

IT REGIE EN LEIDERSCHAP

ONDER REDACTIE VAN: ROBERT J. BLOMME



IT REGIE EN LEIDERSCHAP

Onder redactie van: Robert J. Blomme

Colofon

ISBN 978-90-8980-139-5

©2020 Robert J. Blomme

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

INDEX

IT Regie en Leiderschap	5
Robert J. Blomme	
De rol van leiderschap in strategieontwikkeling	7
Kees Bronner	
Opschuiven in de waardeketen	15
Bas Constant	
Van Zorginnovatie naar Zorgtransformatie	23
Gerard Dresens	
The innovativeness of the CIO position in the 7 University Medical Centers of the Netherlands	31
Erwin van den Heuvel	
De intrinsieke motivatie bij Holacracy	37
Erik van Houten	
Een IT-regie organisatie bij het kerndepartement van het Ministerie van Financiën	45
Jeroen Korving	
Het borgen van Organisatie en ICT strategie door toename van SaaS oplossingen	53
José Kremers	
Rapporteren in een multimodale IT organisatie	61
Huib van Mierlo	

IT Regie Management in de Raad van Commissarissen	71
Dick Nooitgedagt	
Effectief leiderschap als recept tegen de negatieve aspecten van werkdruk	79
Rob Soeters	
De invloed van e-health vanuit het perspectief van de zorgprofessional	87
Menno Struik	
Wat is de relatie tussen intergemeentelijke IT samenwerking en een betere bezetting in en verankering van specifieke functies in de IT governance?	99
Bert Wolthuis	

IT REGIE EN LEIDERSCHAP

Robert J. Blomme

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

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

We zien een steeds groter wordend belang van IT-regie en een toenemende behoefte aan opleiding en verdere professionalisering van de doelgroep die deze functionaliteit zouden moet invullen. Deze moet niet alleen gericht zijn op inhoudelijke scholing maar

vooral (persoonlijke) leiderschaps-ontwikkeling zou hiervoor extra aandacht mogen krijgen. Deze bundel geeft hier een mooie inkijk in.

Ik heb met groot genoegen de bijdragen van de deelnemers gebundeld en wens u veel leesplezier!

AUTEUR

Robert J. Blomme is Programmadirecteur NICP-IT Regie. Tevens is hij Associate Dean en gewoon Hoogleraar Organization Behaviour aan Nyenrode Business Universiteit. Daarnaast is hij is Hoogleraar Management en Organisatie aan de Open Universiteit en bekleed hij diverse gast-hoogleraarschappen aan diverse (inter)nationale studenten.

E-mail: r.blomme@nyenrode.nl

DE ROL VAN LEIDERSCHAP IN STRATEGIEONTWIKKELING

Kees Bronner

INLEIDING

Uit vele publicaties valt af te leiden dat slechts 50% van de strategieën leidt tot een succes, een geïmplementeerde strategie. Een vaak genoemde reden voor mislukking is het gebrek aan leiderschap. De rol van leiderschap in strategieontwikkeling lijkt daarmee van eminent belang. Uit de theorie zal worden afgeleid welke aspecten van leiderschap van belang zijn voor een succesvolle ontwikkeling en uitvoering van strategie.

De hoofdvraag luidt: Wat is de rol van leiderschap in strategieontwikkeling?

Met de uit de theorie verkregen inzichten zal de vraag worden beantwoord: “Aan welk leiderschap is invulling gegeven bij de strategieontwikkeling bij ProRail ICT?”. Met een feitelijke beschouwing van het proces van strategieontwikkeling in relatie tot de verkregen inzichten uit de theorie en vragenlijst verspreid onder een beperkte groep collega’s, zullen conclusies en aanbevelingen worden gedaan voor het vervolg van het geven van leiderschap aan de strategie van ProRail ICT.

THEORIE

Zowel in “The Leader’s Role in Strategy” (Jack. C. Green en James N. Fuller) als in “The role of Leadership in strategic management” (Ali Abdulriba Jabbar, and Ali Mohammed Hussien) wordt gesteld dat leiderschap van eminent belang is voor het ontwikkelen en

implementeren van een strategie. Zonder leiderschap zal een goede (geïmplementeerde) strategie niet ontstaan. De rol van de leider wordt beschreven in de vijf belangrijkste fases van het bepalen en doen uitvoeren van de strategie; ontwikkel een visie en missie, bepaal eindbestemming en doelstellingen, bepaal de strategie, voer de strategie uit en evalueer de uitvoering.

Inzicht 1: In strategieontwikkeling vervult leiderschap een belangrijke trekkersrol.

Visie is de kern van leiderschap en zit in het hart van de strategie (“The Leader’s Role in Strategy”). Het is de taak van de leider om een visie te hebben die verbindt met de verbeelding en energie van mensen. De visie moet haken aan de waarden van de organisatie. De leider moet deze verbinding maken zodat dat de organisatie deze kan begrijpen, vastpakken en steunen. Vergelijkbare opvattingen zijn te vinden in “The role of Leadership in strategic management”, de studie “The Role of Leadership in Strategy Formulating and Implementation” en John P. Kotter in “Leading Change”.

Inzicht 2: Een vitale rol van leiderschap is het verbinden van strategieontwikkeling met de visie van de organisatie.

Het is van belang om in het verlengde van de visie eind- en tussenresultaat te bepalen. In “The Leader’s Role in Strategy” wordt aangegeven doelstellingen effectief te maken door daar bij het behalen van het beoogde resultaat een incentive aan te verbinden. Zoals door Jim Collins wordt voorgesteld als “catalytic mechanisms” om te bereiken dat de organisatie in de juiste richting gaat bewegen.

Inzicht 3: Leiderschap is het bepalen van noodzakelijke eind- en tussenresultaten.

Na de eindbestemming en doelstelling te hebben bepaald komt de vraag aan de orde hoe de beschikbare middelen in te zetten om de doelen te bereiken. In “The Leader’s Role in Strategy” komt het vooral op neer om kiezen tussen wat te doen en niet te doen. Van de leider wordt verwacht harde keuzes te maken.

Inzicht 4: Leiderschap bij het bepalen van de strategie is het maken van keuzes in wat wel en wat niet (meer) te doen.

Het betrekken van een diagonale “doorsnede” uit alle lagen van de organisatie bij het maken van de strategie wordt geadviseerd. Voor de samenstelling van de groep wordt een evenwicht geadviseerd tussen “revolutionairen”, de (jonge) nieuwkomers en degenen in de directe omgeving. In feite kan deze aanpak ook worden teruggezien in John P. Kotter’s “Creating A Guiding Coalition (Leading Change)” en Jim Collins (Good to great) met de uitspraak “first who...then what”.

Inzicht 5: Leiderschap is het selecteren van het team om de strategie mee te bepalen.

In “The Leader’s Role in Strategy” wordt samengevat dat het implementeren van een goede strategie berust op 3 belangrijke uitgangspunten: 1. inbedden van de strategie in cultuur van de organisatie door te focussen op een beperkt aantal strategische capaciteiten, 2. Bouw een goed team en 3. Elke strategie is maar voor beperkte tijd de beste dus houdt de ontwikkelingen in de gaten en maak aanpassingen indien noodzakelijk.

Inzicht 6: Leiderschap is het vormen van de organisatie (cultuur, competenties, capaciteit en selectie team) die uitvoering geeft aan de strategie en ontwikkelingen volgt met eventuele impact en bijstelling van de strategie.

Het aanpassen van de strategie bij tegenvallende resultaten vraagt om een wendbaarheid van de organisatie en haar leiderschap. Het blijft een continu proces van bewaken, bijsturen, afscheid nemen of nieuwe wegen inslaan. Dat is kort samengevat hetgeen in “The Leader’s Role in Strategy” wordt gesteld.

Inzicht 7: Leiderschap is het beoordelen of de strategie beantwoordt aan de doelstellingen, bijstellingen noodzakelijk zijn en het beoordelen van het functioneren van medewerkers.

In “The Role of Leadership in Strategy Formulating and Implementation” (Arooj Azkar et al.) wordt performance evaluation als een van de meest belangrijke taken van het strategische management proces gezien. De leider in de rol van evaluator beoordeelt of de strategie beantwoordt aan de doelstellingen, er moet worden bijgesteld maar evalueert ook het functioneren van de medewerkers en verzekert de effectiviteit van beloningssystemen. Zoals ook Kotter (Leading Change) stelt over het belang van Short-Term Wins.

Inzicht 8: Leiderschap is het ontwikkelen en het toepassen van effectieve beloningssystemen.

METHODE

De ontwikkeling van de strategie voor ProRail ICT is langs de as van het feitelijke proces van strategieontwikkeling en middels een uitgezette vragenlijst onderzocht. De vragenlijst is verspreid onder leden van Management ICT, afdelingsmanagers ICT en medewerkers. In totaal onder 11 collega’s. Alle collega’s hebben de vragenlijst ingevuld en geretourneerd.

De beoordeling van het proces en de vragenlijst geeft antwoord op welke wijze invulling wordt gegeven aan de in de theorie onderkende

fases van strategieontwikkeling namelijk: ontwikkel een visie en missie, bepaal eindbestemming en doelstellingen, de strategie bepalen, de strategie uitvoeren en de uitvoering evalueren.

RESULTATEN

Het proces van de ontwikkeling van de strategie van ProRail ICT kenmerkt zich door een top-down benadering. Het Managementteam ICT bepaalt, stelt vast en draagt uitvoering min of meer op. Volgens Jaap Boonstra (managementimpact.nl, bron: Perspectieven op leiderschap) is deze gang van zaken uitermate geschikt in een stabiele situatie maar in een situatie die als dynamisch en onzeker wordt aangemerkt, gaat het meer om richting te (blijven) zoeken. Volgens hem sluit transformationeel leiderschap beter aan in het proces van het komen tot een toekomstvisie, strategie etc. die gericht is op co-creatie waarin mensen meedenken en meedoen om die strategie te realiseren. Dit vertoont gelijkenis met model 3: Strategie als leerproces van Lynda Gratton (Zingeving in strategie).

Aanbeveling 1: Dynamiek en onzekerheid zijn factoren om rekening mee te houden bij de bepaling van de strategie voor ProRail ICT en past transformationeel leiderschap beter op het proces om tot een visie, strategie en uitvoering te komen.

Voor de uitvoering van de strategie zijn op elk van de vier strategieën teams samengesteld. De uitvoering kenmerkt zich door een Agile aanpak met 2 wekelijkse sprints waarvan de resultaten/vorderingen/knelpunten/ hulpvragen/voortuitblik in een 2 wekelijkse bijeenkomst met het Managementteam ICT worden besproken. Zeker in het begin ontstond de nodige discussie over de definitie van de vastgestelde KPI's.

Aanbeveling 2: Spreek KPI's, definities en meetbaarheid, waarop de resultaten in de uitvoering van de strategie worden vastgesteld, goed door.

Via informatiesessies en mail worden medewerkers geïnformeerd. Echter van een echte dialoog is nog niet echt sprake. De vraag doet zich voor of informeren de juiste manier is om betrokkenheid van medewerkers bij uitvoeren van de strategie te bewerkstelligen.

Aanbeveling 3: Indien het doel is om betrokkenheid, verantwoordelijkheid en eigenaarschap van medewerkers te bevorderen, is informeren niet de juiste aanpak. Kies voor dialoog waarin medewerkers meedenken en meedoen in de bepaling en uitvoering van de strategie.

Er was aanleiding om aan te nemen dat de strategie en uitvoering een belangrijk aandachtspunt mist. Ook uit de respons op de vragenlijst blijkt dat bijstelling noodzakelijk wordt geacht.

Aanbeveling 4: richt een proces in waarbij continu wordt beoordeeld of er in- en externe ontwikkelingen (bijv. technologie, arbeidsmarkt) zijn die bijstelling of aanvulling van de uitvoering van de strategie noodzakelijk maken.

Er is onder de respondenten geen eenduidige beleving en betrokkenheid bij de totstandkoming en uitvoering van de strategie. De respons laat een duidelijk verschil in betrokkenheid zien tussen degenen die lid van het MT ICT zijn, de bij de bepaling van de strategie direct betrokkenen en de collega's die hier niet bij betrokken zijn. De collega's die zich niet betrokken voelen betreffen zowel afdelingsmanagers als medewerkers. Indien het resultaat van dit onderzoek in deze beperkte groep representatief zou zijn dan kan worden gesteld dat de kans op succesvolle implementatie van de strategie hoogst twijfelachtig is. Daarnaast blijkt uit de respons bijna unaniem dat bijstelling van de strategie noodzakelijk is.

CONCLUSIES

De strategie zoals die is opgesteld voor ProRail ICT is een goede start en geeft richting. Echter voor een succesvolle implementatie ontbreekt er nog het nodige. Aanbevolen wordt om de betrokkenheid van de mensen, die volgens de respondenten unaniem de kern van het succes zijn, te vergroten. Maak werk van de dialoog, niet alleen tussen (afdelings)managers en MT ICT, maar vooral ook met de uitvoerende medewerkers. Ondersteun de managers in het in dialoog gaan (in kleinere groepen) met hun medewerkers. Zorg dat eenieder het kan en wil begrijpen.

Maak de groep die thans bezig zijn de onderwerpen op te pakken groter en diverser. Stel bijvoorbeeld per strategie middels een dwarsdoorsnede van de organisatie de zogenaamde “Guiding Coalitions” samen. Dit zijn vier successen.

Als laatste is het advies om een proces in te richten voor het continu onder de aandacht houden van in- en externe ontwikkelingen die een impact kunnen hebben op het resultaat van de uitvoering van de strategie. Daarbij kan de volgende visie gehanteerd worden: Heb oog voor bedreigingen en vooral ook kansen en maak het inbrengen laagdrempelig en nodig een ieder vanuit zijn betrokkenheid uit voor inbreng.

REFERENTIES

Gratton, L. (2001). *Zingeving in strategie*. Amsterdam: Pearson Education.

Mastenbroek, W. (1997). *Verandermanagement*. Heemstede: Holland Business Publications.

Kotter, J. P. (1996). *Leading Change*. Boston Massachusetts: Harvard Schoolpress.

Collins, J. (2001). *Good to great*. New York: Harper Business.

Azkar, A., Ikram, S., Rashid, S., & Saqib, S. (2013). The Role of Leadership in Strategy Formulating and Implementation. *International Journal of Management & Organizational Studies*, 1(2), 32-38.

Jabbar, A.A., & Hussein, A. M. (2017). The role of leadership in strategic management. *International Journal of Research-Granthaalayah*, 5(5), 99-106.

Fuller, J. N. & Green, J. C. (2005). The leader's role in strategy. *Graziado Business Review*, 8. Geraadpleegd op 8 januari 2020 van <https://gbr.pepperdine.edu/2010/08/the-leaders-role-in-strategy/>

Slagter, F. (2015). Succesvolle realisatie van de strategie. Geraadpleegd op 8 januari 2020 van <https://www.managementsite.nl/succesvolle-realisatie-strategie-3-factoren>.

AUTEUR

Kees Bronner BEc CITRM is Manager ICT Infravoorzieningen bij ProRail.

E-mail: kees@bronner.nu

OPSCHUIVEN IN DE WAARDEKETEN

HET ONTWERP VAN DE IT-REGIE ORGANISATIE VOOR DE LOKALE OVERHEID

Bas Constant

AANLEIDING

De gemeentelijke overheid kenmerkt zich door een complex scala van diensten en producten. Dit kan variëren van paspoort en rijbewijs, van gezondheidszorg voor jeugd en gezin, tot complexe stadsvernieuwingsprojecten. Onder invloed van de lokale politiek krijgen deze diensten en producten een specifieke invulling (of niet) en meer aandacht (of niet). Informatievoorziening, of breder de ICT, wordt daarbij steeds meer bepalend voor de dienstverlening. Steeds meer is duidelijk voor de bestuurders en verantwoordelijk managers dat het belang van een goede informatievoorziening bepalend is voor de dienstverlening. Een goede en betrouwbare informatievoorziening is daarbij essentieel. De informatievoorziening voor een dergelijk complex palet van diensten en producten is niet eenvoudig. Een samenstelling van een applicatielandschap van meer dan 400 uiteenlopende applicaties is eerder regel dan uitzondering, zeker voor de 100.000 plus gemeenten. Regie houden op ontwikkelingen, beheer en doorontwikkeling wordt steeds belangrijker. In de komende jaren zal deze regie onder druk komen te staan onder invloed van een groot aantal factoren. In dit onderzoek zijn bekeken welke invloed een drietal factoren hebben op de IT-organisatie van morgen. Onderzocht is wat de grootste kansen van deze factoren zijn en wat mogelijkwerwijs de grootste valkuilen. En de vraag of de IT-organisatie zich naar de IT-regie organisatie transformeert, waarmee de lokale overheid regie houdt op de complexiteit van de informatievoorziening.

Hoofdvraag

Bij de lokale overheid zal de IT-afdeling zich te komende jaren gaan transformeren naar een IT-regie organisatie. De hoofdvraag wordt:

“Hoe ziet de IT-regie organisatie van de overheid er in de nabije toekomst uit?”

Tijdens het onderzoek worden volgende vragen onderzocht:

Wordt deze transformatie herkend;

- Welke rollen zijn cruciaal bij de transformatie en regievoering;
- Welke factoren zullen op deze transformatie de grootste invloed hebben.

Factoren

De factoren die aanleiding vormen tot een transitie zijn de volgende:

- De noodzaak tot opschuiven in de waardeketen (Anderson MAcgyver, whitepaper 6).
- De visie van Gartner (2018) van de impact van onder andere SaaS op IT-organisaties.
- De arbeidsmarktontwikkeling, specifiek voor de overheid, volgens een rapport van MINBZK (2010).
- De arbeidsmarktontwikkeling herzien, specifiek voor de overheid, volgens een rapport van MINBZK (2013).

Afbakening

Voor het onderzoek wordt gekeken naar overheden in de Randstad. Er zijn interviews gehouden bij een G4-gemeente, een 100.000 plus gemeente en een serviceorganisatie voor een 4-tal gemeenten. Deze interviews zijn gedaan met CIO's, zo ook met een aantal afdelingsmanagers verantwoordelijk voor de informatievoorziening en adviseurs die werkzaam zijn (of waren) in dit domein

DE FACTOREN

Allereerst is gekeken naar welke factoren van invloed zijn op de inrichting en ontwikkeling van de IT-afdeling. Een drietal factoren zijn daarbij geselecteerd.

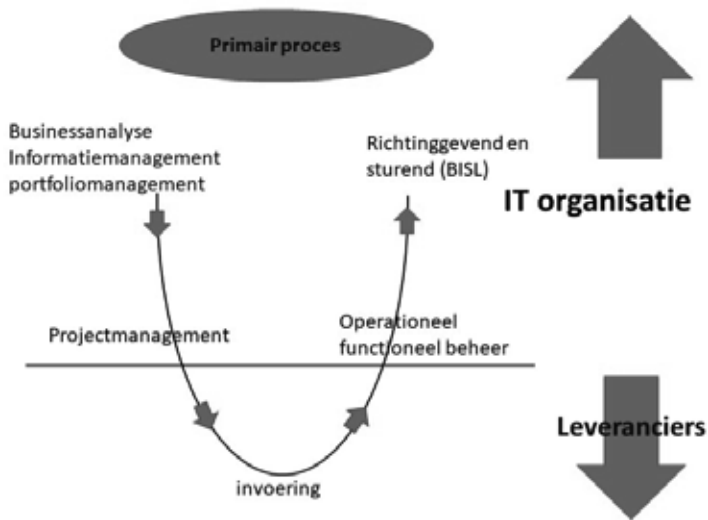
Eerste factor: Opschuiven in de waardeketen

Volgens Anderson MacGyver (whitepaper 6) ontwikkelen IT-organisaties zich steeds meer richting het toevoegen van waarde aan de organisatie. In de jaren 80 was IT het domein van IT-operations, waarbij de IT-afdeling zich de rol van de expert toedichtte en zich met name sterk concentreerde op de ingezette technologie. In de periode 2010 en verder, zullen IT-organisaties zich ontwikkelen tot dienstverleners. De IT-organisaties hebben kennis van het primair proces (business knowledge). Terwijl de waarde van informatie voor het primair proces sterk is gestegen en medebepalend is voor de kwaliteit van de producten en diensten. IT wordt gezien als leverancier van producten en diensten en de IT-organisatie is in staat een complex geheel informatiesystemen te leveren, die variëren van maatwerk, innovatie, maar ook standaard en marktproducten. Dit noemt Andersom MacGyver (Whitepaper 6) de multimodale IT-organisatie.



Figuur 1: waardeketen volgens Anderson MacGyver

Bij de inrichting van de IT-organisatie van de dienst OCW van de gemeente Den Haag, is gekeken naar wat de essentiële rollen zijn die nodig zijn om aan te sluiten bij het primair proces en welke rollen zich zullen ontwikkelen tot een taak van de leveranciers. In het onderliggende model zijn de reguliere IT-taken volledig onderdeel van de eigen organisatie. De rol van de Leverancier (in- of extern) is die van levering van een product. In feite was dit de traditionele



Figuur 2: de traditionele IT-organisatie (afgeleid van V model ontwikkeld door Rook, 1986)

Tweede factor: Gartner trends eind 2018

Een tweede factor zijn de een aantal van de top 10 trends die Gartner signaleert eind 2018 die van belang zijn voor de CIO's. Voor het onderzoek zijn er een viertal trends gekozen waarvan verwacht kan worden dat deze van invloed zullen zijn om de transformatie in te zetten.

Gartner voorziet de komende jaren het einde van datacenters, zij zien nieuwe rollen binnen de I&O, er is er sprake van een denial van Saas en wordt talentmanagement wordt van kritiek belang

Derde Factor: Ontwikkelingen van de overheid, een rapport van Min BZK

In “De grote uittocht Herzien (2013)”, stellen de onderzoekers het volgende: “Een veranderende relatie tussen overheid en burgers, decentralisering en digitalisering stellen de professional voor nieuwe

uitdagingen.” Wat nadrukkelijk een rol speelt is het aantrekken van de vacatures van de profit sector. Ook het rapport: “De Grote Uittocht herzien (2013)” noemt deze trends. Concreet is dat is dat in 2022, 2,5 op 10 ambtenaren zijn gestopt met werken (pensioen of prepensioen). Nog eens 1,5 van de 10 ambtenaren verlaten de overheid door de aantrekkingskracht van de profit sector, waarbij dit overigens zowel de jonge ambtenaar betreft als de meer ervaren ambtenaar. Over de hele breedte van het arbeid spectrum is het aantrekken en behoud van personeel lastig.

CONCLUSIE

Tijdens de interviews worden de invloed op de IT-organisatie van nu duidelijk herkend. Allen geven aan dat aanpassingen nodig op het gebied van aannamebeleid van personeel, van personeelsmanagement en op de leiders in de informatievoorziening. IT maakt nadrukkelijk een shift naar informatievoorziening, technologie wordt het domein van innovaties. Samenwerking met externe partijen wordt steeds belangrijker, omdat de kennis van technologie als te specialistisch en ook te vluchtig wordt ervaren. Daarbij wordt technologie gezien als niet langer bepalend maar faciliterend voor de informatievoorziening.

Het opschuiven in de waardeketen, het creëren van waarde wordt volledig onderkend. Steeds vaker zal de IT-adviseur op strategisch en tactisch niveau aan tafel zitten waarbij deze adviesrol niet automatisch onderdeel hoeft te zijn van de centrale IT-organisatie. De rol van informatiemanager, als taak van de relatiemanager en aansluiten bij de ontwikkeling van de klantstrategie komt veelvuldig terug als een hele belangrijke ontwikkeling. Het nut van een centrale regie op alle vraagstukken wordt onderschreven, om daardoor ook echt toegevoegde waarde te leveren door de juiste vertaling van de functionele eisen naar wat er op de markt kan worden geleverd en wanneer er leveringsafspraken worden gemaakt, door middel

van de regietaken daar de controle op te houden. Functies als functioneel beheer ontwikkelen zich door naar meer de tactische contract- en leveranciersbewaking. Key-users schakelen steeds vaker rechtstreeks zelf met de geselecteerde partijen. De controle ligt daarbij vanuit IT op de contractuele afspraken ter aanzien van levering en standaardisatie.

Inzet op behoud en ontwikkeling van personeel wordt ook belangrijker. De organisaties worstelen daar nog wel mee en het lijkt erop dat er gekozen wordt voor een lokale aanpak. Daar waar op de IV-ontwikkelingen veelvuldig wordt verwezen naar inzet van standaarden, lijkt bij personele aanpak er meer behoefte te zijn aan een eigen invulling. De noodzaak hiertoe staat in relatie met de snelheid waarmee de organisatie haar transformatie aan kan. Organisaties die nog geen keuzes hebben gemaakt of nog in het proces zijn, richten zich op het versterken van de kwaliteit van personeel. Wel geven alle geïnterviewden aan dat het selecteren van personeel steeds meer aandacht moet krijgen. Ook wordt nadrukkelijk ingezet op opleidingstrajecten van het aanwezig personeel als opmaak voor de transformatie.

Samenvattend kan worden geconcludeerd dat de lokale overheid haar IT-organisatie naar een regie-organisatie aan het transformeren is. En hoewel op details de inrichting verschilt, is iedereen het eens over nut en noodzaak. Lokale bestuurlijke belangen zullen van invloed zijn op snelheid en wijze waarop de invoering plaats vindt. De transformatie is aan de gang en kunnen we de komende jaren spreken over de IT-regie organisatie bij de lokale overheid.

REFERENTIES

(2010) 'De inrichting van de regie-organisatie bij IT-outsourcing en de invloed van situationele factoren' door A.A.J.M. De Swart

(2011) 'Visie op regievoering' door Dr. Paul Laagland en drs. Ing. Paul Olieman
RE

(2011) 'Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek' door Joan van Aken en Daan Andriessen (red.) 2011 eerste druk ISBN 978-90-5931-746-8.

(2013) 'De Grote Uittocht Herzien, een nieuwe verkenning van de arbeidsmarkt voor het openbaar bestuur' publicatie van Programma Beter Werken in het Openbaar Bestuur; november 2013, Directie Arbeidszaken Publieke Sector, Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties

Whitepaper 6, Anderson Macgyver, Organizing information and IT in the digital Era

(2018) Gartner: Tien trends die impact hebben op de IENO leiders

Link: <https://dutchitchannel.nl/613297/tien-trends-die-impact-hebben-op-ieno-leiders.html>

BRON

Link: <https://dutchitchannel.nl/613297/tien-trends-die-impact-hebben-op-ieno-leiders.html>

AUTEUR

Bas Contant werkt als Productowner Haagse Digitale Werkplek bij de Bedrijfsvoering Expertise Centrum Informatievoorziening op de Gemeente Den Haag.

E-mail: bas.contant@denhaag.nl

VAN ZORGINNOVATIE NAAR ZORGTRANSFORMATIE

FACTOREN VAN INVLOED OP DE OPSCHALING VAN ICT-INNOVATIES IN DE ZORGETEN

Gerard Dresens

INLEIDING

Innovaties in de zorg zijn broodnodig. Personeelstekorten, vergrijzing en de mondige patiënt, die zelf regie wil voeren, nopen daartoe. Informatie Technologie kan bijdragen aan oplossingen voor de genoemde knelpunten, aan verbetering van de kwaliteit van de zorg en aan ‘empowerment’ van de patiënt.

De aantallen pilots, proeftuinen en voorlooptregio's in de zorg zijn niet te tellen. Innovaties leiden echter slechts mondjesmaat tot daadwerkelijke brede implementaties. Daarbij wordt de complexiteit van het Nederlandse zorgstelsel vaak aangehaald als reden waarom veelbelovende innovaties verzanden.

Ook de Nederlandse regering vindt het niet snel genoeg gaan. Eind 2018 kondigt de Minister (Bruins, 2018) aan dat hij regie gaat nemen in de digitalisering van de gezondheidszorg. Bruins noemt daarbij als knelpunten (onder andere) het ontbreken van een masterplan en een landelijke infrastructuur. De vraag rijst of het wegnemen van deze knelpunten ‘automatisch’ leidt tot versnelling van de digitalisering van de zorg.

Meer generiek gesteld:

“Welke factoren zijn van invloed op de digitalisering van de zorg?”

DE ZORG VERANDERT

Porter (2006) en Teisberg (2006) beschrijven het model van Value Based Competition: waarde voor de patiënt in plaats van de techniek van de behandeling of het verlagen van de kosten. *Value Based Healthcare* wordt een leidend thema in de transitie van de zorg in Nederland. Heida en Hoendervanger (2016) stellen dat het anders moet in de zorg ('ontschotten'), maar dat er veel oorzaken zijn die de verandering ('kantelen') frustreren. Door regelgeving en financiële prikkels wordt het onaantrekkelijk gemaakt om te veranderen.

De Koeijer et al. (2017) stelt dat het gaat om samenwerking ('shared decision making') en dat de focus van tools en technieken moet gaan naar gezondheid. Van den Haak c.s. (2019) stelt dat zorgprofessionals te veel gericht zijn op genezen. Er zijn 'perverse prikkels': betalen voor productie in plaats van betalen voor het gezondheidsresultaat. Kosten en baten zijn niet meer inzichtelijk en er is een extreme administratieve belasting van zorgorganisaties.

Van Gemert et al. (2011) stelt dat voor succesvolle innovatie een holistische aanpak nodig is. Menselijke eigenschappen worden gecombineerd met de economische en culturele omgeving en met de technologie. Fleuren et al. (2014) introduceren 29 determinanten voor innovatie. Dehzad et al. (2014) stelt dat beleidsmakers, gebruikers en ontwikkelaars andere drijfveren hebben en andere barrières ervaren. Hij onderscheidt – net als Scott Kruse et al. (2014)- externe en interne factoren van invloed. MacNeil et al. (2019) tenslotte, vindt dat voor succesvolle innovatie een financieringsaanpak gericht moet zijn op de gehele levenscyclus, niet slechts op onderzoek en ontwikkeling.

Samenvattend is de constatering dat de zorg verandert van gericht op genezing, naar samenwerking in een netwerkorganisatie. Dat vraagt véél van de zorg: Organisatie, besturing, opleiding, bekostiging en

cultuur moeten veranderen. Professionele regievoering, gezamenlijke doelen en andere bekostigingsmodellen zijn onmisbaar.

METHODE

Uit de literatuur heb ik de factoren van invloed op innovatie in de zorg gedestilleerd en geclusterd in thema's die de innovatie zélf betreffen en thema's die samenhangen met de omgeving.

Innovatie

De wijze waarop de innovatie zélf wordt ingericht, het (beoogde) doel en effect, de regie en besturing en de participatie van alle betrokkenen in de innovatie bepalen het succes ervan:

- *Change management*
Visie en doel van de innovatie; het veranderingsproces en samenwerking tussen de betrokkenen. Leiderschap en professionele regievoering; verwachtingsmanagement en training en opleiding.
- *Kenmerken van de innovatie*
Technieken en standaarden; verdienmodel; regelgeving; complexiteit van gebruik; betrokkenheid van gebruikers; transparantie in werkwijze, gebruik en resultaten.
- *Effectiviteit van de innovatie*
De impact op de omgeving; korte termijn kostenbesparing of betere zorg; meetbaarheid van resultaten; waardering door patiënten, zorgprofessionals en beïnvloeders. Beschikbare kennis en capaciteit voor het gebruik van de innovatie.

Omgevingsfactoren

Omgevingsfactoren zijn acties en omstandigheden buiten de directe innovatie zelf, met grote invloed op het succes van de innovatie en de opschaling. Omgevingsfactoren kunnen bijvoorbeeld ook vanuit de zorgverzekeraar, de overheid of de samenleving worden beïnvloed:

- *Complexiteit van de zorg*
De schotten tussen zelfstandige zorgorganisaties; de complexe regelgeving en de turbulentie maken ‘de zorg’ tot een complexe sector, zonder eenduidige doelen of besturing.
- *Cultuur*
De cultuur in de zorg is gericht op de techniek en op de zorgprofessional. Behandeling en genezing staan voorop. Handelen op basis van individuele verantwoordelijkheid en eigen overtuigingen staat op gespannen voet met samenwerking, shared decision making en alliantievorming.
- *Financiering*
De afstand tussen financier, zorgprofessional en patiënt maakt gezamenlijke business cases lastig. Perverse (financiële) prikkels en bestaande regelgeving staan innovaties in de weg.

Het Model is getoetst aan de hand van publicaties in vakliteratuur en middels een onderzoek in een regionale zorgketen.

RESULTATEN

Ter validatie van de gevonden factoren van invloed, zijn diverse publicaties uit vakliteratuur bestudeerd. Hierbij zijn geen factoren gevonden die niet in de inventarisatie gerepresenteerd worden. Andersom: alle succesfactoren in de inventarisatie zijn aangetroffen in de publicaties. De succesfactoren die betrekking hebben op de personele aspecten van de adoptie scoren verreweg het hoogst: kennis en personele capaciteit; leiderschap en regie en samenwerking tussen betrokkenen. Daarbij blijken Complexiteit van de zorg en Change management de belangrijkste thema's. Deze samenhang is niet verwonderlijk: adoptie van innovaties in een complexe sector als de gezondheidszorg kan uitsluitend succesvol zijn indien de veranderingen goed geleid en begeleid worden.

Een tweede validatie vindt plaats aan de hand van interviews in de keten van het regionale ziekenhuis, het diagnostisch centrum en de Regionale Samenwerkingsorganisatie voor ICT in de Zorg (RSO). Met de beperking tot déze geïnterviewden in déze instellingen en déze regio, wordt op voorhand geconcludeerd dat uitkomsten beperkt geldig zijn.

Als meest opmerkelijke constatering komt naar voren dat de geïnterviewden primair reageren vanuit de barrières voor opschaling. Het ligt wellicht méér voor de hand om belemmeringen te noemen, dan te kunnen duiden wat aan de basis van een succes ligt. Twee constateringen zijn relevant:

- De IT-gerichtheid van jongere generaties werd benoemd in twee gesprekken. Hoewel *Inzicht in de waarde van innovatie* een succesfactor binnen het thema *Effectiviteit van de innovatie* is, duidt het hier toch meer op een aspect dat thuishoort binnen het thema cultuur: oudere generaties zouden minder dan jongere generaties geneigd zijn IT-innovaties te omarmen. Mijn onderzoek geeft geen antwoord op die veronderstelling.
- Er zijn geen specifieke succesfactoren voor deze regio benoemd. Wel de stelling dat keteninnovaties vooral succesvol kunnen zijn in een regionale setting: *de partijen in één regio behandelen dezelfde patiënten, vissen in dezelfde vijver van potentiële medewerkers en hebben contracten met elkaar en met dezelfde financiers. Dat maakt samenwerken gemakkelijker, omdat effecten door betrokkenen direct gevoeld worden.* Of dit feitelijk juist en wetenschappelijk aantoonbaar is kan ik hier niet vaststellen.

CONCLUSIES

De Minister stelt dat de zorg in Nederland volledig digitaal moet worden. Hij gaat informatiestandaarden verplicht stellen en partijen verplichten resultaten te boeken. De genoemde maatregelen zijn

gericht op de uitvoering van de innovatie zelf: standaarden, verplichte deelname, regie op uitvoering, roadmap en financiële middelen. Dit zijn de “Innovatie gebonden factoren” uit mijn inventarisatie. De Omgevingsfactoren krijgen slechts beperkt aandacht: De complexiteit van de zorg en de complexe financieringsmodellen; de focus op behandelen in plaats van op kwaliteit van leven; de aandacht voor (ondersteuning bij) gebruik en voor samenwerking worden niet expliciet gemaakt. Daarnaast is er sprake van veel voornemens; Interessant zal zijn hoe de daadwerkelijke realisatie verloopt.

Met velen in de sector concludeer ik dat de voornemens van de Minister een belangrijke stap zijn in het creëren van een succesvolle transformatie van de zorg. De innovatieve toepassingen liggen voor het oprapen, nu gaat het om een gedragen en gedreven uitrol en adoptie; Een visie, een plan en een gecoördineerde uitvoering, geborgd met de noodzakelijke financiële middelen, vooral ook voor een duurzame bestending van de transformatie, zijn daarbij een eerste voorwaarde. Voldoende aandacht voor de Omgevingsfactoren uit de inventarisatie zal daarbij van waarde blijken te zijn!

LITERATUUR

Bruins, Bruno J. (2018). *Informatie- en Communicatietechnologie (ICT) in de Zorg: Brief van de Minister voor Medische Zorg (27529 nr 166)*. Den Haag: Tweede Kamer der Staten-Generaal.

Porter, M. E., & E. Olmsted Teisberg (2006). Redefining Healthcare: Creating Value-Based competition on Results. *Harvard Business Review*.

Heida, Jan-Peter en Jori Hoendervanger (2016). *Next level gezondheidszorg: hoe het beter en efficiënter kan*. Den Haag: SIRM Strategies in regulated markets.

De Koeijer, J. H. en J. Hazelzet (2017). Wat is nodig voor duurzame implementatie van Value Based Healthcare? *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 33, 199-213.

VandenHaak, C., Vander Lee, F, & Eversdijk, V. (2019). *Nieuwe businessmodellen*. Opgehaald van BDO Nederland: <https://www.bdo.nl/nl-nl/nieuwezorg>

Van Gemert-Pijnen, J.E.W.C. (2011). A Holistic Framework to Improve the Uptake and Impact of eHealth Technologies. *Journal of Medical Internet Research*, 13(4), 111.

Fleuren, M. A.H. (2014). Towards a measurement instrument for determinants of innovations. *International Journal for Quality in Health Care*, 26(5), 2014, 501-510.

Dehzad, F. C. H. (2014). Adopting Health Apps, What's Hinderings Doctors and Patients? *Scientific Research Health*, 6, 2204-2217.

Scott Kruse, C. J. D. (2014). Factors Associated With Adoption of Health Information Technology: A Conceptual Model Based on a Systematic Review. *JMIR Medical Informatics*, 2(1), 9.

MacNeil, M.K. (2019). Enabling health technology innovation in Canada: Barriers and facilitators in policy and regulatory processes. *Elsevier Health Policy* 123, 203-214.

AUTEUR

Gerard Dresens CITRM CITSM is als zelfstandig interim manager werkzaam op het snijvlak van informatietechnologie en organisatie ontwikkeling, hoofdzakelijk in de Zorg.

E-mail: Gerard.Dresens@GDRinterim.nl

THE INNOVATIVENESS OF THE CIO POSITION IN THE 7 UNIVERSITY MEDICAL CENTERS OF THE NETHERLANDS

Erwin van den Heuvel

INTRODUCTION

The healthcare industry in the Netherlands is considered to be very information intensive and rapidly changing in a digital data driven way, not only from a cost perspective but also from a social relevance perspective.

Technology and data are considered to be important to accelerate and increase learning capacity, to develop and apply innovations to respond to the upcoming social developments.

Nowadays four major social developments are considered to affect the University Medical Centers (UMCs) and their way of work:

1. The changing society and the changing view on health and disease;
2. Technological and digital possibilities that bring big changes (disruption);
3. Changes in the accessibility of the healthcare system;
4. Increasing attention to sustainability.

That technological and digital possibilities will bring big disruptive changes is not a question anymore. Important Strategic choices for IT solutions have been made and will be made in the upcoming years. Therefore this study examines the strategic leadership role/position

of the Chief Information Officer (CIO) within the 7 University Medical Centers in the Netherlands.

THEORETICAL PERSPECTIVE

Results from Smith's study underscore the importance of continuity in the CIO position on successful Electronic Medical Records (EMR) implementations in the US (Smith, 2013). In the recent past renewed EMR implementations stood at the top of every UMC CEOs and CIOs strategic innovation agenda in the Netherlands. All interviewees named this as the biggest innovation of the last years. What was the continuity of the CIO role in the past decade within the UMCs? And was this proven to be important to be successful in EMR implementations?

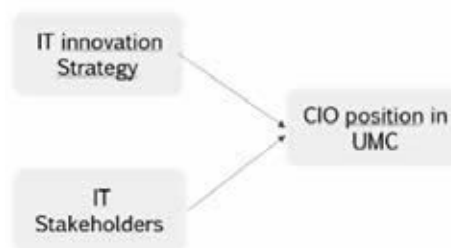
For the coming years the CIOs strategic agenda is on the one hand to use the new EMR to their full advantage, and on the other hand adapt to new demands and also initiate disruptive and/or innovative technologies. According to Leidner (2010), the top management team's (TMT) attitude toward IT influence is the hospital's level of IT innovation. The CIOs strategic leadership was the most important factor that determines organizational IT innovation (Leidner, 2010). IT in healthcare is information-intensive and IT is considered to be an intrinsic and innovative component of the success of healthcare organizations, especially in a University Medical Center. University Medical Centers in the Netherlands are positioned as the Healthcare innovators where research, education and care come together in one organization. Within the UMCs there are numerous organizational stakeholders that can influence the IT strategy. In this field, today's UMC CIO has a much more prominent place in the strategic thinking of the business, not simply enabling other stakeholders to achieve their vision, but rather actively setting the agenda for the future of the digital enterprise.

METHOD

Within a University Medical Center there are numerous stakeholders with a background in Care, Research or Education that can influence IT strategy. Therefore it is important to have the right IT governance structure in place. This study seeks to investigate antecedents and consequences of the CIOs role/position in the University Medical Centers. I therefore conducted interviews with 2 CIOs and 4 IT managers in the UMC field to get a better insight into the relationship of the antecedents - the IT Innovation strategy, the IT stakeholders both in relation to the position of the CIO in the UMC in a historical context as well in a future perspective. In addition I did field research on innovations of the past, and got insights on the organizational charts of the 7 UMCs.

The antecedents in this model are identified and linked to CIO leadership in the UMC through two perspectives: The IT innovation Strategy perspective and the IT Stakeholders perspective.

The research model is presented in this figure:



Qualitative data was collected. The results of the interviews have been summarized in different figures and tested against the theory of Leidner et al (2010), Sridharan et al (2018) and Smith et al (2013).

RESULTS

The position of the CIO in the Dutch UMCs has clearly changed overtime. In the early days of EMR implementations the priority of the CIO was more focussed on a technological driven way to optimize the healthcare process from a paper workflow to a digital workflow (which was very innovative at period of time). The CIO was working together with temporally appointed healthcare experts to make things work, and the continuity of the CIO role within the UMCs has been proven to be important for the success of EMR implementations.

Name UMC	CIO Change	Year of change to new EMR Supplier
Amsterdam UMC	-	Epic 2015 (AMC)/Epic 2016 (VUMC)
Erasmus MC	2015	Chipsoft (HiX) 2017
LUMC	2018	Chipsoft 2011
Maastricht UMC+	2015	Cerner/SAP (IS-H/i.s.h.med) 2010
Radboud UMC	2014	Epic 2013
UMC Groningen	2016	Epic 2017
UMC Utrecht	2016	Chipsoft 2011

Nowadays, the internal stakeholders field is changing rapidly and the temporally role of the healthcare experts is becoming more formal. The Chief Medical Information Officer (CMIO), Chief Nursing Information Officer (CNIO) and the Chief Science Information Officer (CSIO) roles are becoming structural roles and are more and more embedded into the governance structure and IT strategy processes of the UMCs.

Within the UMCs in the Netherlands there is also a trend visible in CXIO roles within the so called CIO team, but they are mentioned a little different than Sridharam et al (2018) described. The Chief Medical Information Officer (CMIO) is in 75% of all the Dutch UMCs and general hospitals present. In almost all the UMCs the CMIO role is present in a more or less formal character.

Quite new is the role of the Chief Nursing Information Officer (CNIO)

in March 2019 during the Zorg & ICT Seminar in the *Jaarbeurs* in Utrecht, the CNIO platform reported that 19% of the UMCs have a CNIO role present at this time. Within the Dutch hospitals the CNIO role is becoming much more important not only for internal process improvements but also in the field of national choices to be made on EMR improvements from the nursing point of view. The Dutch professional Association for Nurses (Beroepsvereniging Verpleegkundigen en Verzorgenden Nederland) (V&VN) and the Dutch Ministry of Health, Welfare and Sport (Ministerie van Volksgezondheid, Welzijn en Sport) (VWS) do give the CNIO an important voice in national policy making in the field of nursing and IT developments. Therefore the Netherlands Federation of University Medical Centers (Nederlandse Federatie van Universitair Medische Centra) (NFU) recently has stated that within foreseeable time all the UMCs should have a CNIO in place, while some already do have one in place.

The same development is applicable to the Chief Science Information Officer (CSIO). This role is definitely on the rise because of all the developments within the UMCs in the research field and the more and more data driven approach also mentioned in the interviews as to be seen in the organization charts of the UMCs.

So the position of the UMC CIO is also clearly changing from a technical approach to an increasingly more strategic business team approach.

CONCLUSIONS

To meet the digital needs of the businesses most of the UMCs organizational charts show the diverse CXIO roles and their relation with the CIO. Most of the time these roles work together in the governance structure in which the CIO seems to have a prominent position. And most of the times an IT Strategic plan is developed in close harmony with the important stakeholders. The stakeholders

are more and more organized in a so called CIO office construction to make the governance and business alignment much stronger. The internal UMC stakeholders are getting organized more and more. Suggestions for future research are how to make Dutch healthcare better on the nationwide platform. The CIOs of the UMCs are already working together on mutual strategic subjects for a couple of years. The CXIOs from the different UMCs and general hospitals are starting to organize (nationwide) and roles are becoming more formal. Suppliers of healthcare systems are willing to talk with the subject matter experts to understand the needs. The big question of the near future is how to organize IT, educate, collaborate and seek new partnerships to improve healthcare with the IT innovation possibilities of today and tomorrow with a strong focus on data collection, data analysis and data exchange whereby strong leadership is needed.

REFERENCES

Leidner, D.E., Preston, D., & Chen, D. (2010). An examination of the antecedents and consequences of organizational IT innovation in hospitals. *Journal of Strategic Information Systems*, 19(3),154-170.

Smith, A.L., Bradley, R.V., Bichescu, B.C. & Tremblay, M.C. (2013), IT Governance Characteristics, Electronic Medical Records Sophistication, and Financial Performance. U.S. Hospitals: An Empirical Investigation. *Decision Sciences*, 44, 483-516.

AUTHOR

Erwin van den Heuvel is a senior ICT Manager in Healthcare. Currently working at the Erasmus Medical Center Rotterdam. He has fulfilled various senior IT Management positions in Healthcare and in the financial sector with a focus on change programs in IT implementations of business applications, ICT infrastructure solutions and sourcing solutions.

E-mail: Erwin.vandenheuvel@erasmusmc.nl

DE INTRINSIEKE MOTIVATIE BIJ HOLACRACY

Erik van Houten

INLEIDING

Onder invloed van globalisering, een toenemende onvoorspelbaarheid en steeds meer mogelijkheden van informatie- en communicatietechnologie worden andere eisen gesteld aan het functioneren van organisaties en daarmee ook aan het handelen van medewerkers. Er is dan ook een opkomst zichtbaar van organisaties die afwijken van de klassieke hiërarchische modellen. De nieuwe organisatievormen die dit mogelijk maken zullen uit minder hiërarchische niveaus bestaan en meer autonomie vragen van medewerkers. Naast bestaande organisaties die afscheid namen van een deel van hun managementlagen zijn er ook nieuwe organisaties in opkomst die werken met minder of geen managers. Holacracy presenteert zich als organisatievorm die medewerkers binnen de kaders van hun rol volledige vrijheid en verantwoordelijkheid geeft. Het doel van het onderzoek is om te achterhalen of er binnen holacratistische organisaties aantoonbare verbetering van motivatie bij werknemers vast te stellen valt. Daarbij is de centrale onderzoeksvraag als volgt:

Bestaat er een positieve verband tussen het invoeren van een holacratistisch manier van werken binnen een organisatie en de intrinsieke motivatie van de medewerkers?

THEORIE

Zelfsturende organisaties

Verschillende onderzoeken belichten tekortkomingen van de managementhiërarchie als een organisatieontwerp die vooral

problematisch lijken voor moderne organisaties. Lee en Edmonson (2016) beschrijven trends die het zoeken naar minder hiërarchische organisatievormen motiveren:

- Het tempo van verandering door snellere informatiestromen en technologische ontwikkelingen vormt een bedreiging voor de rigide managementhiërarchie
- Steeds meer organisaties opereren in de kenniseconomie. Individuen op alle niveaus van de organisatie moeten informatie en ideeën bijdragen om hun organisaties te laten slagen
- De zogenaamde “millennials” zoeken of verwachten meer persoonlijke ontplooiing door hun werk.

Volgens Laloux (2014) is er steeds minder overeenstemming tussen de manieren waarop organisaties geleid worden en hoe veel mensen vandaag tegen het leven aankijken. Vandaar dat veel organisaties een voortdurende bron van frustratie zijn voor de mensen die er werken. De moderne mens is toe aan een nieuwe vorm van organisatie die meer afgestemd is op hoe hij in het leven wil staan. Daarnaast is er bij steeds meer mensen een verlangen naar een dieper, meer betekenisvol en authentiek leven. Laloux beweert dat die organisatievorm reeds bestaat en benoemt het met de kleur cyaan (teal) met drie bijzondere kenmerken: zelfsturing (iedereen betrekken op een gelijkwaardig niveau bij het uitvoeren van en het organiseren van het werk), heelheid (collega's laten niet alleen hun rationele, professionele kant zien, maar ook de emotionele, intuïtieve en spirituele kanten), evolutief doel (organisaties gaan op zoek naar de roeping, naar datgene wat ze uniek maakt en naar wat ze, vanuit die uniciteit, aan de wereld bij te dragen heeft).

Robertson (2015) lanceerde het begrip Holacracy als een manier van Agile organiseren met een specifieke benadering voor taakverdeling, hiërarchie, besluitvorming en zelfsturende teams.

Holacracy legt de verantwoordelijkheid en beslissingsbevoegdheid bij de werkvloer en gaat uit van een platte organisatiestructuur. Holacracy is een blauwdruk voor organisaties die zelfsturend willen zijn. Innovatieve ideeën en oplossingen krijgen snel aandacht en daarmee is de organisatie wendbaar en actiegericht. Holacracy richt zich op een scherp onderscheid tussen mensen en hun rollen. De rollen die logischerwijs bij elkaar passen komen samen in cirkels. Cirkels zijn een soort teams met een eigen purpose, strategie en verantwoordelijkheden.

Intrinsieke motivatie

Medewerkers zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer zij een activiteit uitoefenen omdat ze het interessant vinden en bevrediging vinden in de activiteit zelf en de activiteit geheel uit vrije wil doen zonder externe prikkels zoals beloningen of externe beperkingen.

McGregor (1960) beschrijft twee mensbeelden over het functioneren van mensen in een organisatie. In theorie X stuurt een manager zijn medewerkers aan door middel van opdrachten en controle daarop, terwijl de manager in theorie Y zich richt op consensus en participatie. Theorie Y is voor zowel voor bedrijf als medewerker voordelig. Voor de medewerker omdat het werk meer plezier en bevrediging oplevert en voor het bedrijf omdat het meer uit de werknemer kan halen.

Herzberg (1968) onderscheidt hygiëne en motivatie. De hygiënefactoren zijn randvoorwaarden die er voor kunnen zorgen dat mensen ontevreden zijn over het werk dat ze doen. Een positieve verandering zal leiden tot een kortdurende opleving van de werknemer met daarna een terugval. Zoals: organisatie, administratie, manier van leidinggeven, relatie met leidinggevende, werkomstandigheden, relaties tussen werknemers, salaris, en status. Motiverende factoren zorgen voor betere motivatie van de werknemer om zijn werk beter

uit te voeren. Zoals: prestaties, erkenning, groei en ontwikkeling, het werk zelf, uitdaging in het werk, en de interesse in het werk zelf. Als één of meerdere factoren ontbreken dan kan dat leiden tot ontevredenheid.

Pink (2009) beschrijft waar mensen hun drive vandaan halen. Motivatie 1.0 is de behoefte om te overleven waardoor mensen in beweging komen. Motivatie 2.0 omvat het aansturen van mensen door middel van belonen en straffen. Dit uitgangspunt is waar meeste organisaties vanuit handelen in hun beleid. Motivatie 3.0 gaat uit van het paradigma dat mensen in beweging komen wanneer ze intrinsiek gemotiveerd worden, door hun sterke kanten te gebruiken en zich nuttig te voelen.

Deci en Ryan (2002) hebben met de zelf-determinatie theorie (SDT) aangetoond dat motivatie wordt beïnvloed door de sociale omgeving en dat leidt tot bepaalde resultaten. Hierbij staat de mate van autonomie centraal: het handelen met een gevoel van vrije wil en met de ervaring dat men een keuzevrijheid heeft.

Uit bestaande literatuur komt naar voren dat de invoering van Holacracy in een organisatie zowel positieve als negatieve invloeden kan hebben op de intrinsieke motivatie van medewerkers.

Positief

- Werknemers geloven dat ze problemen zelf kunnen oplossen
- Werknemers krijgen zoveel mogelijk autonomie
- Mensen krijgen de kans om goed te worden in hun werk
- Organisaties worden flexibeler en slagvaardiger
- Talenten worden beter benut.

Negatief

- Managers verliezen autoriteit die bij een belangrijke titel hoort
- Werknemers ervaren gebrek aan structuur en invloed op werkzekerheid, carrière-pad en compensatie
- Niet iedere werknemer zit te wachten op zoveel vrijheid en verantwoordelijkheid
- Werknemers worstelen met fragmentatie door verschuiving van traditionele banen naar groter aantal rollen.

METHODE

De resultaten van het literatuuronderzoek zijn vergeleken met de resultaten vanuit een enquête-onderzoek uitgevoerd bij 3 organisaties die de tevredenheid van medewerkers regelmatig meet naar aanleiding van de invoering van Holacracy. Bij Voiceworks, actief in de zakelijke telecommarkt en opgericht in 2004, is sinds het begin van de invoering van Holacracy in maart 2017 ieder half jaar aan medewerkers bevraagd over hun beleving en de organisatie van Holacracy. Bij Springest, een platform voor opleiding en ontwikkeling dat sinds 2012 volgens Holacracy werkt, wordt ieder maand een survey gehouden om de tevredenheid bij medewerkers te meten. Bij Luscii, een digitaal gezondheidsplatform dat is gemaakt om zorgprofessionals te ondersteunen bij de dagelijkse verzorging van uw patiënten, wordt sinds juni 2018 gewerkt met Holacracy en wordt er maandelijks de tevredenheid van de medewerkers gemeten.

RESULTATEN

Bij Voiceworks lijkt na een aanvankelijk optimisme dat de medewerkers steeds meer moeite kregen met de nieuwe manier van werken tot medio 2018. Vervolgens raken steeds meer medewerkers vertrouwd met Holacracy met een tweeledig beeld als gevolg: zowel het aantal die positief zijn en die negatief zijn neemt toe. Bij Springest is er na een jarenlange gemiddelde happiness score van 8.2 sinds begin

2018 een dalende trend. Springest heeft moeite om de snelle groei bij te benen. Steeds meer medewerkers bleken ontevreden omdat er werk bleef liggen waardoor de druk toenam. Door een tekort aan development resources is er nog teveel handmatig werk. Door de continue toestroom van nieuwe medewerkers is meer 'onrust' in de organisatie. Bij Luscii is ook na een aanvankelijk optimisme met een happiness score van 7.9 een aantal maanden een daling geconstateerd, waarna de happiness score in de laatste maanden weer een stijging laat zien naar het oorspronkelijke niveau van 7.9. Na een gewenningsperiode met holacracy blijven de medewerkers van Luscii op een constant tevredenheidsniveau.

De theorie geeft aan dat de hoogte van intrinsieke motivatie sterk afhangt van de mate van autonomie en zelf-determinatie. Mensen zijn intrinsiek gemotiveerd wanneer zij een activiteit uitoefenen omdat ze het interessant vinden en de activiteit geheel uit vrije wil doen. Uit de enquête-onderzoeken blijkt dat een meerderheid van de medewerkers binnen de drie onderzochte organisaties bovenmatig tevreden zijn over de holacratische manier van werken. Holacracy lijkt een positieve invloed te hebben op de intrinsieke motivatie van medewerkers. De relatief hoge intrinsieke motivatie staat echter onder grote druk door een aantal externe factoren niet gerelateerd aan Holacracy. De 3 organisaties zijn relatief klein en een snelle groei van de business legt al snel een hoge druk op de werknemers met een afnemend gevoel van zelf-determinatie. Daarnaast werken er vooral generalisten, mensen dus die graag wisselende taken op zich nemen, van wie de intrinsieke motivatie zal verminderen als door snelle groei het werk steeds specifiek en specialistischer wordt door efficiënte werkverdeling. Op basis van de resultaten, kan voorzichtig gesteld worden dat de holacratische manier van werken een positieve invloed heeft op de intrinsieke motivatie van medewerkers. Maar er kunnen vraagtekens worden geplaatst of de holacratische manier van werken wel voldoende schaalbaar is als organisaties snel moeten groeien en

of een hoog niveau van intrinsieke motivatie wel te handhaven is als organisaties groter en complexer worden.

AANBEVELINGEN

Gezien de relatief nieuwe organisatievorm van Holacracy en de beperktheid van het empirisch onderzoek op dit domein liggen er nog tal van onderzoeksvragen open. Verder bestaat dit verkennende onderzoek uit beperkte data die in vervolgonderzoek hun bevestiging nog moeten vinden. Ditzelfde onderzoek naar intrinsieke motivatie kan herhaald worden binnen andere organisaties die Holacratisch zijn georganiseerd. Daarnaast is verder onderzoek nodig om de invloed van demografische factoren, zoals aantal demografische factoren, zoals invloed van overwerk, de grootte van de teams en de organisatie grootte in het model uit te zoeken.

REFERENTIES

Deci, E., & Ryan. (2002) *Overview of Self-Determination Theory: An Organismic Dialectical Perspective*. Handbook of Self-Determination Research, 3-34.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959) *The Motivation to Work* 2nd ed. New York: John Wiley & Sons.

Laloux, F. (2014) *Reinventing Organizations*, Nelson Parker

Lee, M.Y. and Edmonson, A.C. (2016) *Self-managing organizations: Exploring the limits of less-hierarchical organizing*, Harvard Business School, Elsevier.com

McGregor, D. (1960) *The human side of enterprise*, New York: McGraw-Hill Companies

Pink, D.H. (2009) *Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us*, Riverhead Books

Robertson, B. (2015) *Holacracy, De nieuwe manier van werken in een snel veranderende wereld*, U.S.A., New York: Henry Holt and Company

AUTEUR

Erik van Houten is Director Program & Integration Management Office bij Enreach in Almere.

E-mail: erik.vanhouten@ziggo.nl

EEN IT-REGIE ORGANISATIE BIJ HET KERNDAPARTEMENT VAN HET MINISTERIE VAN FINANCIËN

Jeroen Korving

INLEIDING

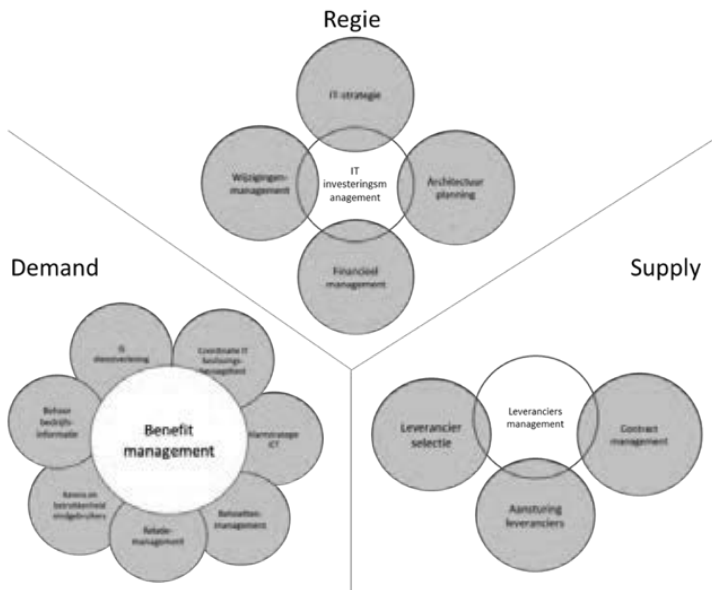
De Algemene Rekenkamer, toezichhouders, adviescolleges en parlementaire onderzoeks- en enquêtemissies signaleren iedere keer opnieuw dat overheden hun informatiebeheer onvoldoende serieus nemen en daardoor op dit punt slecht presteren (Nehmelman, 2002). De parlementaire onderzoekcommissie die in 2014 onderzoek deed naar ICT projecten bij de Rijksoverheid constateert in haar eindrapport dat het geheel van IT organisaties bij de rijksoverheid chaotisch en ondoorzichtig is en adviseert de rollen en verantwoordelijkheden binnen alle ICT-projecten van de rijksoverheid duidelijk te beleggen (Tweede Kamer, vergaderjaar 2014-2015, 33 326, nr. 5: p. 9). Van de Walle en Wassenaar (2014) laten tegelijkertijd zien dat, door op New Public Management (NPM) leest geschoeide hervormingen, er sprake is van fragmentatie van bevoegdheden en verantwoordelijkheden binnen de publieke sector. Dit roept de vraag op in hoeverre bij een kerndepartementen zoals het Ministerie van Financiën er sprake (kan) zijn van IT-regievoering.

THEORIE

In organisaties gaat het niet alleen om het behalen van de organisatiedoelen, maar spelen er op alle niveaus ook andere organisatorische baten en factoren een rol, bij de besluitvorming (Gutierrez et al., 2008a; Gutierrez, Orozco & Serrano, 2009 in Vargas,

2010). Deze dynamiek in de besluitvorming is volgens Top, Guynes, and Kroon (2005) in Vargas, 2010) onderhevig aan een belangenstrijd (Top, Guynes, & Kroon , 2005 in Vargas, 2010) waardoor het volgens Coughlan, Lycett & Macredie (2005, in Vargas, 2010) moeilijk is om overeenstemming binnen organisaties te bereiken. Henderson en Venkantraman (1999) stellen dat het in een IT organisatie juist draait om het bereiken van een strategic en functional fit (alignment). Oftwel afstemming tussen de manier waarop de organisatie gebruik maakt van door de IT markt aangeboden IT oplossingen (extern domein) en de manier waarop de informatiesystemen en infrastructuur worden ingericht en gestuurd (intern domein). De Swart (2010) heeft de verschillende visies uit een groot aantal wetenschappelijke publicaties over IT regie-organisaties op een rij gezet. Het begrip 'regie' wordt volgens De Swart (2010) in de wetenschappelijke literatuur gebruikt om de afstemming over IT te duiden. De IT regie-organisatie zorgt daarbij voor afstemming (alignment) tussen de hoofdprocessen demand, regie en supply via de IT governance. Ieder hoofdproces kent haar eigen specifieke regie-taken en heeft een besturingsarrangement (benefitmanagement, IT-investeringsmanagement en leveranciersmanagement) nodig voor de afstemming over en tussen deze regietaken. De afstemming tussen de regietaken verloopt dus via besturingsarrangementen. De besturingsarrangementen die volgens de geraadpleegde literatuur het meest relevant zijn voor de afstemming over IT zijn benefitmanagement (demand), IT-investmentmanagement (regie) en leveranciersmanagement (supply). Een IT regie-organisatie zorgt via de IT-governance ervoor dat alle regietaken en besturingsarrangementen belegd en uitgevoerd worden zodat de juiste informatie op de goede plek bij elkaar komt met als resultaat dat het IT aanbod aansluit op de vraag en de toegevoegde waarde van IT voor de gehele organisatie maximaal is (alignment).

Onderstaand figuur laat per hoofdproces zien welke regietaken en besturingsarrangementen hiervoor nodig zijn.



Figuur 1: regiemodel met drie hoofdprocessen (demand, regie en supply) bijbehorende regietaken (geel) en besturingsarrangementen (wit)

Een zestal “harde” situationele factoren zijn volgens de Swart (2010) van invloed op de zwaarte van de taken voor het voeren van IT-regie. De fase van de outsourcing, aantal en soort en leveranciers, het sourcingmodel, maar ook de mate van standaardisatie, de omvang en besturing van de uitbestedende organisatie en de afhankelijkheid van IT voor de uitbestedende organisatie zijn zogenaamde harde factoren. Naast de ‘harde’, aanwijsbare en tastbare situationele factoren zijn ook de ‘zachte’ minder tastbare factoren van belang voor de inrichting van een succesvolle regie-organisatie zoals de competenties van de medewerkers en de cultuur van de betrokken

partijen. Verder blijkt dat de volwassenheid van de vraagzijde en de complexiteit van de ICT-omgeving ook invloed hebben op de zwaarte van de regietaken (de Swart, 2010).

METHODE

Aan de hand van literatuur is eerst een model regie-organisatie (figuur 1) opgesteld en zijn de factoren benoemd die hierop van invloed zijn. Aan de hand van de literatuur is ook een onderzoeksmodel opgesteld waarin besturingsarrangementen de onafhankelijke variabele en alignment de afhankelijke variabele is. De belangrijkste factoren zijn als modererende variabele hierin opgenomen. Daarnaast is een model regie-organisatie opgesteld.

Deze twee modellen zijn in een enkelvoudige casestudy geconfronteerd met de praktijk via drie diepte-interviews met ervaringsdeskundigen afkomstig uit elk van de drie hoofdprocessen van het regiemodel. De interviews duurden ongeveer een uur waarbij eerst de model IT regie-organisatie werd besproken om daarna aan de hand van het conceptueel model mogelijke verklaringen te vinden voor de mate waarin het kerndepartement van het Ministerie van Financiën volgens dit regiemodel werkt. Omdat volgens de theorie besturingsarrangementen multi-level zijn waarbij informatie op operationeel, tactisch en strategisch niveau bij elkaar komt, zijn drie ervaringsdeskundigen geïnterviewd die op tactisch niveau binnen het kerndepartement zijn gepositioneerd maar in nauwe verbinding staan met de strategische en operationele lagen van het kerndepartement. De interview-verslagen zijn ter goedkeuring voorgelegd aan alle drie de respondenten. Vervolgens is aan de hand van de interviews geïnventariseerd welke regietaken en besturingsarrangementen er binnen het kerndepartement voorkomen en waar deze binnen de organisatie belegd zijn.

De praktijk bij het kerndepartement van het Ministerie van Financiën

Alle regietaken worden door de respondenten binnen het kerndepartement geïdentificeerd, maar uit het onderzoek blijkt ook niet alle regietaken overeenkomstig het model regie-organisatie worden uitgevoerd. Een flink aantal regietaken wordt dubbel of bij een ander kernproces uitgevoerd. Ook vinden er regietaken plaats buiten het kerndepartement. In de onderstaande tabel staat wie welke regietaken binnen kerndepartement uitvoert. De velden die met V gemarkeerd zijn, geven aan dat deze regietaak op de juiste plek binnen de organisatie is belegd. De velden gemarkeerd met een X geven aan dat deze regietaak wel wordt uitgevoerd maar niet binnen het juiste kernproces. Ook worden een aantal regietaken dubbel of verspreid over meerdere kernprocessen uitgevoerd. Bij deze zijn in dat geval meerdere velden gevuld. Met een pijl is aangegeven waar de regietaak volgens de literatuur thuis hoort.

Regietaak	Demand	Regie	Supply	Rijk centraal
Regie				
IT-strategie		V		X
Wijzigingenmanagement		V		X
Architectuurplanning	X →	V		(?*)
Financieelmanagement		V ←	X	X
Demand				
Coördinatie ITG/BPG	←	X		X
Klantstrategie ICT				X
Behoeftenmanagement	←	X		X
Relatiemanagement	←	X		X
Kennis en betrokkenheid eindgebruikers	←	X	X	X
Beheer	←	X		X
bedrijfsinformatie				
IS dienstverlening	V ←	X	X	
Supply				
Leveranciersselectie	X →	X	V	X
Aansturing leveranciers		X →	V	X
Contractmanagement		X →	V	X

Tabel 1: overzicht van regietaken bij het kerndepartement van het Ministerie van Financiën

Het rijk publiceert dwingende richtlijnen voor architectuur en security. Als eerst valt op dat vooral de regietaken van demand worden uitgevoerd door regie of supply en dat regietaken van supply ook belegd zijn bij regie. Van een heldere verantwoordelijkheid en taakverdeling is in de praktijk dan ook nog geen sprake. De respondenten geven als verklaring hiervoor dat de transitie naar een regie-organisatie nog in volle gang is (o.a. de outsourcing IT

infrastructuur) en dat het kerndepartement over weinig generalisten beschikt die demand en supply met elkaar verbinden. Deze rol/functie is ook nog niet expliciet belegd (HR-management). De meeste ICT kennis is vooralsnog aanwezig bij supply en regie en niet bij demand (HR-management). Dit is in overeenstemming met de geraadpleegde literatuur die laat zien dat HR-management en fase van outsourcing van invloed zijn op de mate waarin regietaken worden uitgevoerd. Omdat een flink aantal regietaken nog niet juist belegd is, ontbreken ook de besturings-arrangementen voor benefit management en IT investeringsmanagement nog.

Als tweede is opvallend dat er ook regietaken buiten het kerndepartement (rijksbreed) belegd zijn. De reden hiervoor is dat departementen generieke IT diensten organiseren via shared service organisaties (SSO's). De afstemming over IT is dan interdepartementaal geregeld waarbij het kerndepartement één van de vele stakeholders de besturing en afweging buiten het kerndepartement plaats vindt. Het besturingsarrangement leveranciersmanagement wordt dus niet gebruikt voor leveranciers die zelf onderdeel zijn van de rijksoverheid of voor producten en diensten die het kerndepartement via hen afneemt. Overeenkomstig de geraadpleegde literatuur biedt de aard en soort van de leverancier hiervoor een verklaring.

Op de vraag *in welke mate is er bij het kerndepartement van het Ministerie van Financiën sprake van een IT-regie-organisatie* luidt het antwoord dat er van een regie-organisatie nog geen sprake is. Dit onderzoek biedt twee verklaringen hiervoor. De eerste verklaring is dat de regietaken nog niet op de juiste plek zijn belegd en als gevolg daarvan ook de besturingsarrangementen die nodig zijn voor afstemming tussen demand en supply. De tweede verklaring is dat delen van de IT-organisatie buiten het kerndepartement zijn belegd.

CONCLUSIES

Het kerndepartement heeft de ambitie om haar IT-organisatie om te vormen tot een regie-organisatie. Om dit doel te realiseren verdienen de regietaken HR-management en inrichting IT-organisatie een scherpere invulling. Dit geldt in het bijzonder voor de inrichting van de demand-organisatie. Omdat IT doorgaans een lage(re) prioriteit van demand krijgt, is het belangrijk dat het regieproces via de IT governance de regietaken bij de juiste kernprocessen belegt en besturingsarrangementen in het leven roept om de uiteenlopende belangen af te wegen. Cruciaal is dat het kerndepartement de besturingsarrangementen en regietaken expliciet opneemt in haar IT governance. Vanwege het ontbreken van kennis aan demand zijde ligt het voor de hand dat training en opleiding vanuit Regie plaats vindt want zolang delen van de IT regie-organisatie niet beschikken over de noodzakelijke IT kennis en kunde zal de uitvoering van de regietaken te wensen overlaten.

REFERENTIES

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

Henderson, J. C., & Venkatraman, H. (1999). Strategic alignment: Leveraging information technology for transforming organizations. *IBM systems journal*, 38(2.3), 472-484.

Nehmelman, R. (2016). Het puberbrein van de overheid: Informatiebeheer in ketensamenwerking. In: Raad voor het Openbaar Bestuur.

Van de Walle, S., & Wassenaar, T. (2014). Coördinatie binnen de overheid: Overzicht van trends en literatuur, en implicaties voor verantwoording en responsiviteit.

Vargas, J. O. (2010). *A Framework of Practises Influencing IS/Buisness Alignment and IT Governance*. Brunel University,

AUTEUR

Jeroen Korving is bestuurskundige en werkzaam als informatiemanager bij het kerndepartement van het Ministerie van Financiën.

HET BORGEN VAN ORGANISATIE EN ICT STRATEGIE DOOR TOENAME VAN SAAS OPLOSSINGEN

José Kremers

INLEIDING

Door de jaren heen is veel geld geïnvesteerd in informatietechnologie echter de alignment met de business blijft een belangrijk aandachtspunt. IT heeft de manier hoe de business opereert in aanzienlijke mate veranderd. Woningcorporaties maken de stap naar digitale transformatie waarbij er een stap gemaakt wordt in het uitbesteden van diverse diensten en processen waarbij gebruik wordt gemaakt van diensten in de cloud. Diverse aspecten spelen een belangrijke rol bij een overgang naar SaaS, één daarvan is of de organisatie voldoende ingericht is om deze stap te maken en goede regievoering kan realiseren. Dit zijn essentiële en bepalende factoren die een rol gaan spelen.

De opkomst van Software as a Service (SaaS) binnen de corporatiesector en de relatie met organisatie en ICT strategie is de aanleiding voor dit onderzoek. Over SaaS is een ruime hoeveelheid aan definities bepaald, voor dit onderzoek spreekt dit het meest tot de verbeelding: *‘SaaS is software die onderhouden, beheerd en aangeboden wordt door een leverancier.’*

Vanuit een geïntegreerd gestandaardiseerd applicatie landschap van een beperkt aantal leveranciers naar een best of breed (SaaS) concept met meer verschillende leveranciers is een trend die gaande is. Voor de organisatie biedt ‘best of breed’ een toename aan flexibiliteit en specialisme vanuit de markt. Het vermogen om

met name deze verschuiving te regisseren en succesvol aan te laten sluiten bij de organisatie is essentieel. IT-regiemanagement speelt hier een cruciale rol waarbij outsourcing en clouddiensten onderdeel moeten worden van de organisatie strategie dit heeft een significante impact op de performance van de organisatie. Er is vaak beweerd dat, om succesvol te zijn in IT ontwikkeling en implementatie, de relatie tussen informatietechnologie en de rest van de organisatie van cruciaal belang is.

THEORIE

Feeny & Willcocks (1998) beschrijven in het Core IS Capabilities Framework welke competenties nodig zijn om de exploitatie van IT te faciliteren, meetbaar in termen van ondersteunende IT-activiteiten die resulteren in business performance. Het framework ondersteunt bij het in kaart brengen van de samenhang tussen organisatie en ICT strategie. De uitdaging hierin is om de noodzaak van een tweeweg strategische alignment te agenderen tussen business en technologie. In het onderzoek van Weil en Broadbent (1998) is business IT alignment, het vermogen om afstemming te hebben met een organisatie doel algemeen onderkend door CIO's van topbedrijven in de afgelopen twee decennia.

Regievoering: de nieuwe taakstelling voor ICT. Het begrip regievoering is van alle tijden en zeker geen nieuw begrip. Daar waar de klant zijn activiteiten door anderen laat uitvoeren wil hij als beslisser en verantwoordelijke grip hebben op het eindresultaat (Halfhide, 2004). Door de verschuiving van één ERP systeem naar meerdere SaaS oplossingen bij verschillende leveranciers ontstaat een situatie waarbij regievoering nog belangrijker rol gaat spelen dan voorheen. De toename van SaaS betekent automatisch een toename van contracten, SLA's en andere overeenkomsten, derhalve zal er kritisch gekeken moeten worden hoe de huidige rollen en functies worden ingericht of aangepast. Waar momenteel essentiële rollen nog geen

onderdeel uitmaken binnen de organisatie is het zinvol om op basis van het model van Weijers [NCIP leergang] hierin de eerste stappen te nemen. Met onderdelen vanuit het CIO office principe kan er een start gemaakt worden met het verder professionaliseren van een IT regiemanagement organisatie.

Het gebruik maken van een portfolio methode is volgens Gong (2011) één van de simpele regels om naar de Cloud te gaan. Begin met de strategische doelen van de organisatie in het achterhoofd en breng vervolgens de doelen en beperkingen in kaart voor bestaande ICT diensten en de kansen voor de Cloud. Een portfoliobenadering helpt inzicht te krijgen welke services verhuisd kunnen worden naar de Cloud, met als resultaat kostenbesparing en efficiency voor de organisatie. Deze methode kan worden gebruikt voor doorlopende evaluatie en verbetering. Portfolio planning is geen eenmalige oefening.

METHODE

Door middel van interviews met drie professionals uit de IT organisatie is getracht inzicht te krijgen in mogelijke voordelen, nadelen en uitdagingen van SaaS. De interviews zijn gehouden met de CFO/CIO, Manager functioneel ICT beheer en een Adviseur Informatievoorziening. Alle drie geïnterviewden zijn betrokken geweest bij de keuze van diverse SaaS oplossingen. De analyse is ondersteunend in het inzichtelijk maken welke factoren van belang zijn voor het borgen van de organisatie/ICT strategie bij een toename van SaaS oplossingen. Vanuit de analyse is vervolgens de stap te maken naar het beantwoorden van de onderzoeksvraag.

De geïnterviewden zijn geselecteerd om een breed scala aan onderwerpen te behandelen en om zeker te zijn dat er verschillende invalshoeken worden gehanteerd. De interviews duurden tussen 1 en 1½ uur. Bij alle interviews is gebruik gemaakt van open vragen en zijn er stellingen voorgelegd. De open vragen dienen tevens tot

een diepte-interview waarbij gebruik is gemaakt van een opgestelde lijst van vragen, deze methode gaf de meeste ruimte om te kunnen doorvragen. Door het stellen van open vragen is voorkomen dat antwoorden te veel zouden worden beïnvloed door de interviewer.

Ter ondersteuning voor het beantwoorden van de onderzoeksvraag is gebruik gemaakt van een enquête op basis van een 5-punts Likertschaal (1 = Laag; 5 = hoog / tabel 4 en 5) (helemaal oneens – helemaal eens). Er is uitvraag gedaan naar de voordelen, nadelen en risico's van SaaS. Om inzicht te krijgen wat de belangrijkste redenen zijn voor de *keuze van SaaS* en de *grootste zorgen voor de keuze van SaaS* is met behulp van een Likertschaal enquête uitvraag gedaan.

Het onderzoek bevat de uitvraag van risico's en het bespreken en valideren van opgestelde risico's waarbij gekeken is naar een koppeling tussen risico's en beheersmaatregelen. De uitdaging was om inzichtelijk te krijgen welke factoren de borging van organisatie en ICT strategie door toename van SaaS diensten konden beïnvloeden. Uit literatuuronderzoek is gebleken dat een gedegen risico analyse nodig is bij aanvang van audits en reviews op SaaS leveranciers.

RESULTATEN

De onderzoeksvraag: *welke factoren zijn van belang voor het borgen van Organisatie en ICT strategie door toename van SaaS oplossingen* is door de geïnterviewden divers beantwoord. Het in staat moeten zijn om leveranciers goed aan te sturen en waarbij het optuigen van degelijk leveranciersmanagement is essentieel bevonden, het rollenmodel van Weijers (NCIP leergang) biedt hiervoor de basis. Vanuit dit perspectief kun je concluderen dat IT regiemanagement niet is ingericht maar wel wenselijk is. Omdat de rol van IT verandert betekent dit een andere aanpak en sturing, waarbij IT meer moet bijdragen aan de business. De IT-professional verschuift naar IT-regisseur. Rollen dienen mee te groeien in deze ontwikkeling, dat geldt voor de functies van kerngebruiker, functioneel beheerder tot op functies op tactisch/

strategisch niveau. In de mate van competentie ontwikkeling zit enige zorg. Het framework van Core IS Capabilities (Willcocks & Feeny, 2006) biedt ondersteuning en inzicht in het in kaart brengen van IT-leiderschapsrollen en samenhang tussen organisatie en ICT strategie. Als organisatie dien je mee te groeien met de ontwikkeling van techniek die in het bedrijf gebruikt gaat worden.

Uit het onderzoek blijkt dat voor een goede afstemming tussen organisatie en ICT strategie een aantal factoren bepalend zijn, de belangrijkste is dat het voor de business helder moet zijn welke vorm van ICT dienstverlening voorhanden is. Tevens dient ICT te bewaken welke wensen de business heeft, controle op architectuur houdt en overlap van systemen mijdt. Vanuit een interview wordt aangegeven dat de ICT strategie nog niet is geland binnen de organisatie, IT wordt vooral gezien als storend en niet als leidend. Dit heeft volgens de respondent te maken met de cultuur waar weinig spelregels zijn en er geen bewustwording voor digitale verandering aanwezig is.

Het verbeteren van primaire processen en het investeren hiervan waarbij de klant centraal staat is volgens de CFO/CIO essentieel, ken je doelgroep en vooral, hoe kunnen we als organisatie beter presteren. Dit zou automatisch onderdeel moeten zijn van de ICT strategie. De integratie van ICT met de business, capability 'Leadership' uit Feeny, Willcocks (1998) beschrijft dit.

Vanuit kostenooqpunt wordt opgemerkt dat SaaS niet altijd vanzelfsprekend hoeft te zijn, opmerking van een geïnterviewde: *'als een SaaS oplossing duurder is dan de huidige on premise variant waarom zou je dan voor de SaaS oplossing kiezen'*. De noodzaak wordt echter gezien in het feit dat de ERP leverancier niet meer voldoet aan de kwaliteitswensen van de organisatie. Hiermee wordt de overstap naar best of breed bijna vanzelfsprekend, leveranciers bieden nagenoeg allen een SaaS oplossing waarbij één enkel bedrijfsproces wordt ondersteund. Dit als basis kan je stellen dat deze vanzelfsprekendheid geen hard argument is voor de keuze van SaaS, want hoe ga je om met

risico's en kostenraming van het product als een overstap naar SaaS vanzelfsprekend is, maar niet meer dan dat.

CONCLUSIES

1. Voor het bepalen van factoren die van belang zijn voor het borgen van organisatie en ICT strategie door toename van SaaS oplossingen is aan te bevelen dat gestart wordt met de inrichting van een IT-regiemanagement organisatie. Het vermogen om deze verschuiving te regisseren en succesvol aan te laten sluiten bij de organisatie is essentieel.
2. De inventarisatie van rollen en verantwoordelijkheden dienen te worden geïnventariseerd zodat helder wordt waar de prioriteiten liggen. Het gebruik maken van portfoliomanagement biedt ruimte voor een gefaseerde aanpak.

Een andere aanbeveling is om te starten vanuit het

IT-regiemanagement concept met onderdelen uit het rollen model van Weijers. Daarin zitten de belangrijkste disciplines voor een goede aansluiting met de ICT strategie inclusief de benoemde risico's van de geïnterviewden uit het onderzoek.

- Strategie, architectuur en IT portfolio
 - Project portfolio, programma en project management
 - Security, privacy, risk en compliance
3. Laat een cloudstrategie onderdeel uitmaken van de ICT strategie en neem hierin de onderkenning van risico's die uit het onderzoek naar voren komen.
 4. De rol van CIO dient beter te worden gepositioneerd in de organisatie. Om de transitie naar digitaal te maken is dit essentieel, het advies is om de CIO rol als volwaardige functie in te richten in plaats van de clustering CFO/CIO.

REFERENTIES

Feeny, D., & Willcocks, L. (1998). Core IS Capabilities for Exploiting Information Technology. *Sloan Management Review*, 39(3), 9-21.

Willcocks, L.P. (2006), David Feeny. It Outsourcing and Core IS Capabilities Challenges and Lessons at Dupont.

Weil, P. & Broadbent, M. (1998). Leveraging the new infrastructure: How market leaders capitalize on information technology. Boston, Massachusetts: *Harvard Business School Press*.

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

Halfhide, (2004) Uitbesteding: Fluiten of vloeken. Het belang en de opzet van regievoering in de praktijk.

Gong, A. (2011). 5 Simple Rules for Moving to the Cloud. *Network World Asia*, 8(3), 18-18.

J-N. Lee, (2006) Outsourcing Alignment with Business Strategy and Firm Performance.

Jansen, M. & Joham L. (2011), Challenges for adopting cloudbased Software as a Service (SaaS) in the public sector.

Baldwin, L. P., Irani, Z., & Love, P.E.D. (2001). Outsourcing Information Systems: drawing lessons from a banking case study. *European Journal of Information Systems*, 10(1), 15-24.

AUTEUR

José Kremers CITRM werkt als adviseur informatievoorziening voor de grootste woningcorporatie van Noord Nederland.

E-mail: j.kremers@lefier.nl

RAPPORTEREN IN EEN MULTIMODALE IT ORGANISATIE

Huub van Mierlo

INLEIDING

In mijn werkveld kom ik regelmatig in situaties terecht waar ik vanuit dezelfde rol sturing geef aan team(s) die traditioneel ontwikkelen en tegelijkertijd aan team(s) die op Agile¹ manier ontwikkelen. Je kan daarbij als uitgangspunt nemen dat de meeste bedrijven in transformatie zijn naar een volledig op Agile methoden gebaseerde organisatie, maar je kan ook een multimodale IT-organisatie als uitgangspunt nemen. Dan is er geen volledige migratie nodig. Die laatste variant roept tevens de vraag op hoe je als IT-regisseur niet alleen sturing geeft aan beide methoden, maar ook hoe je verantwoording aflegt op basis van twee verschillende manieren van ontwikkelen. Om het nog iets meer te kleuren, leg je die verantwoording vaak af aan een opdrachtgever die eerder op basis van de traditionele methoden werkt, denkt en handelt. Dat maakt het extra lastig als het gaat om te rapporteren. Juist op dat laatste punt ligt mijn behoefte. Wat is een rapportagevorm die beide methoden goed vertegenwoordigt, stuurt op succes en daarbij niet vervalt in methode specifieke technische elementen zodat de opdrachtgever betrokken blijft. Met dit onderzoek wil ik daar een bijdrage aan leveren.

THEORIE

Om de multimodale omgeving te onderzoeken is het belangrijk om eerst het begrip Ambidexter organisatie te introduceren. March (1991) karakteriseert een ambidexter organisatie als volgt: “Ambidextrous

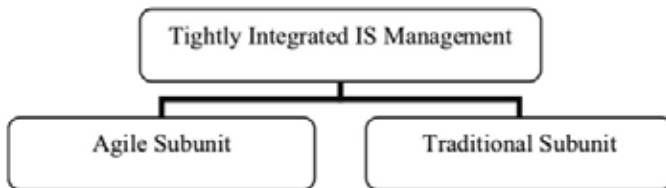
1 https://en.wikipedia.org/wiki/Agile_software_development

organizations refer to organizations that are able to simultaneously pursue both exploitative and explorative behavior.” Beide activiteiten zijn daarbij van belang voor groei, innovatie en voortbestaan en de balans daartussen is cruciaal voor zowel het behouden van het juiste binnen een organisatie en het veranderen van een organisatie.

EXPLORATION	EXPLOITATION
<ul style="list-style-type: none"> • Innovation, growth • Adaptability, new products, breakthrough • Entrepreneurial • Adaptive, loose • Milestones, growth • Risk taking, speed flexibility, experimentation • Visionary, involved leadership 	<ul style="list-style-type: none"> • Cost, profit • Operations, efficiency, incremental • Operational • Formal mechanic • Margin, productivity • Efficiency, low-risk, quality, customers • Authoritative, top-down leadership

Tabel 1: Karakteristiek van een Ambidexter organisatie, March (1991)

Vinekar, Slinkman en Nerur (2006) stellen een Ambidexter organisatie voor als antwoord op de vraag of traditionele ontwikkelmethoden en Agile ontwikkelmethoden tegelijk kunnen bestaan. Zij pleiten daarbij voor een strikte scheiding tussen beide methoden door ze in aparte eenheden te plaatsen en geïntegreerd te sturen. Wat ze daarbij aangeven is dat Agile methoden beter passen bij het exploratieve deel en traditionele methoden beter passen bij het exploitatieve deel.



Figuur 1: Ambidexter organisatie, Vinekar, Slinkman & Nerur (2006)

Jingjing en Zhongwei (2017) nuanceren dit onderwerp door te stellen dat strikte scheiding slechts één van de vormen is die je kan toepassen om aan de explorerende en exploiterende behoefte van een organisatie te voldoen. Ze benoemen daarbij drie potentiële structuren van een Ambidexter organisatie: sequentieel, simultaan/structureel en contextueel. Bij sequentieel volgt de keuze voor een structuur de keuze van het te behandelen doel op dat moment. Bij simultaan/structureel gaan zij net als Vinekar et al. (2006) uit van gescheiden onderdelen binnen de organisatie met ieder hun eigen opdracht en bijpassende structuur. Bij contextueel zijn de medewerkers persoonlijk in staat te kiezen tussen explorerende activiteiten of exploiterende activiteiten al naar gelang de behoefte of kansen daartoe aanleiding geven.

Dit onderzoek gaat niet over het tactisch/operationeel sturen van een multimodale IT-organisatie, maar over het rapporteren aan de opdrachtgever. Het dan ook belangrijk ook zijn rol hierin te onderzoeken. De opdrachtgever kent verschillende verschijningsvormen, zoals directeur, raad van commissarissen, programmamanager en stuurgroep. In relatie tot dit onderwerp Loch, Mähring en Sommer (2017) onderzoek gedaan naar de stuurgroep als opdrachtgever.

Topmanagers vinden het moeilijk om hun invloed uit te oefenen op belangrijke projecten in hun organisatie. Loch et al., (2017) constateren dat aansluiting op strategie, het managen van risico,

slecht lopende projecten weer vlot trekken en het verkrijgen van juiste informatie daarbij de thema's zijn. En daar waar ze er niet in geslaagd zijn die rol goed te vervullen lag het aan het deel waarbij de opdrachtgever de onzekerheden van het project niet begreep en daarbij te veel vertrouwd op de technische experts (Loch et al., 2017). Door dit vertrouwen bleven zwakke aannames verborgen en werden fouten te laat ontdekt.

METHODE

De hoofdvraag die ik met het onderzoek wil beantwoorden is: “Wat zijn de rapportagepunten waarmee de IT-regisseur in een multimodale IT-organisatie, samen met de opdrachtgever, kan sturen op succes?” Ik heb daarvoor literatuuronderzoek gedaan naar de succesfactoren van Agile projectsturing² naar de succesfactoren van een traditionele projectsturing³ en literatuuronderzoek gedaan naar overkoepelende succesfactoren⁴. Op basis van het literatuuronderzoek heb ik een lijst van 59 succesfactoren kunnen maken. De lijst is onderverdeeld in zeven categorieën, overeenkomstig het *McKinsey 7S Framework*⁵. Dit heeft twee redenen. Ten eerste geeft het de respondenten logische en vergelijkbare elementen bij elke vraag. Ten tweede onderzoekt het of de verdeling van de elementen in balans is. De basis van het McKinsey's 7S-framework is een balans tussen harde en zachte factoren waarop je het functioneren van een onderneming kan beoordelen. Als deze balans volgens McKinsey een goed uitgangspunt is voor een succesvolle onderneming, dan is het aannemelijk dat het ook een goed uitgangspunt voor rapportage en sturing vormt.

2 Uitdagingen bij Agile methoden, Dikert, Paasivaara, & Lassenius (2016)

3 Succesfactoren traditionele projectmethoden, Besteiro, de Souza Pinto & Novaski (2015)

4 Overkoepelende succesfactoren, Boehm & Turner (2003)

5 https://en.wikipedia.org/wiki/McKinsey_7S_Framework

De lijst is vervolgens aan respondenten voorgelegd om aan te geven welke succesfactoren zij inzetten bij rapporteren in een multimodale IT-organisatie en daarmee sturen op succes. De overkoepelende bevindingen uit het literatuuronderzoek heb ik vervolgens gebruikt voor een kwalitatief interview met de respondenten.

MCKINSEY 7S FRAMEWORK	GEKOZEN RAPPORTAGEPUNTEN
Strategie	Budget variation/meeting the budget
	Defining the scope of the project
	High level requirements largely missing in Agile
Structuur	Indicating roles and responsibilities
Systemen	Achieving technical consistency
	Identification of goal deviations
	Lack of automated testing
	Project monitoring meetings
Gedeelde waarden/ Cultuur	-
Personeel	Commitment from the team
Stijl	Management unwilling to change
	Other functions unwilling to change
Vaardigheden	Ability to communicate
	Team qualifications

Tabel 2: Resultaten op basis van de online vragenlijst

RESULTATEN

De resultaten van het onderzoek zijn drieledig: 1) het resultaat van de online vragenlijst naar de uit de literatuur afkomstige succesfactoren, 2) het resultaat uit de interviews voor de organisatie (Multimodale IT organisatie) en 3) het resultaat uit de interviews voor het stakeholdermanagement van de opdrachtgever.

Succesfactoren

Op basis van de online vragenlijst zijn de volgende succesfactoren benoemd om op te nemen in de rapportage:

Organisatie

Bij de respondenten is er bij de besturing een duidelijk verschil tussen de strategische sturing en de tactische/operationele sturing. Strategische sturing (gericht op 'Wat') is bij de respondenten nog voornamelijk op traditionele methoden gebaseerd. De tactisch/operationele sturing (gericht op 'Hoe') is meer een hybride vorm tussen beide methoden.

Om de aansluiting tussen strategie en realisatie zo goed mogelijk te krijgen wordt bijvoorbeeld een Agile framework (SAFe⁶) gebruikt om de organisatie in te richten, te sturen en te laten rapporteren. Andere respondenten gebruiken verschillende methoden die aansluiten bij het besluitvormingsproces dat bij de inhoud past. Zo kan het besluitvormingsproces over de aanschaf van een applicatie geheel traditioneel verlopen, terwijl het inrichten en in gebruik nemen van de applicatie op basis van een Agile methode kan plaatsvinden.

Boehm en Turner (2003) concludeerden al dat de belangrijkste succesfactoren om zowel Agile methoden als traditionele methoden effectief in balans te houden, liggen bij de medewerkers, ofwel het personeel. De interviews en de antwoorden op de vragenlijst bevestigen dit beeld; medewerkerstevredenheid en betrokkenheid komt in verschillende vormen terug.

Stakeholdermanagement

Op tactisch en operationeel niveau sturen de respondenten zowel op Agile methoden als op traditionele methoden. Als het aankomt op rapportage, dan vertalen de respondenten de resultaten van

6 <https://www.scaledagileframework.com>

de Agile methoden naar resultaten zoals de opdrachtgever dit vanuit traditionele methoden gewend is. Hiermee sluiten ze op zijn belevingswereld aan en zijn ze in staat om gezamenlijk te sturen.

CONCLUSIES

De hoofdonderzoeksvraag was:

“Wat zijn de rapportagepunten waarmee de IT-regisseur in een multimodale IT-organisatie, samen met de opdrachtgever, kan sturen op succes?”

Op basis van dit onderzoek kom ik tot de aanbeveling de volgende tien rapportagepunten te gebruiken om samen met de opdrachtgever op succes te sturen in een multimodale IT-organisatie:

Budget	Wat is verbruikt, wat is de prognose?
Scope	Wat staat er de komende periode op het plan?
Hoger doel	Hebben we nog het hogere doel (hetzelfde) in zicht?
Technische ondersteuning	Hebben we de juiste technische ondersteuning?
Monitoring voortgang	Hoe staan we ervoor? Wat hebben we al gerealiseerd, wat moet nog?
Organisatie transformatie	Waar staan we? Werken we al voldoende op de nieuwe manier?
Personeel	Zijn de rollen en verantwoordelijkheden helder. Zijn we betrokken?
Stijl	Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven? Is er weerstand?
Vaardigheden	Zijn we in staat te communiceren? Zijn we bekwaam?
Operationele dienstverlening	Wat is de staat van de (opgeleverde) operationele dienstverlening?

Tabel 3: Aanbeveling Rapportagepunten voor een multimodale IT-organisatie

Bij deze rapportagepunten zijn twee extra aanbevelingen om ervoor te zorgen dat de onderzoeksvraag goed wordt ingevuld:

- Vertaal naar de opdrachtgever als nodig zoveel mogelijk naar de traditionele drie-eenheid tijd, geld en kwaliteit. Vertaal ook de inhoud naar een passend niveau.
- Benadruk personeel als belangrijke factor of voeg op zijn minst personeel toe als vierde aan de traditionele drie-eenheid.

REFERENTIES

Vinekar, V., Slinkman, C. W., & Nerur, S. (2006). Can Agile and Traditional Systems Development Approaches Coexist? An Ambidextrous View. *Information Systems Management*, 23(3), 31-42.

Dikert, K., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2016). Challenges and success factors for large-scale agile transformations: A systematic literature review. *Journal of Systems & Software*, 119, 87-108.

Nerur, S., Mahapatra, R., & Mangalaraj, G. (2005). Challenges of Migrating to Agile Methodologies. *Communications of the ACM*, 48(5), 73-78.

Boehm, B., & Turner, R. (2003). People factors in software management: lessons from comparing agile and plan-driven methods. *Crosstalk-The Journal of Defense Software Engineering*, (Dec 2003).

Besteiro, É. N. C., de Souza Pinto, J., & Novaski, O. (2015). Success Factors in Project Management. *Business Management Dynamics*, 4(9), 19-34.

Misra, S. C., Kumar, V., & Kumar, U. (2006). Success Factors of Agile Software Development. *Software engineering research and practice*, 1, 233-239.

Loch, C., Mähring, M., & Sommer, S. (2017). Supervising projects you don't (fully) understand: Lessons for effective project governance by steering committees. *California Management Review*, 59(2), 45-67.

Du, J., & Chen, Z. (2018). Applying Organizational Ambidexterity in strategic management under a "VUCA" environment: Evidence from high tech companies in China. *International Journal of Innovation Studies*, 2(1), 42-52.

AUTEUR

Huub van Mierlo CITRM is als strategisch adviseur en interim manager actief in het vakgebied van digitale transformatie, informatiemanagement en informatievoorziening. Huub is Associate Partner van adviesbureau Wielinq in Utrecht.

E-mail: huubvanmierlo@wielinq.nl

IT REGIE MANAGEMENT IN DE RAAD VAN COMMISSARISSEN

Dick Nooitgedagt

INLEIDING

Het belang van IT is de afgelopen decennia alleen maar toegenomen. Vijf van de zes grootste Amerikaanse beursgenoteerde ondernemingen, Apple, Alphabet (Google), Microsoft, Amazon en Facebook zijn afkomstig uit de technologiesector. Financiële instellingen als ABN AMRO, Rabobank en ING leunen zeer zwaar op IT om de kerntaken uit te voeren. Het primaire proces van een bank kan wellicht beter geduid worden als een IT-proces dan dat er een logistiek proces van geldmiddelen aan te pas komt. Bedrijven en organisaties worden ook veelal door IT getransformeerd om nieuwe businessmodellen mogelijk te kunnen maken. Hoe wordt er door een RvC toezicht gehouden op een onderneming in relatie tot technologie en digitalisering?

De vraag dient zich aan of en op welke wijze IT Regie een rol speelt binnen een RvC en in hoeverre deze kennis van belang is bij het selecteren van een commissaris. In het onderhavige onderzoek is nog geen aandacht besteed aan het functioneren van een RvC. Het onderzoek, met als titel IT-regie binnen een Toezichthoudend orgaan als Raad van Commissarissen, is relevant omdat het een antwoord kan geven op de wens en/of noodzaak van de inzet van een 'digitale' commissaris in tijden van digitale disrupties en digitale transformaties. Vele organisaties, waaronder ook de Rijksoverheid, zullen de komende tijd een digitale transformatie doormaken. Sommige zijn al gestart en hebben de nodige ervaring opgedaan met digitalisering. Digitale transformatie is echter meer dan digitalisering alleen; het is niet alleen een verandering in technologie maar ook in

proces, cultuur en mensen. Commissarissen zullen het nodige van digitale transformaties af moeten weten. Zeker wanneer een RvC een strategie van een bedrijf, dat zich aanpast aan een nieuwe digitale werkelijkheid, moet goedkeuren. Hoe kan een RvC toetsen of een organisatie op adequate wijze omgaat met een middel als digitale transformatie? (Strikwerda, 2016).

THEORIE

In Nederland wordt jaarlijks een commissarissenonderzoek uitgevoerd. Dit onderzoek met input van ca. 400 commissarissen heet het Nationaal Commissarissen Onderzoek (Lückerath-Rovers & de Bos, 2010-2016).

Klassieke competenties als bestuurlijke ervaring, het hebben van een netwerk, financiële kennis, operationele ervaring en juridische kennis blijken nog steeds de selectiecriteria te zijn die dominant zijn voor het aantrekken van commissarissen, ondanks de vraag en wens naar andere kwaliteiten (Commissarissen benchmarkonderzoek, Rijken et al., 2018). Op competenties als ICT en technologische kennis wordt nog altijd weinig geselecteerd. Op deze gebieden geven commissarissen, bestuurders en ook secretarissen al jarenlang aan dat verbetering zeer gewenst is. Verbeterwensen, soms urgent en in ieder geval breed gedeeld, ten aanzien van technische competenties zijn: ICT-, marketing- en technologische kennis en ook ervaring met veranderingsprocessen.

Regie op IT betekent voor een RvC het toezicht houden op IT. Hoe kan er door een RvC goede besturing op IT gegeven worden (Sneller, Bode & Klerkx, 2017). Het toenemend belang van IT wordt geduid, zeker waar IT een grote invloed heeft op het primaire proces, als ook waar IT een katalysator is voor introductie van en overgang naar nieuwe businessmodellen. IT leidt niet alleen tot risico's; het kan ook kansen

bieden. Het benutten van kansen voor een organisatie kan een relatie met de strategie van een bedrijf hebben. Er is onderzoek gedaan naar het effect van een sterke IT-functie op de bedrijfsprestaties (Sneller, Bode & Klerkx, 2017). Hoewel het onderzoek nog in de kinderschoenen staat, is elders, met name in de VS, aangetoond dat een sterke IT-functie het succes in geval van grote overnames vergroot.

Over de relatie tussen een CIO en RvC en de informatie-uitwisseling over de IT-functie is nog weinig onderzocht. Wel wordt aangeraden om de relatie te verstevigen tussen een CIO en RvC op basis van een klein uitgevoerd praktijkonderzoek.

In de algemene corporate governance-literatuur wordt relatief weinig aandacht besteed aan het toezicht op IT (Sneller, Bode & Klerkx, 2017). Ook geeft de literatuur weinig aanknopingspunten voor de organisatie van dit IT-toezicht.

Voor goed toezicht op IT worden twee mogelijke oplossingen voorgesteld:

1. Benoemen van een commissaris met specifieke deskundigheid voor de IT-portefeuille; dit loopt vooruit op de conceptcode Corporate Governance;
2. Het vormen van een speciale commissie voor de IT-portefeuille, zogenaamde IT-commissie.

METHODE

Er is uitvoerig aandacht besteed aan literatuuronderzoek (deskresearch). Er is breder gekeken dan alleen literatuur die tot een verdieping op mijn deelvragen heeft geleid. Het onderzoek is gestart als een beschrijvend onderzoek. Gaande het onderzoeken is het onderzoek meer exploratief van aard geworden. Hiermee wordt

bedoeld dat er gezocht is naar verbanden en/of verklaringen voor ideeën hoe onderwerpen met elkaar samenhangen.

Het onderzoek is als volgt opgebouwd:

- Een uitgebreide literatuurstudie;
- Het voeren van gesprekken met commissarissen; voorbeelden van respondenten zijn meegenomen in de bevindingen;
- Het analyseren van de resultaten van de interviews, waarnemingen uit de praktijk met eerdere onderzoeksresultaten.

Om de theorie te toetsen in de praktijk is vervolgens een uitgebreide vragenlijst opgesteld. Met de uitkomsten van de interviews is de praktijk met literatuuronderzoek en eerder uitgevoerd onderzoek geconfronteerd. Er is getracht verbanden te leggen en verklaringen te geven die eerdere ideeën van de onderzoeker ondersteunen en/of verwerpen.

Het conceptuele model van mijn onderzoek is getoetst aan de hand van publicaties, vakliteratuur en middels een onderzoek in de praktijk met een aantal interviews.

RESULTATEN

Het gemeenschappelijke beeld uit de interviews, is dat bij selectiecriteria van commissarissen als eerste de klassieke criteria als sector kennis, bestuurservaring, financiële kennis en het hebben van een netwerk genoemd worden. Bij nader inzoomen op functionele aandachtsgebieden van een commissaris wordt erkend dat IT-kennis en ook innovatiekennis als selectie criterium belangrijk zijn, afhankelijk van het gezochte profiel en de samenstelling van de RvC. In mijn praktijkonderzoek wordt aangegeven dat een verandering eraan komt, maar dat dat nog lang zal duren. Zo lang verbeterwensen niet in een code worden opgenomen zullen ze niet afgedwongen

kunnen worden en zal een verandering c.q. verbetering gestaag tot stand komen.

Een specifieke commissaris voor de IT-portefeuille komt nog weinig voor. In de praktijk wordt externe deskundigheid veelal ingehuurd. Hier schuilt het gevaar in dat een RvC gaat bouwen op het oordeel van een externe adviseur, die een eenzijdige blik zou kunnen hebben op IT vanuit een beperkte invalshoek.

Een IT-commissie in Nederland als onderdeel van een RvC is een niet gebruikelijke vorm, terwijl in het buitenland wel IT-commissies voorkomen. De rol van een IT-commissie zou moeten bestaan uit een voortdurende dialoog over de IT-functie met het management. Uit Amerikaans onderzoek blijkt dat de bedrijven met een IT-commissie een beter rendement op eigen vermogen scoorden dan vergelijkbare bedrijven zonder IT-commissie (Sneller, Bode & Klerkx, 2017). Met het benoemen van een portefeuillehouder en/of het instellen van een IT-commissie blijft de totale RvC verantwoordelijk voor het toezicht op IT.

Een inventarisatie van benoemingen van commissarissen is in de literatuur onderzocht (Van den Brink et al., 2018). Respondenten gaven aan dat in de Nederlandse bestuurswereld het 'old boys netwerk' nog steeds van grote invloed is; er wordt geworven uit andere besturen, commissariaten en politieke gremia. Een RvC kiest zelf een nieuwe commissaris (coöptatie). Elkaar kennen in netwerken speelt daarbij een belangrijke rol. Het netwerkproces is een belangrijke factor voor de uiteindelijke benoeming van een commissaris en/of bestuurder. Ondanks alle aandacht voor 'good governance' is nog steeds weinig bekend over wat zich achter de deuren van de commissarissenkamer afspeelt (Heemskerk et al., 2017).

Als kennis op IT-gebied binnen een RvC niet aanwezig is, dan wordt deze kennis betrokken van externe deskundigen. Het lijkt erop dat kennis van Big4-bedrijven minder snel aangewend wordt vanwege aanscherpende wet- en regelgeving voor accountants en adviseurs. Onafhankelijke niche partijen worden voor deze IT-kennis ingehuurd. De aanbevelingen (Sneller, Bode & Klerkx, 2017), zoals het benoemen van een commissaris met een IT-portefeuille en mogelijk het instellen van een IT-commissie, gaan wat mij betreft niet ver genoeg. Beide voorstellen komen weinig voor in de praktijk, dus implementatie van deze voorstellen zijn eerder uitzondering dan gemeengoed.

In gesprekken met commissarissen is duidelijk geworden dat de praktijk enigszins achterloopt op de verbeterwensen van het werkveld. Ook moet de duur van zittingstermijnen van commissarissen waardoor veranderingen pas langzaam zichtbaar worden, in ogenschouw genomen. Veranderingen zijn pas zichtbaar als nieuwe commissarissen zich aandienen, zoals de digitale-commissaris en/of de data-commissaris.

AANBEVELINGEN

Als de verbeterwensen ten aanzien van de ideale RvC-samenstelling in ogenschouw genomen worden, komen selectiecriteria als “digitaal, innovatie en nieuwe technologie en businessmodellen” prominent naar voren. Functionele en/of technische aandachtsgebieden zouden hoger moeten wegen in de selectiecriteria dan zij nu in de praktijk doen. Kennelijk kost de implementatie van verbeterwensen, die door het werkveld van commissarissen zelf gegeven zijn, meer tijd. Een verklaring hiervoor zou kunnen zijn dat wensen pas dan feiten kunnen worden wanneer het min of meer afgedwongen wordt door de Governance Code. Uit eerdere onderzoeken blijkt dat eerder een vrouw als commissaris gekozen wordt, wanneer het is opgenomen in de profielschets als een eis (Van den Brink et al., 2018). Omdat veel

commissarissen gekozen worden vanuit hun eigen netwerk, is het niet vreemd dat er nog enkele jaren voorbij zullen gaan voordat hier veranderingen zichtbaar worden. Mijn aanbeveling is om dergelijke voorstellen op te nemen in een Code om de verandering op dit vlak te kunnen realiseren.

In eerdere onderzoeken is ook gekeken naar het opleidingsprofiel van een commissaris. Opleidingsprofielen zeggen meer iets over het verleden dan de huidige kennis en ervaringen. Het zou interessanter zijn om te onderzoeken in hoeverre competenties van commissarissen en diversiteit van competenties een rol spelen bij de samenstelling van een RvC en hoe op basis van ontbrekende competenties er een keuze gemaakt wordt.

Een verdere aanbeveling is om te onderzoeken of het functioneren van een RvC 'beter' wordt, door een meer evenwichtige samenstelling van een RvC op kennisgebieden, zoals innovatie, IT/digitaal en nieuwe businessmodellen. Hier is nog weinig onderzoek naar gedaan.

Toezicht op IT is een relatief nieuw werkveld. De effectiviteit van dit toezicht is nog weinig onderzocht, alsook de mate waarin dit toezicht beïnvloed wordt door de organisatievorm van dit toezicht.

REFERENTIES

Bezemer, P. J., Peij, S., de Kruijs, L., & Maassen, G. (2014). How two-tier boards can be more effective. *Corporate governance*, 14(1), 15-31.

Lückerath-Rovers, M., de Bos, A. (2010 - 2016, 7 rapporten). *Het Nationaal Commissarissen Onderzoek wordt jaarlijks uitgevoerd door prof. dr. Mijntje Lückerath-Rovers (TIAS School for Business and Society) en prof. dr. Auke de Bos RA (Erasmus Universiteit).*

Strikwerda, H., ten Wolde, J. *Verplichte literatuur voor commissarissen en bestuurders.*

Strikwerda, H. (2016). *Corporate Governance van Digital Disruption, Goed Bestuur en Toezicht, 10-03-2016.*

Heemskerk, E.M., Heemskerk K., Wats M. M (2017). *Journal of Management & Governance, March 2017, Volume 21, Issue 1, pp 233-263* | Conflict in the boardroom: a participant observation study of supervisory board dynamics.

Nooitgedagt J. (2015-2016). *Jaarboek Corporate Governance, Hoofdstuk 1, Tien aandachtspunten voor commissarissen bij een (financiële) onderneming in transitie.*

Sneller L., Bode R., Klerkx A. (2016-2017). *Jaarboek Corporate Governance, Hoofdstuk 13, De raad van commissarissen en het toezicht op IT.*

El Aarbaoui M., Mamman S. (2009). *Metten van IT Governance, Postdoctorale IT Audit Opleiding Amsterdam.*

Schuit, S., Jaspers, C. (2017). *Handboek Voorzitter, Het geheim van goed bestuur.*

Schuit, S. (2010). *The Chairman makes or breaks the board – De rol van de Chairman van de Nederlandse beursgenoteerde ondernemingen.*

Van den Brink, M.C.L., Blommaert, L., Leest, B., Elfering, S., (2018). *Black box tussen aanbod, werving en selectie van vrouwen.*

Rijken, H., Klaassen, A., Klaassen, D.J., (2018). *Grant Thornton Commissarissen benchmarkonderzoek 2017-2018 deel II.*

AUTEUR

Dick Nooitgedagt is werkzaam als programma-manager bij de Immigratie- en Naturalisatiedienst (IND), een agentschap van het Ministerie van Justitie en Veiligheid. Hij houdt zich bezig met een programma op het gebied van digitale transformatie.

E-mail: dick.nooitgedagt@gmail.com of d.p.nooitgedagt@ind.nl

EFFECTIEF LEIDERSCHAP ALS RECEPT TEGEN DE NEGATIEVE ASPECTEN VAN WERKDruk

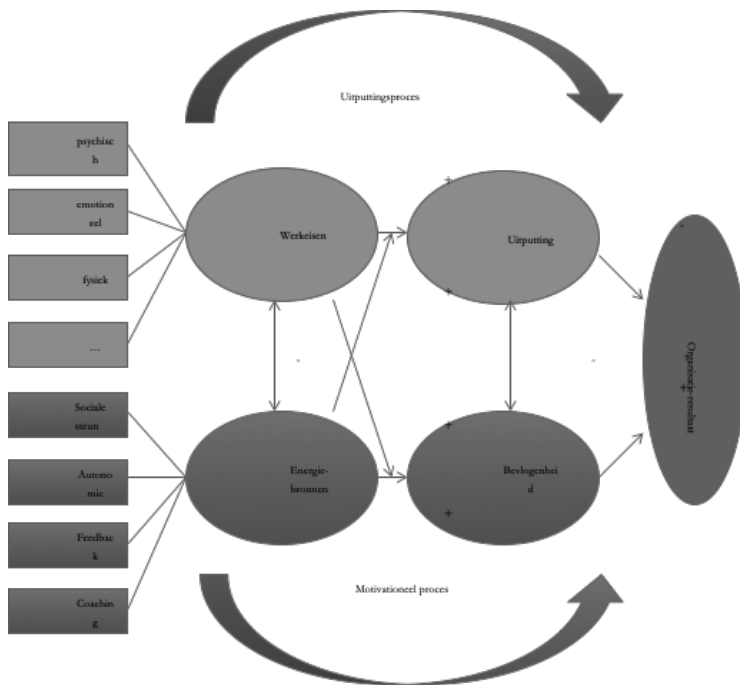
Rob Soeters

INLEIDING

De productie van een organisatie hangt af van de mate waarop de productiefactoren in samenhang met elkaar effectief worden ingezet. In veel organisaties is de factor arbeid een belangrijke productiefactor. Gegeven de continue drang naar verhoging van de productie wordt het belang van effectieve inzet van de factor arbeid van steeds groter belang. Overbelasting en uitval van medewerkers door te hoge werkdruk is hiermee een steeds groter risico. Leiderschap, en daarmee de rol van het management, binnen een organisatie speelt een belangrijke rol om de werkdrukbeleving te verlagen, het werkplezier te verhogen en daarmee de prestaties van de organisatie naar grotere hoogte te stuwen. Gevoelsmatig is dit verklaarbaar, maar wat zegt de theorie erover? Bied medewerkers in de juiste mate autonomie, kennis en sociale steun en de kans dat de werkdruk te hoog wordt, wordt kleiner. Het Job Demands Resources model⁷ biedt meer inzicht en reikt handvatten aan om bewust te werken aan verlaging van de werkdrukbeleving.

7 Het Job Demands-Resources model wordt door meerdere onderzoekers (o.a. Bakker, Beasley Suffolk, Blomme, Demerouti, Van den Broeck, Karasek, Kodden) gebruikt en doorontwikkeld de organisatieresultaten te verklaren aan de hand van de relatie met verkeisen en energiebronnen

Het Job Demands-Resources model (JD-R model) legt een relatie tussen job demands (werkeisen) en job resources (energiebronnen) en verklaart hoe ze middels verschillende stappen en processen de productie van een organisatie beïnvloeden. De werkeisen betreffen alle aspecten die psychologische en fysieke kracht vragen om het werk uit te kunnen voeren. De energiebronnen omvatten de fysieke en psychologische aspecten die personen in staat stellen de taken waarvoor ze staan, uit te voeren. Denk hierbij onder andere aan sociale aspecten, kennis & vaardigheden, ondersteunende middelen. Via twee processen (zie figuur 1) leiden de relaties tussen deze werkeisen en energiebronnen tot het organisatieresultaat. De twee processen zijn het zogenaamde uitputtingsproces en het motivationeel proces. Het uitputtingsproces stelt dat hogere werkeisen middels een verhoogde spanning leiden tot een lagere productie. Via het motivationeel proces leiden energiebronnen tot een positieve bijdrage aan de productie van de organisatie.



Figuur 1: Het JD-R model

De energiebronnen komen deels voort uit drie psychologische basisbehoeften: autonomie (regelruimte), competentie (feedback & coaching) en betrokkenheid (sociale steun) (Van den Broeck et al., 2016).

Bij hoge werkdruk is de vrijheid om zelf werkzaamheden te plannen (autonomie) een factor waardoor het negatieve effect op werkdruk wordt beperkt⁸. Geef medewerker(s) fysieke, virtuele en

⁸ Kodden (2018)

mentale ruimte en zij zorgen zelf voor de juiste organisatie van de werkzaamheden. De omgekeerde stelling, dat veel eigen regelruimte de werkenergie positief beïnvloedt is beperkter aanwezig⁹. Gebrek aan autonomie kan zelfs stress verhogend werken¹⁰ en daarmee een uitputtingsproces op gang brengen dat het organisatieresultaat negatief beïnvloedt. Beslisruimte of autonomie biedt de mogelijkheid om in te spelen op de omgeving. Het vormt daarmee een aspect om stressfactoren te voorkomen. Dit geldt overigens zowel voor volgers als voor managers. Managers hebben doorgaans een grotere mate van autonomie maar dit gaat veelal gepaard met grotere complexiteit en onvoorspelbaarheid van werkzaamheden waardoor de ervaring van werkdruk bij managers niet lager is¹¹. Naast autonomie zijn kennis en kunde (competenties) een energiebron. Competenties zijn nodig om het werk goed te kunnen uitvoeren. Ze dienen continu te worden doorontwikkeld, niet alleen om goed toegerust te zijn voor het werk maar ook om persoonlijke doorontwikkeling, dat bijdraagt aan de motivatie, te stimuleren. Als derde aspect is ook betrokkenheid, met name die van de leidinggevende maar ook van collega's en familie, van belang als aanjager van bevlogenheid in het motivationele proces.

Zoals de figuur laat zien is de relatie tussen de energiebronnen en het organisatieresultaat niet direct. Dat betekent dat autonomie, kennis en sociale steun niet direct impact hebben op het resultaat. De energiebronnen beïnvloeden de bevlogenheid van de medewerker. Bevlogenheid is de directe indicator voor het resultaat. Bovenstaande aspecten zijn maar deels voorwaardelijk voor succes. Een goede leider zorgt voor een omgeving waarin gestelde werkdoelen ook gehaald kunnen worden. Bij het leveren van een prestatie speelt

9 Bakker & Demerouti (2006)

10 Karasek (1979)

11 Smulders & Houtman (2004)

ook het leiderschap een rol. Bij autocratisch leiderschap waarbij leiders in sterke mate bepalen wie, wat op welke wijze uitvoert zal de autonomie beperkt zijn. Hierdoor zullen medewerkers, ook als ze goed geëquipeerd zijn om hun werk te doen, sneller werkdruk ervaren. Transformationeel leiderschap, leiderschap gericht op het creëren van een verandering, is een duurzame leiderschapsvorm waarmee de bevoegenheid van medewerkers positief wordt beïnvloedt. De leider creëert bevoegenheid door te inspireren, motiveren en intellectuele uitdagingen te formuleren rekening houdend met het individu. De volgende aspecten spelen bij transformationeel leiderschap een rol:

- Geïdealiseerde (toegekende) invloeden; dat karakteriseert in welke mate leiders vertrouwd en gerespecteerd worden,
- Geïdealiseerde invloeden op het gebied van gedrag; de mate waarin het gedrag van leiders consistent is met de waarden, overtuigingen die ze vertegenwoordigen en de missie die ze uitdragen,
- Inspirerende motivatie; de wijze waarop leiders hun missie opdracht communiceren
- Intellectuele stimulatie; de mate waarin de volgers worden uitgedaagd hun kennis en kunde aan te spreken en te ontwikkelen,
- Individualiteit; de mate waarin leiders rekening houden met de overeenkomsten en vooral de verschillen tussen individuen

Natuurlijk is ook transactioneel leiderschap, waarbij de tegenprestatie voor de geleverde arbeid voorop staat, een belangrijk aspect bij het leveren van een prestatie. Dit ligt met name in de mate waarin het contract tussen de leider en werknemer naar tevredenheid wordt ingevuld (contract fulfilment), de 'transactie'. De 'eisen' die hieraan gesteld worden verschillen per generatie, gender en leeftijd. Ook is de beloning van belang voor de wijze waarop taakeisen worden ervaren. Een 'te lage' beloning zal via het uitputtingsproces leiden tot minder output.

De combinatie van transactioneel en transformatieel leiderschap is volgens Blomme, Kodden en Beasley-Suffolk (2015) de leiderschapsvorm waarbij de kans op een duurzaam en optimaal organisatie-resultaat wordt gemaximaliseerd. Deze vorm wordt ook wel het 'rijke' leiderschap genoemd. Daar tegenover staat het 'arme' leiderschap waarbij een combinatie van autocratisch en laissez faire leiderschap de bevoegenheid niet of negatief.

Resumerend kan gesteld worden dat medewerkers behoefte hebben aan autonomie, sociale steun en de juiste competenties als energiebronnen om de bevoegenheid te 'voeden'. Deze bevoegenheid heeft een positief effect op de organisatieresultaten. Het type leiderschap beïnvloedt deze psychologische basisbehoeften. Hierbij is het rijke leiderschap, een combinatie van transactioneel en transformatieel leiderschap, de meest geschikte leiderschapsvorm om de kans op een versterking van het motivationeel proces te vergroten. Het 'recept' voor de manager bestaat dus uit het bieden van ruimte, het scheppen van de mogelijkheid tot doorontwikkeling en de vereiste aandacht, gecombineerd met de transactionele aspecten die de medewerker verwacht als voorwaardelijke elementen voor het leveren van een prestatie die bijdraagt aan het organisatieresultaat.

REFERENTIES

Bakker, A.B., & Demerouti, E. (2006). The Job Demands - Resources model: state of the art. *Journal of Managerial Psychology*, 22(3), 309 - 328.

Blomme, R.J., Kodden, B., & Beasley-Suffolk, A., (2015). Leadership theories and the concept of work engagement: Creating a conceptual framework for management implications and research", *Journal of Management & Organization*, Available on CJO 2015, pagina 1 - 20, doi:10.1017/jmo.2014.71.

Broeck, van den, A., (2016). De basisbehoeften van de Zelf-Determinatie Theorie: een samenvatting van de literatuur. *Tijdschrift van het Steunpunt Werk*, 2, 67 - 74.

Karasek Jr, R. A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative science quarterly*, 285-308.

Kodden, B., (2018), “Word een HELD; Meer bevoegenheid voor jezelf en je organisatie”.

Molero, F., Cuadrado, I., Navas, M., Morales, J.F., (2007), *The Spanish Journal of Psychology*, Volume 10, No. 2, pagina 358-368.

Ng, K.N., Ang S., Chan, K.Y. (2008), “Personality and Leader Effectiveness: A moderated Mediation Model of Leadership Self-Efficacy, Job Demands, and Job Autonomy”, *Journal of Applied Psychology*, Volume 93, No 4, pagina 733 – 743.

Schaufeli, W., Taris, T. (2013), “Het Job Demands-Resources model: overzicht en kritische beschouwing”, *Gedrag & organisatie* 2013 (26) 2, pagina 182 - 204

Schaufeli, W., (2015), “Engaging leadership in the job demands-resources model”, *Career Development International*, Vol 20. No. 5, pagina 446 – 462.

Smulders, P.G.W., Houtman, I.L.D., (2004), “Oorzaken van werkdruk: een onderbelicht thema”, *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken* 2004-20 nr.1, pagina 90 – 106

Kets de Vries, M.F.R., (2017), “Leiderschap ontraadseld”, Hoofdstuk 10.

Wren, D.A., Bedeian, A.G., (2009), “The Evolution of Management Thought”, Sixth Edition, Hoofdstuk 10.

AUTEUR

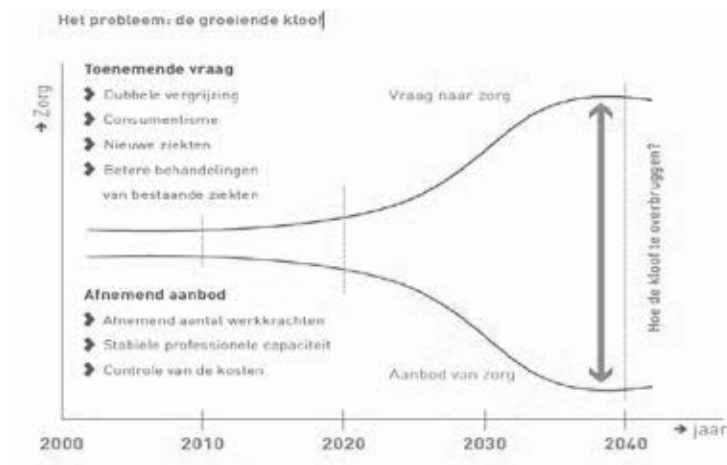
Rob Soeters is econoom en al jaren werkzaam op het raakvlak van organisatie en IT. Voor hij als IT manager bij de Dienst Publiekszaken van de gemeente Den Haag aan de slag ging was hij jarenlang IT adviseur/projectmanager in zowel publiek als privaat domein.

DE INVLOED VAN E-HEALTH VANUIT HET PERSPECTIEF VAN DE ZORGPROFESSIONAL

Menno Struik

INLEIDING

De Nederlandse zorg staat voor een grote uitdaging. De langere termijn betaalbaarheid, krapte op de arbeidsmarkt en het blijven leveren van hoogkwalitatieve zorg staat op gespannen voet.



Figuur 1: Groeiende zorgkloof

Dit maakt het noodzakelijk en urgent om duurzame en doelgerichte inzet van e-health te bevorderen, zodat meer doelmatige en toegankelijke zorg geboden kan worden. Het voorkomen van

(duurdere) zorg, verplaatsen van zorg (dichterbij mensen thuis) en het vervangen van zorg (door andere zorg) worden daarbij als belangrijke doelstellingen gezien (Taskforce Zorg op de Juiste Plek, 2018).

Uit verschillende studies blijkt echter dat het succesvol toepassen van e-health in ziekenhuisinstellingen niet vanzelfsprekend is (Mair, 2012; Rouleau, 2017). Zorgprofessionals geven aan dat verschillende factoren een belemmerende invloed kunnen hebben voor een succesvolle implementatie van e-health innovaties (Sullivan, 2015). Bij zorgprofessionals bestaat frustratie over het feit dat een steeds groter wordend deel van de middelen aan e-health wordt besteed i.p.v. hun kerncompetentie (Philip J. Idenburg, 2018). Uitvoeriger onderzoek van de zorgprocessen en daarbij betrokken klinische processen, die door e-health worden ondersteund is noodzakelijk (Conceição Granja, 2018).

Een effectieve e-health interventie vraagt om een transformatie, een veranderproces dat verder gaat dan het implementeren van nieuwe technologieën. In de praktijk blijkt dat in de aansturing vaak geen duidelijk beeld bestaat hoe omgegaan dient te worden met factoren die invloed hebben op motivatie bij zorgprofessionals, waardoor het veranderproces faalt (Cozijnsen, 2004).

Door onderzoek te doen naar de invloed van factoren op het gedrag van zorgprofessionals rondom e-health implementaties, kan een bescheiden bijdrage worden geleverd aan kennis over de wijze waarop deze verandertrajecten optimaal georganiseerd en aangestuurd kunnen worden.

THEORIE

Vanuit de wetenschappelijke literatuur is gekeken naar de belangrijkste *veranderingen op arbeidsinhoudelijke aspecten* en welke *faciliterende of belemmerende factoren*, vanuit het perspectief van

de zorgprofessional, van invloed zijn op de acceptatie en adoptie van e-health innovaties. De NPT, *Normalization Process Theory* (May & Finch, 2009), vormt daarbij de leidraad voor het verkrijgen van overzicht en het verklaren van de dynamiek rondom de implementatie, inbedding en integratie van een e-health innovatie.

E-health implementatie

Nictiz definieert e-health als volgt, welke is gehanteerd in dit onderzoek:

E-health is de toepassing van zowel digitale informatie als communicatie om de gezondheid en gezondheidszorg te ondersteunen en/of te verbeteren. (Nictiz, 2019)

Damschroder definieert een implementatieproces als volgt:

De uitvoering van een implementatieproces is de overgangperiode tussen de beslissing om een interventie te gaan gebruiken en het routinematige gebruik. (Damschroder, 2009)

Krijgsman (2016) stelt dat naast de technologische ontwikkeling de aandacht verplaatst naar de organisatorische en menselijke kant van e-health. Het inbedden van e-health toepassingen in organisaties en bredere sociale context is nodig om veranderingen te laten plaatsvinden. “Deze continue dynamiek en verbetering is nodig voor duurzaam succes van transformatie in de zorg” (Idenburg, 2018).

Normalization Process Theory

De *Normalization Process Theory* (May & Finch, 2009) biedt een raamwerk dat bestaat uit vier mechanismen waarmee factoren inzichtelijk worden, die zowel faciliterende als belemmerende invloed kunnen hebben op een implementatieproces. De NPT gaat uit

van het samenbrengen van het werk (implementatie), het creëren van een dagelijkse routine (inbedden) en het verzorgen van een duurzame inbedding (integratie).

Table 1. Normalization process theory coding framework used for qualitative analysis of review data on e-health implementation

Coherence (Sense-making work)	Cognitive participation (Relationship work)	Collective action (Enacting work)	Reflexive monitoring (Appraisal work)
Differentiation Is there a clear understanding of how a new e-health service differs from existing practice?	Enrolment Do individuals "buy into" the idea of the e-health service?	Skill set workability How does the innovation affect roles and responsibilities or training needs?	Reconfiguration Do individuals try to alter the new service?
Communal specification Do individuals have a shared understanding of the aims, objectives and expected benefits of the e-health service?	Activation Can individuals sustain involvement?	Contextual integration Is there organizational support?	Communal appraisal How do groups judge the value of the e-health service?
Individual specification Do individuals have a clear understanding of their specific tasks and responsibilities in the implementation of an e-health service?	Initiation Are key individuals willing to drive the implementation?	Interactional workability Does the e-health service make people's work easier?	Individual appraisal How do individuals appraise the effects on them and their work environment?
Internalization Do individuals understand the value, benefits and importance of the e-health service?	Legitimation Do individuals believe it is right for them to be involved?	Relational integration Do individuals have confidence in the new system?	Systematization How are benefits or problems identified or measured?

Figuur 2: overzicht mechanismen van de NPT (May & Finch, 2009).

Arbeidsinhoudelijke veranderingen

Osei-Frimpong benoemt (Osei-Frimpong, 2016) de invloed van *patiënt participatory behaviours* waardoor integratie van e-health in het primaire zorgproces noodzakelijk is. Timmer stelt (Timmer, 2011) dat de belangrijkste veranderende arbeidsinhoudelijke aspecten betrekking hebben op taakinhoud, procesherinrichting, empowerment en communicatie. Rouleau stelt (Rouleau, 2017) dat zorgprofessionals de balans in hun beroepsprofiel moeten hervinden.

Factoren van invloed op het implementatieproces

De kwalitatieve analyses in de literatuur identificeren 27 categorieën die, vanuit het perspectief van de zorgprofessional, de factoren voor succes of falen van e-health interventies vertegenwoordigen.

Een verrassende constatering is dat werk gericht op het *begrijpen* van de e-health innovatie minimaal genoemd is. Opmerkelijk omdat

de gemeenschappelijke betekenis van essentieel belang is voor de inbedding van de innovatie. Als men de waarde en urgentie erkent, dan werkt dit als faciliterende factor. De kwantitatieve analyses van de studies tonen aan dat de categorie *kwaliteit van de gezondheidszorg* door de zorgprofessionals de meest genoemde is om bij te dragen aan het succes van e-health interventies. Dit betreft factoren die betrekking hebben op het verbeteren van het zorgproces en de uitkomsten ervan, zowel in een organisatorische als in een klinische context. De categorie *workflow* is door de zorgprofessional de meest genoemde bijdrage aan het falen van e-health interventies. In de literatuur bestaan voorstanders die aanvoeren dat e-health interventies moeten worden aangepast aan de vooraf vastgestelde *workflow* om te slagen. Anderen bepleiten dat wijzigingen in de *workflow* onvermijdelijk en noodzakelijk zijn om de e-health interventie succesvol te laten zijn. Voor een dergelijke ongelijkheid van meningen wordt benadrukt om vroegtijdig inzicht te hebben in het belang van de e-health innovatie voor de *workflow* en hoe het ontwerp en de uitkomsten van de e-health innovatie zijn gerelateerd.

Cognitieve participatie

Gesteld wordt dat de veranderbereidheid van ziekenhuisinstellingen een belemmering vormen voor hun eigen duurzaamheid. De ‘relatie tussen veranderwaarden en organisatiewaarden’ wordt genoemd als bron van weerstand. Activiteiten die leiden tot de initiatie en legitimatie van e-health innovatie of het ondersteunen ervan in de praktijk, of waardevolle acties om participatie van zorgprofessionals in het implementatieproces te legitimeren en het te promoten, worden nauwelijks genoemd. Het ontbreken van specifieke ontwerp- en leveringsoverwegingen en het technische perspectief tijdens de ontwerpfase, worden geïdentificeerd als belangrijke belemmerende factoren voor de kloof tussen vooruitzicht en realiteit.

Collectieve uitvoering

Belemmeringen in de categorie workflow gaan voornamelijk om de interactionele werkbaarheid; factoren die betrekking hebben op hoe e-health het dagelijks werk van zorgprofessionals beïnvloedt.

Een vijftal belemmerende factoren worden geïdentificeerd:

- *Werkbelasting*; de verhoogde hoeveelheid taken (of de benodigde tijd om ze uit te voeren) die nodig is om een klinisch proces te voltooien, vergeleken met de workflow die vóór de e-health interventie was vastgesteld.
- *Roldefinitie*; ongedefinieerde, veranderde en nieuwe rollen en taken in de workflow die na de e-health interventie zijn ontstaan.
- *Werkonderbreking*; resulteert in het onvermogen om het werkproces op een vloeiende manier af te werken.
- *Afstemming op klinische processen*; de e-health innovatie integreert of ondersteunt het bestaande klinische proces niet.
- *Ondermijning van face-to-face communicatie*; verwijst naar de impact op persoonlijk contact met de patiënt en andere zorgprofessionals.

Zorgen als *vertrouwen*, *veiligheid* en *verantwoording* worden zowel als faciliterende en belemmerende factoren genoemd. Zorgprofessionals kunnen in e-health toepassingen een manier zien om fouten te verminderen, wat de acceptatie zou bevorderen. Maar veiligheidsaspecten als privacy en security worden als belemmerend gezien.

METHODE

Het empirisch onderzoek is uitgevoerd op basis van semigestructureerde diepte-interviews. Hierbij is gebruik gemaakt van een online vragenlijst die tevens diende als topic-lijst voor de diepte-interviews met zeven zorgprofessionals, werkzaam in zes verschillende ziekenhuisorganisaties. De resultaten zijn met behulp van de NPT (May & Finch, 2009) geoperationaliseerd.

RESULTATEN

Op basis van de resultaten kan geconstateerd worden dat de faciliterende en belemmerende factoren die van invloed zijn op de adoptie van e-health innovatie overwegend overeenkomen met de literatuur. De meeste aandacht dient uitgegaan te worden naar de interactionele werkbaarheid op het gebied van *workflow* belemmerende factoren.

Overeenkomsten met de literatuur:

- *Kwaliteit van de zorg* is ook door de respondenten de meest genoemde categorie met veel overeenkomende *faciliterende* factoren. Veel genoemd zijn transparantie, minder kans op fouten, minder logistiek door betere afstemming, registratie en gegevensuitwisseling.
- *Workflow* is ook door de respondenten de meest genoemde categorie met veel overeenkomende *belemmerende* factoren. Wijzigingen in de workflow wordt overwegend positief als noodzakelijk bevonden.
- De respondenten geven aan bekend te zijn met de visie van de organisatie betreffende de inzet van e-health innovatie. Concrete doelstellingen zijn echter onbekend, wat wordt gezien als belemmerende factor vanwege het gezamenlijke belang te bepalen of zorg- en werkprocessen moeten worden aangepast.
- De tekortschietende gebruikersvriendelijkheid voor het digitaal inzien van medische gegevens wordt als belemmerende factor gezien. Veel portalen zijn in eerste instantie gemaakt voor zorgprofessionals en niet voor het informeren van patiënten.
- In tegenstelling tot verpleegkundigen, ervaren artsen de nodige belemmerende factoren dat patiënten hun gegevens via de digitale patiëntportalen kunnen inzien. Dit zou leiden tot nodeloze misverstanden, onterechte geruststelling en risico's rondom privacy en veiligheid van gegevens.

- Het belang voor het uniform vastleggen van informatie, zodat dit voor meerdere doelen bruikbaar en uitwisselbaar is, wordt als belangrijke factor gezien voor de kwaliteit en doelmatigheid van zorg die een sterke faciliterende werking kan hebben voor adoptie van digitale communicatie.

Verschillen met de literatuur:

- In de literatuur wordt de kloof tussen vooruitzicht en realiteit genoemd. Dit beeld verandert naar een ontwerpmentaliteit met een meer holistische focus, wat zal resulteren in een bredere acceptatie van gebruikersgerichte ontwerpen en participatieve ontwerpbenaderingen.
- De respondenten geven aan zich voldoende digitaal vaardig te voelen en goede multidisciplinaire co-creatie worden als faciliterende factoren gezien.
- Vanuit het empirisch onderzoek is te constateren dat de veranderbereidheid een positieve ontwikkeling doormaakt. Participatie, betrokkenheid, ondersteuning, gelijkwaardigheid en doelmatig denken en doen worden gezien als belangrijke faciliterende factoren.

CONCLUSIES

De rol van de zorgprofessional verandert van zorguitvoerder naar zorgbegeleider, raadgever en coach. Andere competenties, attitude en communicatie zijn nodig. De zorgprofessional dient oude taken los te laten en zijn bestaande waarden en normen te verruimen. Zorgprofessional en patiënt moeten gezamenlijk de uitvoering van zorgtaken, verantwoordelijkheden en de manier van informatiedeling en omgang met privacy afstemmen. Deze ontwikkeling is een op zichzelf staande beweging, die voortkomt uit het capaciteitsprobleem en vraagt om empowerment in de zorg.

Het is van essentieel belang vroegtijdig in het implementatietraject de belemmerende factoren onderdeel van de transformatie te laten zijn. Een ontwerpmentaliteit met een meer holistische focus zorgt voor een bredere veranderbereidheid en acceptatie. Aanpassingen in de workflow zijn noodzakelijk voor een succesvolle e-health interventie. Als je in staat bent om deze factoren op faciliterende wijze bij te laten dragen in het samenbrengen van het werk (implementatie), het creëren van een dagelijkse routine (inbedden) en het verzorgen van een duurzame inbedding (integratie), dan kan de kans op succesvolle adoptie en acceptatie van een e-health implementatie worden vergroot.

AANBEVELINGEN

Uitbreiden onderzoek:

- Uitvoeriger onderzoek doen hoe de registratielast voor zorgprofessionals te reduceren. In het onderzoek wordt genoemd dat e-health bijdraagt aan een administratieve lastenverlichting, maar de registratielast verhoogt.
- Intensief inzetten op co-creatie tijdens elk implementatieproces. Dit voorkomt de kans op een kloof tussen vooruitzicht en realiteit.
- Een innovatie board inrichten bestaande uit een gecombineerde groep van zorgprofessionals en patiënten, actief op het herkennen van problemen binnen bestaande zorgprocessen.
- Faciliteer zorgprofessionals met gerichte informatie over de veiligheid en privacy van medische gegevens. Dit zal bijdragen aan een beter draagvlak en een proactieve houding bevorderen.

REFERENTIES

Cozijnsen, A.J. (2004). *Anders veranderen, sturen op slaagfactoren bij complexe verandertrajecten*. Pearson Education Benelux.

Granja, C., Janssen W., & Johansen M.A. (2018). Factors Determining the Success and Failure of eHealth Intervention. *Journal of Medical Internet Research*, 20(5).

Damschroder, L.J., Aron, D.C., Keith, R.E., Kirsh, S.R., Alexander J.A., & Lowery, J.C. (2009). Fostering implementation of health services research findings into practice. *BioMed Central*, 4(50).

Idenburg, P.J., & Dekkers, V. (2018). *Zorg Enablers: Technologische ontwikkelingen in de gezondheidszorg*. Quality Dots.

Ketelaar, P., & Verkerk, M. (2014, 14 november). Vitaal thuis samenwerken aan langer thuis wonen. Geraadpleegd op 26 april 2019, van <http://www.invoorzorg.nl/literatuur-Vitaal-thuis-Samenwerken-aan-langer-thuis-wonen.html>

Krijgsman, J. (2016). Meer dan techniek, eHealth-monitor 2016. *Nictiz en het Nivel*

Mair, F.S., May, C., O'Donnell, C., Finch, T., Sullivan, F., & Murray, E. (2012). Factors that promote or inhibit the implementation of e-health systems. *Bull World Health Organ*, 90, 357-364.

May, C., Mair, F., Finch, T., MacFarlane, A., Dowrick, C., Treweek, S., Rapley, T., Ballini, L., Ong, B.N., Rogers, A., Murray, E., Elwyn, G., Légaré, F., Gunn, J., & Montori, V.M. (2009). Development of a theory of implementation and integration: Normalization Process Theory. *BioMed Central*, 4(29).

Lettow van, B., Wouters, M., & Sinnige, J. (2019). E-health, wat is dat? Geraadpleegd op 26 april 2019, <https://www.nictiz.nl/wp-content/uploads/E-health-Wat-is-dat.pdf>

Osei-Frimpong, K. (2017). Patient participatory behaviours in healthcare service delivery. *Journal of Service Theory and Practice*, 27(2), 453-474.

Rouleau, G., Gagnon, M., Cote, J., Payne-Gagnon, J., Hudson, E., & Dubois, C. (2017). Impact of Information and Communication Technologies on Nursing Care. *Journal of Medical Internet Research*, 19(4).

Sullivan, D.H. (2015). Technological advances in nursing care delivery. *Nursing Clinics*, 50(4), 663-677.

Taskforce Zorg op de Juiste Plek (2018). De juiste zorg op de juiste plek. Wie durft. Geraadpleegd op 26 april 2019, <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/rapporten/2018/04/01/de-juiste-zorg-op-de-juiste-plek>

Timmer, S. (2011). *eHealth in de praktijk*. Bohn Stafleu van Loghum.

AUTEUR

Menno Struik is als zelfstandig IT-regiemanager, met rijke ervaring in diverse branches, werkzaam op het snijvlak van informatie & technologie en organisatieverandering. Momenteel hoofdzakelijk werkzaam in de zorg.

E-mail: mstruik@invicem-management.com

WAT IS DE RELATIE TUSSEN INTERGEMEENTELIJKE IT SAMENWERKING EN EEN BETERE BEZETTING IN EN VERANKERING VAN SPECIFIEKE FUNCTIES IN DE IT GOVERNANCE?

Bert Wolthuis

INLEIDING

Gemeenten in Nederland hebben in de afgelopen jaren veel samenwerkingsverbanden opgezet. Voor IT samenwerking zijn er vele tientallen. In het VNG rapport 'Coöperatief vernieuwen' (Berenschot, 2016) worden er 70 genoemd. Gemeenten hebben een omvangrijke en uiterst complexe IT. Tegelijkertijd besteden gemeenten nog steeds weinig budget aan IT. Uit recent onderzoek (M&I/Partners, 2018) blijkt dat slechts 2,6% van de begroting gaat naar IT, waarvan de helft personele kosten is. Verder wordt gesteld dat gemeenten zeer afhankelijk zijn van leveranciers (meer dan 500) en wordt de markt 'zeer versnipperd' genoemd. Er wordt vrijwel niet zelf ontwikkeld en het applicatielandschap is omvangrijk en sterk in- en extern verknoopt.

Uit eigen ervaring zie ik dat gemeentelijke organisaties vaak nadruk (moeten) leggen op operationele inzet en dat de tactische en strategische functies, als onderdeel van de governance, beperkt of helemaal niet worden ingevuld, terwijl de behoefte eraan en de noodzaak ervan, door de waarde die het toevoegt (in dat grote en

complexe applicatielandschap), in snel tempo toeneemt. Werkt IT samenwerking hier als versneller; worden *kwetsbaarheid* en *kwaliteit*, als onderdeel van de 4 K's tegemoet getreden?

Voor de strategische functies is gekeken naar de functie van CIO of CTO, afhankelijk van het type samenwerking (alleen automatisering of ook informatisering). In relatie tot het applicatielandschap is gekeken naar drie tactische functies, de enterprise architect, de portfoliomanager en de leveranciersmanager.

Bij de start van het onderzoek is de verwachting dat het aanwezig zijn van deze functies en de impact die ze in de organisaties hebben verband houdt met de omvang van de organisatie. Met andere woorden, door samenwerking wordt de IT organisatie groter en zouden de functies kunnen worden aangetroffen.

THEORIE

Bij de inrichting van de governance van de IT organisatie maken gemeenten vaak gebruik maken van de inzichten die Maes (2003) heeft gedeeld rondom het Negenvlakmodel.

In recent onderzoek (Beyers & De Waal, 2018) wordt aangetoond dat de toepassing van de BiSL methodiek (BiSL Process Framework) ondersteunt bij het verankeren ("strategic alignment") van informatiemanagement (en daarmee de functies in dit onderzoek) in de IT governance.

Lekkerkerk (2011) deed onderzoek naar de effectiviteit van de toepassing van enterprise architectuur bij Nederlandse gemeenten. Hij komt daarin tot een aantal conclusies, over het (vrijwel) niet aanwezig zijn en over de geringe impact (effectiviteit) en doet een aantal aanbevelingen in relatie tot de organisatieomvang.

In 2003 schreef Bergeron zijn *Essentials of Shared Services*. Hij constateert dat er een minimum grootte is waaronder gezamenlijke diensten geen meerwaarde hebben. Hij geeft daarbij aan dat de omvang afhangt van de aard van de business van de afnemende organisatie.

In 2012 hebben Howcroft en Richardson onderzoek gedaan naar verbindingen en tegenstellingen Shared Service Centers. Zij constateren ten aanzien van het onderwerp personeel dat het een uitdaging is om de juiste mix van kennis en vaardigheden te verkrijgen en dat er (a priori) druk wordt gelegd op het reduceren van personeelskosten.

In 2006 onderzochten Janssen en Joha de motieven van samenwerking (in ICT Shared Service Centers) bij (Nederlandse) overheidsorganisaties. Van de 10 genoemde strategische en organisatorische motieven bleken er (slechts) 6 gerealiseerd. Juist de toegang tot hoge kwaliteit (strategische) IT diensten en competenties bleek (nog) niet gerealiseerd.

METHODE

Het onderzoek is uitgevoerd door vijf managers van gemeentelijke IT samenwerking te interviewen, van verschillende *omvang* (van 54.000 tot 228.000 inwoners), verschillende *scope* in samenwerking (alleen automatisering (i), automatisering en informatisering (ii), de gehele bedrijfsvoering (iii) of de gehele ambtelijke organisatie (iv)), verschillende *typen samenwerking* (conform de Wgr, de gemeenschappelijk regelingen, in verschillende vormen) en *gespreide geografische ligging* (Fryslân, Gelderland, Noord-Holland, Zuid-Holland en Brabant).

Vervolgens zijn de resultaten van interviews verwerkt. Bij het verwerken van de resultaten van de interviews is gepoogd inzicht te geven aan de hand van het volgende.

- Zijn er, kwantitatief en / of kwalitatief patronen te herkennen?
- Zijn de patronen in lijn met de eigen gemeentelijk verwachting?
- Zijn de patronen in lijn met op wetenschappelijk onderzoek gebaseerde modellen?
- Zijn er aanbevelingen te doen op basis van dit onderzoek?

RESULTATEN

Kwantitatieve onderzoek

Op basis van het onderzoek luidt het antwoord op de onderzoeksvraag in het algemeen: *Er is positieve een relatie tussen intergemeentelijk IT samenwerking en bezetting in en verankering van specifieke functies in de IT governance.*

Op basis van de cijfers die zijn verstrekt door de geïnterviewden, gecombineerd met publieke informatie over de omvang van de organisaties (in termen van inwoneraantallen) wordt voor alle vier de functies een positief verband gevonden tussen de omvang van organisatie en de aanwezigheid van de functie.

Het sterkst is het verband voor de enterprise architect (EA), met een correlatiecoëfficiënt van 0,95. Het minst sterk is het verband voor de portfoliomanager (PFM), met een correlatiecoëfficiënt van 0,52. De CIO en de leveranciersmanager (LM) zitten hier tussenin met een correlatiecoëfficiënt van 0,82 en 0,81. Hierbij moet worden opgemerkt dat de determinatiecoëfficiënt niet heel hoog is. Voor de portfolio manager is deze duidelijk erg laag, 0,27, voor de enterprise architect behoorlijk hoog, 0,89 en voor de CIO en de leveranciersmanager is deze 0,68 resp. 0,66. Ondanks het feit dat de onderzochte populatie een behoorlijke omvang heeft, is het al dan niet aanwezig zijn van de functie, voor IT samenwerkingsorganisaties van deze omvang, een vrij binair gegeven.

Kwalitatief onderzoek

Geïnterviewden hebben, zonder uitzondering, aangegeven dat er een verschil is tussen de IT governance per gemeente voorafgaande aan de samenwerking en tijdens de samenwerking.

Voor de samenwerking bestaat de CIO rol in veel gevallen niet en tijdens de samenwerking bestaat de rol wel, of wordt er inmiddels gewerkt aan het voorbereiden op de inrichting van de rol. Voor de samenwerking verantwoord de strategisch informatiemanager aan een manager minimaal 1 niveau onder de gemeentesecretaris/algemeen directeur. Tijdens de samenwerking rapporteert de CIO rechtstreeks aan de gemeentesecretaris/algemeen directeur. De positie van de strategisch manager is daarmee dus versterkt. Niet alleen de positie en daarmee de impact wijzigt, ook de taken van de CIO worden (soms) breder.

Ook voor de 3 onderzochte tactische functies (enterprise architect, leveranciersmanager en portfoliomanager) zien de geïnterviewden een betere bezetting en verankering in de IT governance, maar minder scherp dan bij de strategisch manager. Geïnterviewden geven allen aan het belang van de 3 functies te onderschrijven. Er worden verschillende redenen gegeven (tijd, geld, scope en/of omvang van samenwerking) waarom niet alle drie deze tactische functies op eenzelfde wijze worden bezet als de strategisch manager. De geïnterviewden geven aan hier meer te willen doen dan mogelijk is en hadden of hebben een hogere verwachting.

In de interviews komen 4 van de 6 rollen van de CIO (Maes, 2003), als het gaat om (1) strategie (bedrijf en informatie), (3) portfoliomanager (ICT) en (4) architect (organisatie, informatie) in beeld en worden in de governance belegd. De CIO van een van de onderzochte organisaties geeft aan dat hem ook uitdrukkelijk gevraagd wordt als (5) business adviseur in zijn 'peer' relatie met de mede (business) managers te fungeren.

Bij een van de onderzochte organisaties is een van de stappen die zijn gezet om te komen tot een gezamenlijk inrichting het (verplicht) trainen van betrokken in de BiSL methodiek, uitdrukkelijk niet alleen voor beheer, maar juist ook voor de functies in de BiSL clusters over sturing en strategie, in lijn met Beffers en de Waal (Beffers en de Waal, 2018).

Het lijkt erop dat met de organisatieomvang die door samenwerking is ontstaan het inmiddels lukt om de enterprise architectuur functie aanwezig te laten zijn en impact te laten hebben conform de aanbevelingen van R. Lekkerkerk (Lekkerkerk, 2011).

Op basis van de onderzoeksresultaten lijkt de uitspraak van Bryan Bergeron (Bergeron, 2003), dat er een minimum grootte is waaronder gezamenlijke diensten geen meerwaarde hebben en dat de omvang afhangt van de aard van de business van de afnemende organisatie, ook voor gemeenten te gelden. Gekeken naar de cijfers lijkt de grens voor gemeenten, voor de meerwaarde van het hebben van de onderzochte functies, rond de 60.000 inwoners te liggen. Nader onderzoek wordt aanbevolen.

Met de helft van de IT kosten van gemeenten toe te rekenen aan personeel (M&I/Partners, 2018) en een enorme druk op de begroting van gemeenten is de druk daar dus ook hoog (VNG, 2019) en het feit van het deels (nog niet) hebben bezet van de onderzochte functies is verklaarbaar en in lijn met het onderzoek van Howcroft en Richardson (Howcroft & Richardson, 2012).

Dat in de onderzochte IT samenwerkingen niet aan alle verwachtingen wordt voldaan, ten aanzien van de bezetting in de governance lijkt eveneens in lijn met eerder onderzoek van Janssen en Joha (2006).

AANBEVELINGEN

Aanbevelingen van de geïnterviewden

Enkele geïnterviewden hebben aanbevelingen gedaan voor vervolgonderzoek, met de volgende vragen:

- Wat is de optimale omvang van gemeentelijke IT samenwerking om te komen tot een adequate bezetting in de IT governance?
- Wat is de relatie tussen intergemeentelijke IT samenwerking en de vijfde K, de *kansen voor de medewerker*?
- Op welke wijze kan de IT samenwerking en de business samenwerking gelijk op worden ontwikkeld?
- Op welke wijze kan de IT samenwerking vorm kan geven aan de discussie over de inhoudelijke meerwaarde van informatisering en automatisering?

Op basis van de uitkomsten van het onderzoek ligt het voor de hand om gemeenten te adviseren om te komen tot voldoende schaalgrootte (samenwerking) om deze functies te vervullen.

Er lijkt nog een reden om te adviseren om te komen tot voldoende schaalgrootte en dat is gelegen in de krapte op de arbeidsmarkt (M&I/Partners, 2018), gekoppeld aan de opmerking van een van de geïnterviewden over ‘de kansen voor de medewerker’ in termen van carrière perspectief, opleiding en beloning.

Ten slotte lijkt het ook aan te bevelen om de andere kant op te kijken. Niet van beneden naar boven, maar van boven naar beneden. Alle gemeenten in Nederland samen, onder de paraplu van de VNG, hebben initiatief genomen tot ‘Samen organiseren’, het werken op landelijke schaal aan één krachtige lokale overheid. Binnen dit initiatief wordt onder meer gewerkt aan ‘Common Ground’, het samen organiseren van de informatievoorziening en informatie-uitwisseling. Met het perspectief op de vruchten die gemeenten van deze ontwikkeling op termijn kunnen plukken is de vraag welke meerwaarde lokale IT samenwerking blijft bieden.

REFERENTIES

Beffers, R., & de Waal, B. (2018). Enhancing the Strategic Alignment Model: The Contribution of BiSL. Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance, 18–27. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van <https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=133412999&site=eds-live>

Berenschot. (2016). Coöperatief vernieuwen. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van https://vng.nl/files/vng/publicaties/2016/20160331-rapport-collectivisering-i-voorzieningen_en_dienstverlening.pdf

Bergeron, B. (2003). *Essentials of Shared Services*. New Jersey: John Wiley and Sons Hoboken.

Howcroft D. & Richardson H. (2012). The back office goes global: Exploring Connections and Contradictions in Shared Service Centres. *Work, Employment and Society*, 26(1),111-127.

Janssen, M. en A. Joha (2006). Motives for Establishing Shared Services Centers in Public Administrations. *International Journal of Information Management*, 26, 102-115.

Lekkerkerk, R. (2011). Effectiviteit van de toepassing van enterprise architectuur bij Nederlandse gemeenten - PDF. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van <https://docplayer.nl/11802857-Effectiviteit-van-de-toepassing-van-enterprise-architectuur-bij-nederlandse-gemeenten.html>

Maes, R. (2003). Informatiemanagement in kaart gebracht. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van <https://www.scribd.com/document/49144171/Informatiemanagement-in-kaart-gebracht>.

M&I/Partners. (2018). Resultaten ICT Benchmark Gemeenten 2018. Geraadpleegd op 1 mei 2019, van <https://mxi.nl/uploads/files/publication/conclusies-ict-benchmark-gemeenten-2018.pdf>

VNG. (2019). Open brief over jeugdzorg en GGZ aan onze inwoners. Geraadpleegd op 8 mei 2019, van https://vng.nl/files/vng/brief_ad.pdf

AUTEUR

Bert Wolthuis is Associatie Partner bij InterExcellent. Daarnaast is hij voorzitter van de Vereniging van Digitale Onderwijs Dienstverleners (VDOD).

E-mail: bert.wolthuis@interexcellent.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 2018-2019:

Kees Bronner, Bas Contant CITRM, Gerard Dresens CITRM, Jeroen Hendriks, Erwin van den Heuvel CITRM, Erik van Houten CITRM, Narin Koendan-Panday CITRM, Roald Kooij CITRM, Jeroen Korving CITRM, José Kremers CITRM, Huub van Mierlo CITRM, Dick Nootgedagt CITRM, Rob Soeters CITRM, Menno Struik CITRM, Bert Wolthuis CITRM.

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

ISBN 978-90-8980-139-5

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL