen organisatie. Op basis van de manier waarop door de organisatie gewerkt wordt en het feit dat voor een aanbesteding ontbrekende kennis en competenties worden binnengehaald, kan worden gesteld dat deze IT-organisaties volwassen opereren en competent zijn ten aanzien van het bepalen van de waarde voor de organisatie uit een bestaand contract en een potentieel nieuw contract. De onderzochte organisaties zullen een beslissing nemen omtrent contractverlenging op basis van de waarde voor de organisatie.

Uit de theorie en de praktijk is gebleken dat ingekochte diensten steeds meer geïntegreerd worden in bedrijfsprocessen. Het wordt daarmee steeds belangrijker om goed samen te werken en om elkaar goed te begrijpen. Hiervoor is een goede relatie en DNA-match uiterst belangrijk.

Inkopende organisaties worstelen met aanbestedingen. Het is lastig om zaken op de juiste manier op papier te krijgen en om hiervoor de juiste mindset te creëren bij gebruikers. Evenwel is het van cruciaal belang dat voor een goede ‘fit’ van dienst en leverancier zaken goed worden opgeschreven in de uitvraag. Alle zaken die in dit onderzoek zijn genoemd als waarde, dienen expliciet te worden opgenomen. BVP is bevorderend in de discussie bij complexe aanbestedingen.

## **AANBEVELINGEN**

Een aanbeveling voor de organisaties is om te zoeken naar de beste ‘fit’ door bijvoorbeeld BVP te overwegen voor sommige aanbestedingen. Hierbij moet worden gedacht aan complexe aanbestedingen, aanbestedingen van diensten die sterk geïntegreerd worden in de waardeketen en aanbestedingen waarbij technologie ingrijpende impact op de organisatie kan hebben. Een tweede aanbeveling is om belangrijke zaken die waarde voor de inkopende organisatie vertegenwoordigen in contracten op te laten nemen, zoals flexibiliteit, governance en meer. De laatste aanbeveling is om contractevaluatie scherp en expliciet te maken: evalueer naast de dienst ook de leverancier, het contracteringsproces, de vereisten en de techniek.

## **LITERATUUR**

Michel Benaroch, Qizhi Dai, and Robert J. Kauffman (2010). *Should We Go Our Own Way? Backsourcing Flexibility in IT Services Contracts*. Journal of Management Information. Vol. 26, No. 4, pp. 317–358.

Erik Beulen (2011). *Contract renewal decisions in IT outsourcing: "Should I stay or should I go"*. Journal of Information Technology Management Volume XXII, Number 4, 2011.

Olivier Mamavi, (2014). *Out of sight, out of mind? Supplier spatial proximity in French public procurement*. International Journal of Public Sector Management Volume: 27 Issue 6.

Gerard M. Wijers, *DEMAND en SUPPLY Management, Lesmateriaal Leergang IT Regie management 2016*.

## **AUTEUR**

Ing. J.P. Bolhuis MSc CITRM CED SA is Blockchain Architect bij een cryptoteam binnen een investeringsbank in Dubai en vervult een CTO-rol bij verschillende startups wereldwijd.

E-mail: [jan@mastersoftware.nl](mailto:jan@mastersoftware.nl)

# FACTOREN VAN INVLOED OP DE ITO-TRANSFORMATIEFASE

Ronald van Barneveld

## INLEIDING

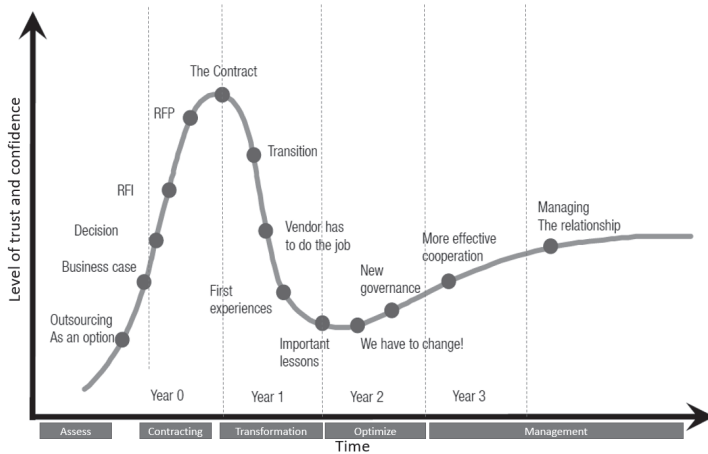
Van IT-outsourcingovereenkomsten wordt gerapporteerd dat maar 50% succesvol is. Hoewel het algehele succes van IT-outsourcingovereenkomsten het resultaat is van veel factoren [Ishizaka & Blakiston, 2012; Barthelemy, 2003], wordt in deze bijdrage gesproken over de transformatiefase.

De transformatiefase is de fase welke start op het moment dat de overeenkomst door de klant en leverancier wordt getekend. De transformatiefase is de eerste kennismaking met de leverancier op het gebied van ‘waarmaken’ van de gedane beloftes en toezeggingen uit de overeenkomst en hier wordt de waardecreatie gestart.

De theorieën en aanbevelingen in deze bijdrage zijn van toepassing op alle organisaties die een IT-outsourcing overwegen of wensen over te stappen op een andere leverancier. De veranderingen die dit met zich meebrengt zullen op de juiste manier voorbereid dienen te worden om de kans op succes te vergroten.

## WAT ZEGT DE THEORIE?

In de wetenschappelijke literatuur is reeds veel geschreven over formele en relationele aspecten in IT-outsourcingovereenkomsten. Ongeveer 50% van de IT-outsourcingovereenkomsten zijn niet succesvol [Qi & Chau, May 2012]. Een gangbaar verloop van een IT-outsourcingtraject is weergegeven in Figuur 1. Deze ‘Learning Curve’ [Wijers, 2016] beschrijft hoe het niveau van vertrouwen en zekerheid met name in de ‘Year 0’-fase tot grote hoogte stijgt om daarna, in de opvolgende fases, af te zwakken.



**Figuur 1: Learning Curve**

Studies hebben aangetoond dat ‘outsourcing governance’ (besturing en coördinatie van de overeenkomst) de sleutel is voor het bereiken van de doelen die zijn gesteld voor het uitbesteden van IT-diensten [Willcocks & Griffiths, 2010; Qi & Chau, May 2012]. Er wordt gesuggereerd dat een belangrijke oorzaak van het niet succesvol zijn, kan worden toegeschreven aan het feit dat de benodigde balans tussen formele (harde) en relationele (zachte) aspecten niet aanwezig is [Barthelemy, 2003; Lioliou et. al., 2014; Poppo & Zenger, 2002].

De formele aspecten hebben als doel de activiteiten tussen de partners (klant en leverancier) te coördineren en opportunistisch gedrag te voorkomen door het opstellen van een gezamenlijk overeengekomen en juridische verzameling van geaccepteerde gedragingen. De relationele governance verwijst, aan de andere kant, naar de meer menselijke elementen van de outsourcingrelatie door een vorm van ‘sociale controle’ in te voeren met als doel de risico’s van opportunistische gedragingen te mitigeren [Lioliou et. al., 2014]

## HOE IS DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?

Het theoretisch kader is kwalitatief getoetst met het voeren van interviews en observaties (websites en artikelen). De vraagstelling is hierbij als volgt gedefinieerd:

*Is de kans op succes van de transformatiefase binnen IT-outsourcing te vergroten door (H1) de regieorganisatie eerder in het proces te betrekken en (H2) meer aandacht te geven aan de relationele aspecten binnen IT-outsourcing?*

De deelvragen die hierbij worden gesteld, zijn per hypothese onder te verdelen en weergegeven in Tabel 1.

HYPOTHESE	DEELVRAAG
H1	Heeft het eerder betrekken van de regieorganisatie een positief effect op het (beleefde) succes tijdens de transformatiefase?
	Welke capaciteiten van een regieorganisatie dienen eerder beschikbaar te zijn?
	Wat is het beste moment om de capaciteiten van de regieorganisatie beschikbaar te hebben?
H2	Moet er formeel iets gefaciliteerd worden om de relationele aspecten meer aandacht te geven?
	Heeft de lengte van de relatie tussen regieorganisatie en leverancier invloed op het beleefde succes van de transformatiefase?

Tabel 1: Deelvragen per hypothese

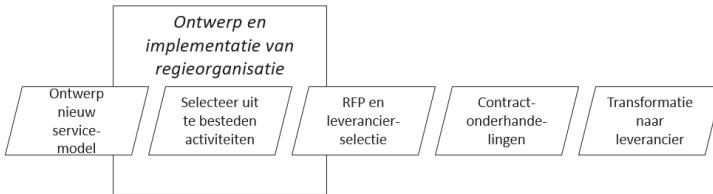
## WAT IS ER IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?

De regieorganisatie heeft als taak de ‘verandering’ in goede banen te leiden.

In het opzetten van een regieorganisatie zijn twee fasen te onderscheiden: de ontwerpfase en de implementatiefase. In de ontwerpfase worden de benodigde capaciteiten geformuleerd en vindt de samenstelling van de regieorganisatie plaats. In de

implementatiefase start de regieorganisatie met het uitvoeren van haar werkzaamheden: het voorsorteren van de klantorganisatie op de veranderingen die de IT-outsourcingovereenkomst met zich meebrengen, het vertegenwoordigen van de klantorganisatie richting de leverancier, het bewaken van de geformuleerde uitgangspunten (visie) en de verantwoordelijkheid nemen voor de operationele aspecten van de IT-outsourcingovereenkomst.

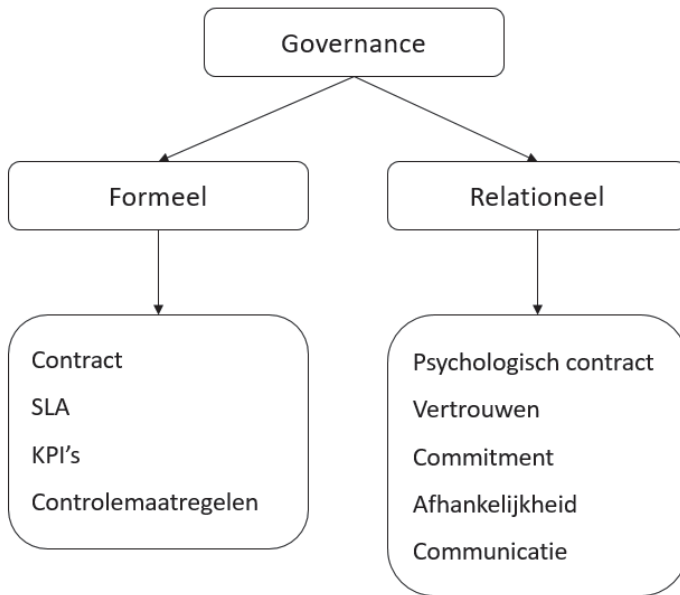
Op basis van mijn onderzoek pleit ik voor het afronden van de ontwerp- en implementatiefase op het moment dat de RFP- en leveranciersselectiefase start.



**Figuur 2: Aangepast en bijgewerkt model voor ontwerp en implementatie van de regieorganisatie**

Om de afspraken tussen klantorganisatie en leverancier te waarborgen dienen de formele en relationele aspecten van de outsourcing governance met elkaar in balans te zijn. De formele aspecten hebben betrekking op het opstellen van een gezamenlijk gedragen juridische overeenkomst die activiteiten coördineert en opportunistisch gedrag voorkomt. Hiermee richt het zich met name op de harde controlemaatregelen. Het implementeren van deze formele controlemaatregelen is een verantwoordelijkheid van de regieorganisatie met als doel zorg te dragen voor de aansluiting van de dienstverlening op de bedrijfsdoelstellingen van de klant.





**Figuur 3: Formele en relationele aspecten binnen governance**

De relationele aspecten richten zich met name op de zachte aspecten van de overeenkomst en hebben betrekking op het voorkomen van opportunistische gedragingen door het laten ontstaan van psychologische betrekkingen en ‘sociale controle’. Vertrouwen tussen klant en leverancier zorgt voor een gezamenlijk bewustzijn dat ten eerste leidt tot succes en ten tweede tot het verlagen van de algehele kosten van de overeenkomst [Barthelemy, 2003]. Het in balans brengen en houden van deze formele en relationele aspecten is een verantwoordelijkheid van de regieorganisatie.

## AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK

In conclusie kan worden gesteld dat sterkere relaties kunnen worden verwacht wanneer deze plaatsvinden onder omstandigheden als frequent, fysiek (face-to-face), meerdere ontmoetingen op het gebied van de dienstverlening vergeleken met minder frequent, op afstand (telefoon of mail) en korte ontmoetingen over de dienstverlening. Hoe groter de intensiteit van het contact tussen de klant en de leverancier en hoe meer ruimte voor het informele spectrum, hoe sterker de relatie (zoals beleefd door de klant en leverancier) en hoe hoger het vertrouwen en de commitment. Derhalve kan worden afgeleid dat 1) een relatie belangrijk is voor het beleefde succes van de IT-outsourcingovereenkomst, 2) de kwaliteit van de relatie groeit naarmate deze langer duurt, aldus het aangaan van dergelijke relaties zo spoedig mogelijk moet starten (H2) en 3) dat zowel de formele als relationele aspecten binnen governance voldoende aandacht moeten krijgen gedurende de totstandkoming en uitvoering van de IT-outsourcingovereenkomst (H1).

## LITERATUUR

- Barthelemy, J. (2003). *The Hard and Soft Sides of IT Outsourcing Management*. European Management Journal, 21(5), 539-548.
- Gianotten, M. (2017, March 6). (R. v. Barneveld, Interviewer)
- Ishizaka, A. & Blakiston, R. (2012, March). *The 18C's model for a successful long-term outsourcing arrangement*. Industrial Marketing Management(41), 1071-1080.
- Lioliou et. al. (2014). *Formal and relational governance in IT Outsourcing*. Information Systems Journal, 24, 503-535.
- Poppo, L. & Zenger, T. (2002). *Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements*. Strategic Management Journal, 23, 707-725.
- Qi, C. & Chau, P. (May 2012). *Relationship, contract and IT outsourcing success: Evidence from two descriptive case studies*. Decision Support Systems, 53(4), 859-869.

Wijers, G. (2016). *IT Regie Management 2016* 1110 Wijers. Utrecht.

Wijers, G. (2017, April 6). (R. v. Barneveld, Interviewer)

Willcocks, L. & Griffiths, C. (2010). *The crucial role of middle management in Outsourcing*. MIS Quarterly Executive, 9(3), 177-193.

## **AUTEUR**

Ronald van Barneveld CITRM is Interim Regiemanager en medeoprichter van JOENGO.

E-mail: [ronald.vanbarneveld@joengo.nl](mailto:ronald.vanbarneveld@joengo.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 AAN HET PROGRAMMA 2017:**

Ronald van Barneveld CITRM, Jan Bolhuis CITRM, Erik Bot CITRM, Marcel van den Broek CITRM, André van Dijk CITRM, Hugo van Haaren CITRM, Wim Jumelet CITRM, Corné van de Ketterij CITRM, Arno van Klaveren CITRM, Marja Mom-Derksen CITRM, Cor van Weenum CITRM, Winnie Weinré CITRM, en Ernesto Wijnands CITRM.

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

ISBN 978-90-8980-116-6

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL