

# IT REGIE EN LEIDERSCHAP

ONDER REDACTIE VAN: ROBERT J. BLOMME





# **IT REGIE EN LEIDERSCHAP**

Onder redactie van: Robert J. Blomme

**Colofon**

ISBN9789079647286

©2025 Robert J. Blomme

Nyenrode Business Universiteit

Straatweg 25

3621 BG Breukelen

The Netherlands

# Index

IT REGIE EN LEIDERSCHAP .....	5
Robert J. Blomme	5
IT SOURCING BINNEN EEN ALGEMEEN ZIEKENHUIS .....	7
Jacco Weststrate	7
DE PRINCIPAL-AGENT THEORIE.....	13
Anniek Kuijper	13
WAARDE UIT DATA .....	19
Cees van Seventer	19
VEROUDERD MAAR NIET VERGETEN: DE IMPACT VAN LEGACY APPLICATIES OP HET VERLOOP VAN JONGE MEDEWERKERS .....	29
David Vos	29
AAN WIE ZOU DE IT REGIE MANAGER MOETEN RAPPORTEREN?.....	33
Han van Calker	33
INSOURCING NA OUTSOURCING VAN DE SIAM SERVICE INTEGRATOR (SI).....	39
Johan van der Linde	39
OPPORTUNITIES FOR “AI” IN ACCOUNTING AND FINANCIAL CONTROL.....	43
Maarten van den Tweel	43
DE DIGITALE HARTSLAG: BEVLOGENHEID IN ICT .....	51
Mirthe van Dort - Hennevelt	51
EEN SUCCESVOL IT-PROJECT PORTFOLIO IN EEN GEDECENTRALISEERDE ONDERNEMING .....	55
Rick Middendorp	55
GEÏNTEGREERDE ICT BIJ SAMENWERKENDE ORGANISATIES. NOODZAAK OF BIJZAAK? .....	61
Sander de Jong	61
WELKE VAARDIGHEDEN Zouden LEIDINGGEVENDEN MOETEN HEBBEN OM	

HET DRAAGVLAK VOOR EEN HYBRIDE WERKMODEL ONDER MEDEWERKERS TE VERGROTEN? .....	67
Theo Vens	67

# IT REGIE EN LEIDERSCHAP

**Robert J. Blomme**

Met veel genoegen presenteer ik hierbij de bundel IT-regie en Leiderschap. In deze bundel zijn samenvattingen van elf papers opgenomen die zijn geschreven door de deelnemers van de **negende** 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. Ze spelen zich af in een context in verandering. De onderzoeken laten zien door middel van meervoudig kijken dat een vergroting van het adaptief vermogen van organisaties en de wijze waarop de IT-regie vorm hieraan tegemoet zou kunnen een steeds belangrijk onderdeel vormen van het werkdomein van IT-regisseurs.

We zien een steeds groter wordend belang van IT-regie en een toenemende behoefte aan opleiding en verdere professionalisering van de doelgroep die deze functionaliteit zouden moeten invullen. Deze bundel geeft hier een mooie inkijk in.

Wij hebben met groot genoegen de bijdragen van de deelnemers gebundeld en wensen u veel leesplezier!

**AUTEUR**

Robert J. Blomme is Rector en Directeur/Bestuurder van het Sioo, Interuniversitair Center voor Organisatiekunde en Organisatieverandering. Binnen Nyenrode Business Universiteit is hij sinds de oprichting Programmadirecteur NICP-IT Regie. Tevens is hij gewoon Hoogleraar Organization Behaviour aan Nyenrode Business Universiteit en Hoogleraar Management en Organisatie aan de Open Universiteit. Tevens is hij co-chair van het Goldschmeding programma Verdiepte Governance en bekleedt hij diverse gasthoogleraarschappen aan diverse (inter)nationale universiteiten.

E-mail: [r.blomme@nyenrode.nl](mailto:r.blomme@nyenrode.nl)



# IT SOURCING BINNEN EEN ALGEMEEN ZIEKENHUIS.

Welke inzichten verschaft de wetenschappelijke literatuur op eerder genomen beslissingen rondom IT sourcingvraagstukken binnen het onderzochte algemene ziekenhuis, en welke lessons-learned kunnen hieruit opgemaakt worden?

**Jacco Weststrate**

## INLEIDING

Het ziekenhuis in deze casestudy plant in 2024 een sourcingstrategie voor de IT-afdeling. Deze strategie is noodzakelijk door de volgende uitdagingen:

1. **Arbeidsmarktkrapte:** Het is lastig om personeel voor (senior) posities aan te trekken, waardoor vaak duur extern personeel wordt ingehuurd.
2. **Complexiteit:** Het groeiende, complexe IT-landschap vereist specialistische kennis die moeilijk intern te onderhouden is, wat leidt tot een afhankelijkheid van externe expertise.
3. **Cloud en xAAS diensten:** De markt verschuift naar Cloud en xAAS diensten, maar MICT reageert hier momenteel ad-hoc op individuele vraagstukken.
4. **Regievoering:** De CIO wil met een sourcingstrategie proactief blijven, zodat MICT niet achteropraakt en gedwongen wordt tot ongecoördineerde beslissingen.

De strategie moet bepalen welke diensten intern worden uitgevoerd en welke beter kunnen worden uitbesteed. Het betreffende ziekenhuis zoekt een model om afwegingen te maken voor betere beslissingen over sourcingvraagstukken. Daartoe zijn vijf onderzoeksvragen geformuleerd, gericht op beschikbare modellen, besluitvormingsfactoren, eerdere besluiten en de impact van een sourcingstrategie.

## ONDERZOEKSMETHODE

Het onderzoek richt zich op het analyseren van IT-outsourcing (ITO) binnen het ziekenhuis, met de nadruk op wetenschappelijke literatuur en een casestudy. Het doel is om een diepgaand inzicht te krijgen in de factoren en strategieën die een rol spelen bij ITO-beslissingen in de gezondheidszorg, met een specifieke focus op semi-publieke instellingen zoals ziekenhuizen.

De eerste stap in het onderzoek is een uitgebreide literatuurstudie. Het literatuuronderzoek is gestructureerd in drie fasen:

1. **Brede Oriëntatie:** Literatuur over ITO in het algemeen wordt verzameld. Dit resulteert in de identificatie van ongeveer 2000 papers.
2. **Semi-Publieke Sector:** Vervolgens wordt de focus vernauwd naar ITO binnen de semi-publieke sector om contextspecifieke inzichten te verkrijgen.
3. **Gezondheidssector:** Ten slotte wordt specifiek gezocht naar ITO in de gezondheidszorg, wat helpt om sectorspecifieke factoren te identificeren.

Belangrijke bijdragen in deze literatuurstudie komen van prominente onderzoekers zoals Dibbern, Lacity, Khan, Hanafizadeh en Willcocks. Deze experts worden geselecteerd op basis van hun invloed in het veld, gemeten aan het aantal publicaties en citaten.

Na de literatuurstudie is een casestudy uitgevoerd. Hierbij worden 12 stakeholders van het ziekenhuis geïnterviewd. De geïnterviewden hebben diverse rollen, van adviserende posities tot diegenen die verantwoordelijk zijn voor de kwaliteit van uitbestede diensten. Een semigestructureerde vragenlijst vormt de basis voor deze interviews, met zowel gesloten als open vragen. De kwalitatieve antwoorden worden geanalyseerd met behulp van Maxqda, een softwaretool voor tekstanalyse. Hiermee worden patronen geïdentificeerd en data gecodeerd om kwantitatieve inzichten te kunnen afleiden uit de kwalitatieve antwoorden.

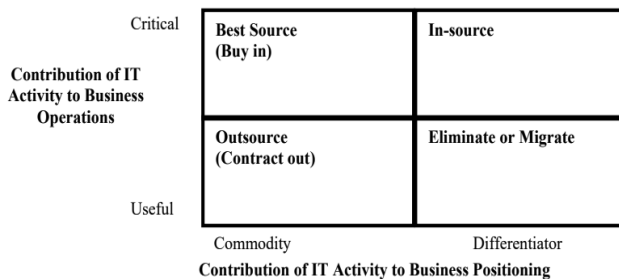
De resultaten uit de interviews worden vergeleken met de inzichten uit de literatuurstudie om te bepalen of er overeenkomsten zijn. Het onderzoek

beperkt zich tot een beschrijvende analyse zonder gebruik te maken van uitgebreide statistische methoden zoals correlatietesten, omdat de dataset als te klein wordt beschouwd voor dergelijke analyses.

Het onderzoek combineert theoretische en empirische benaderingen om een gedetailleerd beeld te krijgen van de ITO-besluitvorming binnen het ziekenhuis. Dit leidt tot een beter begrip van de invloed van sectorspecifieke factoren en strategieën op de ITO-processen in semi-publieke en gezondheidszorginstellingen.

## RESULTATEN EN AANBEVELINGEN

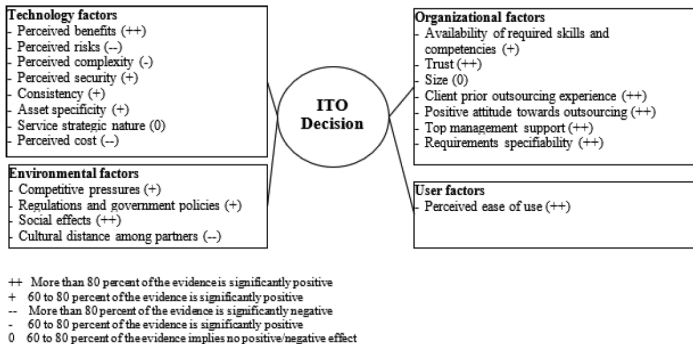
Al ruim 3 decennia wordt ITO in de wetenschap onderzocht, vanuit vele verschillende invalshoeken en diverse onderzoeksvragen. Met behulp van een case study, bij een algemeen ziekenhuis, is onderzocht welke wetenschappelijke modellen en frameworks gehanteerd kunnen worden bij het analyseren van eerder genomen ITO beslissingen binnen het betreffende ziekenhuis. Vanuit dit literatuuronderzoek is gekozen voor het gebruiken van 2 modellen. Het model van Lacity, et al (1996) is gebruikt om de ITO beslissingen van het ziekenhuis te analyseren of deze in lijn zijn met hoe het model beoordeeld óf het betreffende IT-kavel in aanmerking zou moeten komen voor uitbesteding, en in welke vorm.



*Afbeelding: Selecting IT activities for outsourcing (Lacity, et al. 1996)*

Het tweede model, het beslissingsfactoren model van Hanafizadeh en Zareravasan (2020), is gebruikt om te analyseren welke factoren van invloed zijn geweest op de ITO beslissingen van het ziekenhuis, en welke factoren

daar mogelijk in gemist zijn die het model voorschrijft.



*Afbeelding: Conceptueel model van de belangrijkste factoren van een ITO-beslissing (Hanafizadeh en Zararavasan 2020)*

Middels interviews, die gecodeerd en geanalyseerd zijn, kunnen we de volgende conclusies verbinden naar aanleiding van de confrontatie van de case study met de 2 modellen die hiervoor benoemd zijn:

- 2 ITO beslissingen in het betreffende ziekenhuis zijn in lijn van de voorschriften van het model van Lacity, et al. (1996). Het model schrijft (naar de beste partij) uitbesteden voor, en dit is ook de beslissing geweest van ziekenhuis. Het betreft ITO's waarbij het gaat om een SaaS-applicatie voor de bedrijfsvoering processen, en een consignatiedienstverlening voor het invullen van 1<sup>e</sup> lijns servicedeskdiensten;
- 1 ITO beslissing is afwijkend ten opzichte het Lacity model. Een bedrijfskritische IT-onderdeel waarmee het ziekenhuis als organisatie zich kan onderscheiden is uitbesteed, daar waar het model voor deze combinatie pleit voor insourcen. De redenen hiervoor zijn vanuit het beslissingsfactoren model nader toegelicht;
- Met betrekking tot de belangrijkste factoren die meegespeeld hebben in de ITO beslissingen zijn er veel overeenkomsten met de belangrijkste factoren uit het beslissingsfactoren model. Zo zijn de factoren: voordelen door focus op core-activiteiten, prestaties ITO leverancier, complexiteit van het IT-kavel, vertrouwen in de leverancier en support van het topmanagement van grote invloed geweest op de ITO

beslissingen

- Er zijn echter ook ITO beslissingen genomen waarbij niet alle facetten of factoren bewust hebben meegespeeld. Zo ontbrak het aan het scherp voor ogen hebben van risico's die een ITO met zich mee kan brengen en is onvoldoende stilgestaan bij de effecten op gebruiksvriendelijkheid van de ITO door (eind)gebruikers. Deze factoren scoren hoog in het beslissingsfactorenmodel, maar zijn gemist in de ITO beslissing. Respondenten gaven aan dat deze factoren wel degelijk achteraf gezien een grote rol gespeeld kunnen hebben bij de ITO beslissingen;
- In het beslissingsfactorenmodel worden 2 factoren gemist die bij 1 ITO (die van de consignatiedienst) van doorslaggevend effect is geweest. Deze factoren zijn: 1.) effecten op werkplezier van zittende IT-medewerkers, 2.) aantrekkelijkheid als IT-werkgever. Door het uitbesteden van deze dienst was er een groot en direct effect verwacht op enerzijds het verhogen van het werkplezier van de zittende IT-medewerkers, en anderzijds verlaagt het een drempel voor nieuw aan te trekken potentiële IT-medewerkers, omdat men deze dienst, wat vooral als belastend wordt ervaren, uitbesteed is en deze niet zelf ingevuld hoeft te worden.
- Het ziekenhuis kan als gevolg van bovenstaande uiteenzetting diverse lessons learned trekken. Enerzijds door het hanteren van een hulpmiddel, zoals het beslissingsfactorenmodel, om diverse factoren in beeld te hebben bij een ITO beslissing. Zo is het uitvoeren van een risicoanalyse en beeld verkrijgen over de effecten op gebruiksvriendelijkheid een directe relevante en concrete verbetermaatregel. Daarnaast kan het model van Lacity, et al. richting geven of een IT-kavel in aanmerking zou moeten komen, om daarmee scherp voor ogen te hebben wat de beweegredenen zijn als er voornemens zijn voor afwijkende beslissingen ten opzichte van het model

Dit onderzoek is uitgevoerd in de wetenschap dat er diverse andere modellen en frameworks toegepast had kunnen worden, maar door de hoeveelheid is gekozen voor een 2-tal modellen die complementair aan

elkaar gezien kunnen worden. Er zijn diverse andere beperkingen te benoemen van dit onderzoek, waaronder:

Een mogelijk volgende onderzoeksvraag die concreet naar aanleiding van deze paper geformuleerd kan worden is als volgt: “In welke mate draagt ITO bij aan werkgeluk van medewerkers, en in welke mate draagt ITO bij aan het zijn van een aantrekkelijke IT-werkgever”. Deze inzichten op de geformuleerde nieuwe onderzoeksvraag, zijn anno 2024, in een zeer moeilijke (krappe) arbeidsmarkt, ontzettend relevant.

### **LITERATUUR**

Hanafizadeh, P., & Zare Ravasan, A. (2020). An empirical analysis on outsourcing decision: the case of e-banking services. *Journal of enterprise information management*, 31(1), 146-172.

Lacity, M. C., Willcocks, L. P., & Feeny, D. F. (1996). The value of selective IT sourcing. *MIT Sloan Management Review*, 37(3), 13-25.

### **AUTEUR**

drs. ing. Jacco Weststrate CITRM is opgeleid tot informaticus. Hij is voornamelijk actief op het snijvlak van organisatieverandering en de inzet van IT. In diverse (o.a. CIO) rollen heeft hij ruime ervaring opgedaan in de gezondheidssector, en is nu (2024) werkzaam als CIO bij het Bravis ziekenhuis.

Emailadres: [jaccoweststrate@hotmail.com](mailto:jaccoweststrate@hotmail.com)

# DE PRINCIPAL-AGENT THEORIE

Praktische handvaten voor het behalen van resultaat, in samenwerking met IT-leveranciers

**Anniek Kuijper**

## INLEIDING

De Principal-Agent Theorie (PAT) is een fundamenteel concept in de economie en in organisatiestudies. Het verklaart de dynamiek tussen een Principal (die taken delegeert) en een Agent (die deze taken uitvoert). In de PAT staan de uitdagingen centraal die voortkomen uit het verschil in deze belangen.

In de moderne IT-organisatie is deze samenwerking tussen de opdrachtgever (Principal) en de leverancier (Agent) van IT-diensten van groot belang. Een IT-regie organisatie kiest er vaak voor om bij het realiseren van de organisatorische doelstellingen, gebruik te maken van de inzet van leveranciers. Hierbij wordt een leverancier verantwoordelijk gemaakt voor de uitvoering van gedelegeerde taken, verantwoordelijkheden en/of het behalen van concrete resultaten. De grondslag hiervan is dat de leverancier specifieke expertise en capaciteiten heeft, waar de IT-organisatie voor kiest om gebruik van te maken. De PAT is dus op de IT-regie organisatie van toepassing.

Het doel van dit paper is om te onderzoeken welke mogelijkheden er zijn om de prestaties van de IT-regie organisatie, in de samenwerking met een leverancier, te verbeteren. In dit paper staan drie factoren uit de PAT centraal, namelijk: Informatie asymmetrie, onderling vertrouwen en contractuele ontwerpvariabelen.

## LITERATUUR

Het theoretisch kader van de Principal-Agent Theorie (PAT) in het paper richt zich op drie cruciale aspecten: informatie asymmetrie, onderling vertrouwen, en contractuele ontwerpvariabelen.

**Informatie Asymmetrie:** is een kernprobleem binnen de PAT. Dit treedt op wanneer de agent meer informatie heeft over de uit te voeren taken dan de principaal.

Braun en Guston (2003) verwijzen naar twee manieren waarop informatie asymmetrie zich in de praktijk kan manifesteren. *Moral Hazard* verwijst naar de situatie waarin de opdrachtgever niet weet of de leverancier wel echt zijn of haar best doet om gedelegeerde taken uit te voeren. Er wordt niet optimaal gehandeld naar de belangen van de opdrachtgever. En *Adverse Selection* betekent dat het gemis van informatie en kennis van opdrachtgever over de leverancier, ertoe leidt dat er een suboptimale match ontstaat.

Steinle et al. (2014) wijzen op het feit dat de agent als belang heeft om maximaal van een contract te profiteren. Deze, soms verborgen commerciële drijfveer, leidt ertoe dat de agent niet op de manier handelt die de opdrachtgever conform contractuele afspraken mag verwachten. Er zijn ook auteurs die nog een stap verder gaan, en zelfs spreken over het manifesteren van bedrog, zoals liegen, bedriegen en stelen (Braun & Guston, 2003).

**Onderling Vertrouwen:** is essentieel voor een succesvolle samenwerking. Het bevordert open communicatie en samenwerking, en vermindert de zorgen over de intenties van de andere partij. Vertrouwen wordt gezien als een dynamisch en multidimensionaal begrip dat sociale cohesie en effectieve samenwerking ondersteunt. Onderzoek van Poppo en Zenger (2002) toont aan dat formele contracten en relationele governance (gebaseerd op vertrouwen) complementair zijn aan elkaar, en zo gezamenlijk bijdragen aan het verminderen van opportunisme en het verbeteren van de samenwerking.

**Contractuele Ontwerpvariabelen:** vormen de basis voor de principal-agent relatie. Ontwerpvariabelen spelen een cruciale rol in het definiëren van verwachtingen en verantwoordelijkheden over en weer. Belangrijke aspecten in contracten zijn beloningsstructuren, prestatie-indicatoren, sanctiemechanismen en transparantie. Een goed opgesteld contract helpt



om onzekerheden te verminderen en een duidelijke omschrijving van de prestaties te geven die verwacht worden van de agent. Poppo & Zenger (2002) benadrukken het belang van hiërarchische controlemechanismen binnen contracten, zoals expliciete rolomschrijvingen en monitoringmethoden, om de belangen van beide partijen te beschermen en de efficiëntie van de samenwerking te bevorderen.

Deze drie thema's vormen de basis voor de analyse van de Principal-Agent relatie in de context van IT-regie organisaties en bieden handvatten voor het verbeteren van de samenwerking en prestaties tussen Principals en Agents.

## **METHODE**

De focus van dit onderzoek ligt op het in kaart brengen van de werking van informatie asymmetrie, onderling vertrouwen en contractuele ontwerpvariabelen. Vanuit dit theoretische kader worden de praktische implicaties onderzocht. Dit onderzoek bestaat uit kwalitatief onderzoek. Bij drie respondenten wordt een gestandaardiseerde vragenlijst afnemen. De vragenlijst is semigestructureerd. Dat wil zeggen dat iedere persoon dezelfde vragenlijst krijgt en dat er ruimte is om door te vragen, om zo dieper in te gaan op casuïstiek. De interviews zijn afgenomen in februari en maart 2024.

De achtergrond van de respondenten is divers van samenstelling, om zo een compleet beeld te krijgen van actuele problematiek die speelt en de afwegingen die gemaakt worden. Geselecteerd voor de interviews zijn: servicemanager, delivery manager en cybersecurityspecialist.

Met gebruik van AI zijn de interviews getranscribeerd. Met AI is dat nauwkeuriger en sneller dan door het zelf handmatig te doen. Daarna zijn de belangrijkste en meest relevante uitspraken gecodeerd en gecategoriseerd in thema's.

In de interviews zijn diverse thema's ter sprake gekomen. Interessant was dat alle drie de respondenten verschillende ervaringen hadden en dus de besproken casuïstiek erg gevarieerd is. In totaal zijn er 17 thema's geïdentificeerd. De belangrijkste acht thema's vind je hieronder verder uitgewerkt.

## CONCLUSIE

Concluderend kun je stellen dat de Principal-Agent relatie complex is, en wordt beïnvloed door een veelvoud aan thematiek. Onderling vertrouwen, informatie asymmetrie en het contract zijn drie thema's waar deze relatie, en dus het uiteindelijke resultaat, enorm op leunt. Het blijkt dat deze drie aspecten ook onderling een enorme impact hebben op elkaar. Is er weinig vertrouwen? Dan wordt er meer gecontroleerd en gerapporteerd op het contract. Is er veel informatie asymmetrie? Dan moet je terug kunnen vallen op een vertrouwensband en tijd doorbrengen om elkaar beter te begrijpen. Er zijn acht thema's die het behalen van succes tussen de Principal en de Agent vergroten. Het is zeer aan te bevelen om deze acht thema's toe te passen in de praktijk:

**Relatiebeheer:** Het opbouwen en onderhouden van een sterke werkrelatie tussen de Principal en de Agent. Dit bevordert het onderling vertrouwen en stimuleert een transparante cultuur, waardoor informatie met elkaar gedeeld wordt. Investeer dus tijd in elkaar, op een formele en informele manier.

**Rapporteren en monitoren:** Duidelijke communicatie en regelmatige monitoring van de voortgang zijn cruciaal om op een objectieve manier de prestaties en resultaten van een contract te beoordelen. Rapporteren vermindert de informatie symmetrie.

**Contractafspraken:** Een goed gestructureerd contract met heldere afspraken over verantwoordelijkheden, deadlines en verwachtingen, en ook IT-specificaties zoals SLA's en beschikbaarheid, zijn zeer effectief gebleken.

**Duidelijkheid van rollen en verantwoordelijkheden:** Beide partijen moeten een duidelijk begrip hebben van hun rollen, taken en verantwoordelijkheden om misverstanden te voorkomen. Duidelijke verwachtingen schept een goede onderlinge band en daarmee een positief effect op onderling vertrouwen.

**Roulatie als interventie:** Wanneer een werkrelatie al langere tijd niet goed loopt, is een zeer effectieve interventie om iemand van het contract af te halen. Dit is wel een laatste remedie, omdat het tijd kost om weer een nieuwe werkrelatie op te bouwen. Op deze manier kan het onderling vertrouwen opnieuw opgebouwd worden. Dit geldt zowel aan de kant van de Principal als bij de Agent.

**Goed opdrachtgeverschap:** Een betrokken en ondersteunende opdrachtgever kan de effectiviteit van de agent vergroten. Ook is het belangrijk dat de hele interne organisatie bij de opdrachtgever op een lijn zit. Dit vergt interne afstemming, aan beide kanten.

**Kosten en omzet:** Financiële aspecten, zoals kostenbeheersing, omzetgeneratie en budgetbewaking, spelen een grote rol in de samenwerking. Het is belangrijk om deze te erkennen van elkaar, en het is ook noodzakelijk dat het niet doorslaat naar een commerciële kant.

**Visie en strategie:** Een gedeelde visie en strategie tussen de principal en de agent zorgt voor richting en focus in de samenwerking. Ook vraagt dit vanuit de opdrachtgever intern om een duidelijke missie, visie en strategie van middel en hoger management.

## **AANBEVELINGEN**

Naast deze aanbevelingen, geeft dit onderzoek ook een mooie aanleiding voor het doen van vervolgonderzoek. Om te beginnen is de focus van dit onderzoek ligt bij de opdrachtgeverskant, maar ook aan de leverancierskant is het noodzakelijk om hetzelfde onderzoek te doen: hoe ervaart de agent onderling vertrouwen, informatie asymmetrie en contractafspraken? En wat zijn hierbij voor de agent de succesfactoren? Dit geeft ook aan de Principal weer input voor effectieve en positieve interventies.

Daarnaast lijkt er een duidelijk verband te zijn tussen onderling vertrouwen en controlemechanismen. Indien er een laag onderling vertrouwen is tussen de Principal en de Agent, zal de agent meer controlerende activiteiten uit gaan voeren richting de Principal. Bijvoorbeeld het opvragen van

rapportages en het stellen van kritische vragen. Het is interessant om dit verband verder te onderzoeken.

## **REFERENTIES**

Braun, D., & Guston, D. H. (2003). Principal-agent theory and research policy: an introduction. *Science and public policy*, 30(5), 302-308.

Gailmard, S. (2014). Accountability and principal-agent theory. In M. Bovens, R. Goodin, & T. Schillemans (Eds.), *Oxford handbook of public accountability* (pp. 90-106). Oxford University Press.

Poppo, L., & Zenger, T. (2002). Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements? *Strategic management journal*, 23(8), 707-725.

Steinle, C., Schiele, H., & Ernst, T. (2014). Information asymmetries as antecedents of opportunism in buyer-supplier relationships: Testing principal-agent theory. *Journal of business-to-business marketing*, 21(2), 123-140.

## **AUTEUR**

Anniek Kuijper is Continuous Improvement Lead en begeleidt diverse verandertrajecten in het optimaliseren van de IT Service Delivery Organisatie.

E-mail: [Anniekkuijper@gmail.com](mailto:Anniekkuijper@gmail.com)

# WAARDE UIT DATA

Harde en zachte capaciteiten noodzakelijk voor een succesvol transformatieproces naar een data gedreven organisatie

**Cees van Seventer**

## INLEIDING

In de huidige tijd waarin organisaties kunnen beschikken over veel data (McAfee, Brynjolfsson 2012) lijkt het voor de hand te liggen dat organisaties bij hun bedrijfsvoering gebruik maken van deze beschikbare data. Diverse onderzoeken wijzen uit dat het daadwerkelijk loont om een data-gedreven organisatie te zijn. Wixom onderscheidt verschillende strategieën waarmee een organisatie waarde kan creëren op basis van data. Behalve het verbeteren van bedrijfsprocessen en het creëren nieuwe innovatieve producten en businessmodellen, noemt Wixom de mogelijkheid van het verkopen van data (Wixom, 2023).

Om te kunnen acteren als een data gedreven organisatie zal een organisatie moeten beschikken over bepaalde capaciteiten. Als deze capaciteiten niet in de organisatie aanwezig zijn, zal de organisatie een transformatieproces moeten doorlopen om deze capaciteiten te ontwikkelen. Ook het succesvol doorlopen van een transformatieproces vereist bepaalde capaciteiten. Onderzoek laat zien dat het doorlopen van een transformatieproces om een data gedreven organisatie te worden geen sinecure is (Bean, 2022).

De onderzoeksvraag die in dit paper centraal staat is als volgt geformuleerd:  
***“Welke harde en zachte capaciteiten van een organisatie zijn noodzakelijk in een succesvol transformatieproces naar een data gedreven organisatie?”***

## LITERATUUR

Fischer heeft onderzoek gedaan naar de definitie van een data gedreven organisatie. De tekstuele definitie die Fischer als resultaat van zijn onderzoek heeft opgesteld luidt:

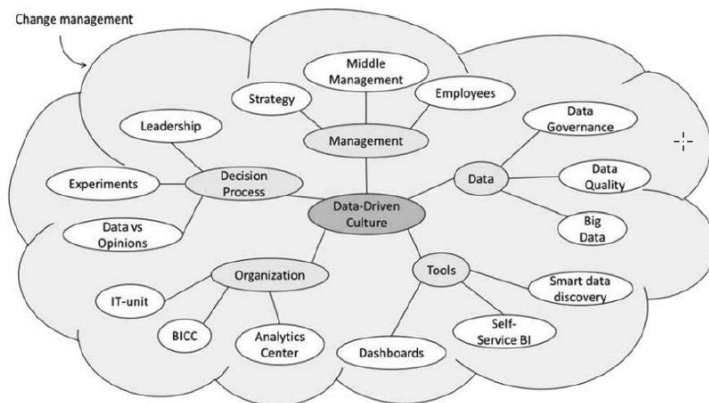
“An organization (1) with a data-driven culture, enabling and inspiring organizational members on all levels to embrace data as the backbone of their actions and decisions; (2) with access to data capabilities including tools, talent, and infrastructure to gain insights from data; and (3) with organizational members consequently making their decisions based on data-driven insights. Further, depending on its specific focus, a DDO may also be characterized by a particular emphasis on (4) systematically acquiring data and purposefully interpreting and integrating these data (outside-in view), and/or on (5) creating data-driven value (inside-out view)” (in Fischer 2023).

Bij de transformatie naar een data gedreven organisatie zijn verschillende startpunten mogelijk. Fischer noemt als mogelijke transformatie startpunten: het creëren van kwalitatief hoogwaardige data assets (asset gedreven), het creëren van het verbeteren van bestaande processen (use case gedreven) of het creëren van een mindset shift bij medewerkers naar data gedreven werken (workforce gedreven). Historisch zijn er veel voorbeelden te zien van de use case gedreven aanpak: bij een bepaald business probleem werd de benodigde data set geïdentificeerd en werd er een eerste ‘proof of concept’ geïmplementeerd voor het aantonen van waarde generatie. Voordeel van deze use case aanpak dat er snel waarde geleverd kan worden omdat er gebruik gemaakt wordt van een afgebakende data set die eenvoudig beschikbaar gesteld kan worden. Nadeel van de use case aanpak is dat er use case silo’s ontstaan met elk hun eigen data definities. Bij de asset gedreven aanpak wordt een bredere dataset van de organisatie in de scope van de implementatie meegenomen. Dit is veel complexer dan de use case aanpak omdat de data definities van de verschillende data domeinen geïntegreerd moeten worden. Waardecreatie laat langer op zich wachten dan bij de use case gedreven aanpak, maar nieuwe use cases kunnen uiteindelijk sneller geïmplementeerd worden doordat er geprofiteerd kan worden van het met de asset gedreven aanpak

gecreëerde hoogwaardige datakwaliteit.

De derde aanpak, de workforce gedreven aanpak, is een aanpak waarbij gestart wordt met het overtuigen van de medewerkers van de organisatie dat ze meer data gebaseerd moeten gaan werken. Waarde creatie op basis van data zal alleen optreden indien de medewerkers dit ook echt doen.

Berndtsson (Berndtsson, Forsberg, Stein, Svahn, 2018) heeft onderzoek gedaan naar faciliterende factoren die van belang zijn bij het transformeren naar een data gedreven organisatie. Deze factoren zijn gebruikt om capaciteiten af te leiden waar een organisatie over moet kunnen beschikken om te acteren als een data gedreven organisatie. Daarnaast is apart gekeken naar het change management aspect. Onderstaande figuur en tabel geven achtereenvolgens de faciliterende factoren zoals bepaald door Berndtsson weer en de afgeleide capaciteiten. In de tabel is tevens aangegeven welke capaciteiten beschouwd kunnen worden als hard en welke capaciteiten beschouwd kunnen worden als zacht.



Hoofd en onderliggende faciliterende factoren om te kunnen transformeren naar een data gedreven organisatie (Berndtsson, Forsberg, Stein, Svahn, 2018).

Capaciteit nummer	Hard of zacht?	Omschrijving
Capaciteit 1	Zacht	<i>Het vermogen van een organisatie om een Visie op data gebruik te formuleren en 'uit te rollen' in de organisatie</i>
Capaciteit 2	Zacht	<i>Het vermogen van een organisatie om medewerkers te motiveren om gebruik te maken van data</i>
Capaciteit 3	Hard	<i>Het vermogen van een organisatie om betrouwbare data te mobiliseren en inzicht te kunnen geven in de mate van data betrouwbaarheid</i>
Capaciteit 4	Hard	<i>Het vermogen van een organisatie om de informatiebehoefte van de organisatie te begrijpen en af kunnen leiden wat de benodigde data is</i>
Capaciteit 5	Hard	<i>Het vermogen van een organisatie om de juiste tools te selecteren voor het uitvoeren van een bepaald type analyse ter ondersteuning van het besluitvormingsproces</i>
Capaciteit 6	Hard	<i>Het vermogen van een organisatie om werknemers toegang te geven tot de data die zijn nodig hebben voor analyse ten behoeve van het besluitvormingsproces</i>
Capaciteit 7	Zacht	<i>Het vermogen van een organisatie om samen te werken tussen IT en Business om op basis van data en tooling analyse te doen en oplossingen te definiëren</i>
Capaciteit 8	Zacht	<i>Het vermogen van een organisatie om te kunnen veranderen en zo veel mogelijk gebruik te gaan maken van data</i>
Capaciteit 9	Hard	<i>Het vermogen van een organisatie om te bepalen welke waarde gegenereerd wordt door het gebruik van data</i>
Capaciteit 10	Zacht	<i>Het vermogen van een organisatie om voortgang te realiseren in het transformatieproces</i>

*Tabel: overzicht van capaciteiten, onderverdeeld naar harde en zachte capaciteiten*

Onder een 'harde' capaciteit verstaan we een capaciteit die sterk technisch gerelateerd is en die beschikbaar moet komen voor de organisatie als tastbaar product. Onder een 'zachte' capaciteit verstaan we een capaciteit



die meer menselijk gerelateerd is. De zachte capaciteiten zijn capaciteiten die gericht zijn op het stimuleren en managen van de verandering naar een data gedreven organisatie.

### **PRAKTIJKONDERZOEK**

Om de onderzoeksvraag te beantwoorden is een onderzoek opzet gedefinieerd waarbij de inzichten vanuit de literatuur getoetst worden aan de praktijk. De inzichten vanuit de literatuur worden verkregen door middel van het uitvoeren van een literatuuronderzoek. Door de literatuurstudie uit te voeren wordt een theoretische basis verkregen ten aanzien van de onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag is gesplitst in een aantal relevante sub vragen. Een nadere beschouwing van de onderzoeksvraag leidt tot de volgende relevante sub vragen:

- Wat wordt verstaan onder een data gedreven organisatie?
- Wanneer kan een transformatieproces naar een data gedreven organisatie als succesvol beschouwd worden?
- Wat is het verschil in definitie tussen een harde en een zachte capaciteit?
- Over welke capaciteiten moet een organisatie beschikken om succesvol te kunnen transformeren naar een data gedreven organisatie?
- Welke van deze capaciteiten zijn harde capaciteiten en welke capaciteiten zijn zachte capaciteiten?

De toegepaste onderzoeksmethodologie is cases onderzoek. In het cases onderzoek wordt een drietal cases met elkaar vergeleken. De uitkomsten van het literatuuronderzoek wordt gebruikt als input voor het casusonderzoek. Op basis van het literatuuronderzoek wordt een vragenlijst opgesteld waarmee de uitkomsten van het literatuuronderzoek worden getoetst aan de praktijk. De cases zijn drie willekeurige organisaties die de transformatie naar een data gedreven organisatie doorlopen hebben of nog aan het of doorlopen zijn.

De drie caseorganisaties waar een interview uitgevoerd wordt zijn:

- Een organisatie met als primair proces het verzekeren en verzorgen van crematies en begrafenissen (verder aangeduid als Organisatie A);

- Een organisatie met als primair proces het aanbieden en onderhouden van een netwerk voor energie verstrekking (verder aangeduid als Organisatie B);
- Een academisch ziekenhuis dat als primair proces heeft het verlenen van zorg en het doen van onderzoek (verder aangeduid als Organisatie C).

De interviews worden afgenomen op het kantoor van de drie verschillende organisaties. De geïnterviewden zijn personen die goed op de hoogte zijn van het transformatieproces waarin de organisaties zich bevinden.

Een beperking van het onderzoek is dat er slechts bij drie organisaties een interview wordt gehouden en dat er per organisatie maar 1 persoon wordt geïnterviewd. De beantwoording van de vragen van de interviews zullen derhalve beïnvloed zijn door de perceptie van de geïnterviewden. Door goed te luisteren en door te vragen, zal dit effect zo veel mogelijk worden geneutraliseerd.

### **CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN M.B.T. DE ONDERZOEKSVRAAG**

Op basis van de literatuurstudie en het onderzoek is de conclusie ten aanzien van de onderzoeksvraag

***“Welke harde en zachte capaciteiten van een organisatie zijn noodzakelijk in een succesvol transformatieproces naar een data gedreven organisatie?”***

Als volgt.

De volgende 9 capaciteiten zijn noodzakelijk in een succesvol transformatieproces naar een data gedreven organisatie:

- Het vermogen van de organisatie om een Visie op data gebruik te formuleren en 'uit te rollen' in de organisatie (zachte capaciteit);
- Het vermogen van de organisatie om medewerkers te motiveren om gebruik te maken van data (zachte capaciteit);
- Het vermogen van de organisatie om betrouwbare data te mobiliseren

en inzicht te kunnen geven in de mate van data betrouwbaarheid (harde capaciteit);

- Het vermogen van de organisatie om de informatiebehoeften van de organisatie te begrijpen en af kunnen leiden wat de benodigde data is (harde capaciteit);
- Het vermogen van de organisatie om de juiste tools te selecteren voor het uitvoeren van een bepaald type analyse ter ondersteuning van het besluitvormingsproces (harde capaciteit);
- Het vermogen van de organisatie om werknemers toegang te geven tot de data die zijn nodig hebben voor analyse ten behoeve van het besluitvormingsproces (harde capaciteit);
- Het vermogen van een organisatie om samen te werken tussen IT en Business om op basis van data en tooling analyse te doen en oplossingen te definiëren (zachte capaciteit);
- Het vermogen van de organisatie om te kunnen veranderen en zo veel mogelijk gebruik te gaan maken van data (zachte capaciteit);
- Het vermogen van de organisatie om voortgang te realiseren in het transformatieproces (zachte capaciteit).

De volgende capaciteit is NIET noodzakelijk in een succesvol transformatieproces naar een data gedreven organisatie:

- Het vermogen van de organisatie om te bepalen welke waarde gegenereerd wordt door het gebruik van data (harde capaciteit).

Met betrekking tot deze laatste capaciteit komt uit het onderzoek naar voren dat het wel noodzakelijk is om waarde te genereren maar, maar dat het NIET noodzakelijk is om te bepalen hoeveel waarde door de data wordt gegenereerd om succesvol te kunnen transformeren. Ook komt uit het onderzoek naar voren dat er in de praktijk onderscheid gemaakt wordt tussen directe waarde en indirecte waarde

### **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

Aanbeveling voor de praktijk is om de 9 bevestigde capaciteiten te adresseren tijdens een transformatieproces naar een data gedreven organisatie. Verder is het aan te bevelen om niet in detail aandacht te besteden aan het bepalen van de waarde die door data wordt gegenereerd.

Interessant vervolgonderzoek is onderzoek naar de verhouding tussen het creëren van indirecte en directe waarde en de invloed die deze verhouding heeft op de efficiency voor het transformatieproces naar een data gedreven organisatie.

Tijdens het caseonderzoek zijn drie extra capaciteiten genoemd die potentieel noodzakelijk zijn voor een succesvol transformatieproces. Het is aan te bevelen om vervolgonderzoek om te bepalen of deze capaciteiten noodzakelijk zijn. De eerste potentiële extra benodigde capaciteit is:

- Het vermogen om bewustwording te creëren van het DIKW (data-informatie-kennis-waarde) concept.

De overige twee genoemde capaciteiten worden op verzoek van de geïnterviewde niet vermeld in deze samenvatting.

## REFERENTIES

Wixom, B. H., Beath, C. M., & Owens, L. (2023). Data is everybody's business: *the fundamentals of data monetization*. The MIT Press.

*Management*, 40(6), 809-817.

Bean, R. (2022). Why becoming a data-driven organization is so hard. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org> on 01-02-2024.

Berndtsson, M., Forsberg, D., Stein, D., & Svahn, T. (2018). Becoming a data-driven organisation. In *26th European Conference on Information Systems (ECIS2018), Beyond digitization-facets of socio-technical change*, Portsmouth, United Kingdom, June 23-28, 2018. Association for Information Systems.

[https://www.researchgate.net/publication/328233575\\_Becoming\\_a\\_data-driven\\_organisation](https://www.researchgate.net/publication/328233575_Becoming_a_data-driven_organisation)

Fischer, H., Wiener, M., Strahringer, S., Kotlarsky, J., & Bley, K. (2023). Data-driven organizations: Review, conceptual framework, and empirical illustration. *Australasian Journal of Information Systems*, 27.

**AUTEUR**

drs. Cees van Seventer MSc.Ba. Cees is zelfstandig  
Programma/Project/Implementatie manager

E-mail: [cees.van.seventer@outlook.com](mailto:cees.van.seventer@outlook.com)



# VEROUDERD MAAR NIET VERGETEN: DE IMPACT VAN LEGACY APPLICATIES OP HET VERLOOP VAN JONGE MEDEWERKERS

Een diepgaande analyse van technologische veroudering en werknemerstevredenheid onder de dertig

**David Vos**

## **INTRODUCTIE**

Dit onderzoek richt zich op de invloed van legacy applicaties op het verloop van jonge medewerkers binnen organisaties. Ondanks de snelle technologische vooruitgang, blijven veel organisaties afhankelijk van verouderde systemen, wat leidt tot frustraties bij jongere werknemers die hogere technologische verwachtingen hebben. Dit paper verkent de personele consequenties en de percepties van jonge medewerkers met betrekking tot deze verouderde technologieën, en identificeert strategieën om de negatieve effecten te verminderen en talentbehoud te verbeteren.

## **WAT ZEGT DE THEORIE?**

De theoretische basis van dit onderzoek omvat de concepten van absorptieve capaciteit en verwachtingsmanagement, waarbij de nadruk ligt op de interactie tussen jonge werknemers en legacy systemen. Het literatuuroverzicht onthult dat technologische vernieuwing essentieel is om aan de behoeften van jonge werknemers te voldoen en hun verloop te verminderen. Studies zoals die van Cohen en Levinthal en Vroom's werk bieden een raamwerk voor het begrijpen van hoe organisaties waarde kunnen halen uit het bijwerken van hun systemen en het aanpassen aan nieuwe technologieën.

## **HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?**

Gezien beperkingen door gezondheidsredenen is de onderzoeksmethode beperkt tot deskresearch. Er is een uitgebreide literatuurstudie uitgevoerd samen met diepgaande analyses van bestaande casestudies. Deze studies belichten hoe bedrijven die afhankelijk zijn van legacy systemen, zoals General Electric, technologische updates hebben doorgevoerd en hoe dit de werktevredenheid en het verloop onder jonge medewerkers heeft beïnvloed.

## **WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?**

De bevindingen tonen aan dat legacy systemen een aanzienlijke ontevredenheid veroorzaken onder jonge werknemers, wat leidt tot hoger verloop. Organisaties die hun technologische infrastructuur hebben gemoderniseerd, ervaren betere retentie van jong talent. Deze resultaten onderstrepen het belang van het actueel houden van technologische middelen en het creëren van een ondersteunende organisatiecultuur om negatieve effecten van verouderde systemen te compenseren.

## **ANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK**

Het is cruciaal dat organisaties hun legacy systemen moderniseren en een cultuur van innovatie en ondersteuning cultiveren. Investerings in de nieuwste technologieën en het bevorderen van een positieve bedrijfscultuur kunnen de tevredenheid en het behoud van jonge werknemers verbeteren. Daarnaast moeten organisaties continue training en ondersteuning bieden om de acceptatie van nieuwe technologieën te vergemakkelijken, waardoor operationele frustraties worden verminderd en werknemertevredenheid wordt verhoogd.

## **REFERENTIES**

Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128-152.

Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York City: Wiley.



Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.

#### **OVER DE AUTEUR**

David Vos is IT-professional, management met oog voor mens en techniek, CITRM9 IT-regiemanagement, Nyenrode Business University. Gepassioneerd door de snijvlakken van technologie, bedrijfsprocessen en personeelsmanagement.

E-mail: david.vos@xs4all.nl



# AAN WIE ZOU DE IT REGIE MANAGER MOETEN RAPPORTEREN?

Een onderzoek naar een brede, zich immer ontwikkelende functie

**Han van Calker**

## **INTRODUCTIE**

Dit artikel richt zich op de functionele plaatsing van de IT Regie Manager binnen organisatorische structuren en hun impact op de strategische richting van een bedrijf. Gebaseerd op een persoonlijke ervaring binnen een fusiebedrijf, onderzoek ik de rapportagelijijn van IT-managers—specifiek of zij aan de CFO of de CEO rapporteren—en hoe dit de focus van hun rol beïnvloedt: kosten gedreven versus strategisch gedreven. De bevindingen, ontleend aan een combinatie van literatuurstudie en empirisch onderzoek, suggereren dat de rapportagestructuur op zichzelf geen eenduidige invloed heeft op de strategische bijdrage van IT. Dit roept een breder organisatorisch vraagstuk op: in hoeverre kan en moet de plaatsing van IT binnen de managementhiërarchie bijdragen aan de algemene strategische doelen van een onderneming? Dit artikel benadrukt het belang van een afgewogen keuze in de positionering van IT-leiderschap om de maximale waarde van technologie binnen een bedrijf te realiseren, resonerend met de complexiteit en de nuance die moderne IT-beheer vraagt.

## **WAT ZEGT DE THEORIE?**

In mijn onderzoek wordt de rol van de IT Regie Manager (ITRM) onder de loep genomen met een focus op de rapportagestructuur binnen organisaties—specifiek of deze managers aan de CFO of de CEO rapporteren. Dit thema wordt verkend tegen de achtergrond van mijn persoonlijke ervaringen in een IT-geleide organisatie binnen een groot fusiebedrijf, waarbij de strategische invloed van IT beperkt was door de rapportage aan de CFO in plaats van de CEO.

De centrale hypothese van mijn onderzoek stelt daarom dat de positie van de ITRM binnen de organisatiehiërarchie invloed heeft op de focus van de

IT-afdeling: kostengericht versus strategisch gericht. Ik gebruik een combinatie van literatuurstudie en een eigen empirisch onderzoek om deze hypothese te testen. De literatuurstudie omvat de bestaande theorieën en modellen over de rol en de impact van IT-managers binnen bedrijven, inclusief de werken van Peppard, Edwards en Lambert (2011) en Weill en Woerner (2013), die verschillende typen IT-rollen en hun interacties met andere CxO's beschrijven.

In het empirisch gedeelte van het onderzoek worden IT-managers uit verschillende organisaties ondervraagd via een digitale vragenlijst. De vragenlijst meet de percepties van respondenten over hun huidige rol binnen de IT-afdeling en de organisatie als geheel, gecategoriseerd als *Cost Center*, *Enabling Center*, of *Strategic Partner*. Deze typologie wordt hier door mij geïntroduceerd en is een voortvloeisel uit de eerdergenoemde persoonlijke ervaring.

<b>IT Afdeling wordt gezien als</b>	<b>Stijl</b>	<b>Doel</b>	<b>Focus</b>
<b>Cost Center</b>	<i>Run the Business</i> Automatiseren van bedrijfsprocessen	Basis moet op orde zijn	Continuïteit; risico's, en kosten in balans
<b>Enabling Center</b>	<i>Enable, organize and Improve</i>	ICT als meerwaarde voor efficiënte bedrijfsvoering: <i>Operational Excellence</i>	Effectiviteit & efficiency van de bedrijfsvoering
<b>Strategic Partner</b>	Strategische (extern gerichte) Focus	Innovatie, concurrerend vermogen	Innovatie op techniek, product of dienst

De resultaten van het onderzoek geven aan dat er geen directe correlatie is tussen de rapportagelijin (CFO versus CEO) en de strategische versus kostengerichte focus van de IT-afdeling. De bevindingen suggereren dat,

ongeacht de rapportagelij, IT-managers zich kunnen positioneren als strategische partners, afhankelijk van andere factoren zoals bedrijfscultuur, de mate van technologische integratie en persoonlijke invloed binnen het bedrijf.

Deze bevindingen leiden tot de conclusie dat er geen universeel beste praktijk is voor de rapportagestructuur van ITRM's. In plaats daarvan moeten organisaties hun unieke situaties beoordelen en de rapportagelij van IT-leiders aanpassen om hun strategische doelen te ondersteunen, zoals ook geconcludeerd in studies door Banker et al. (2011). Daarom beveel ik aan om de voorgestelde typologie van IT-afdelingen te gebruiken als een hulpmiddel voor de organisaties om de huidige en gewenste rol van IT binnen hun strategische raamwerk te beoordelen.

### **HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?**

Het empirisch onderzoek van heb ik uitgevoerd met behulp van een uitgebreide digitale vragenlijst die gericht was aan IT Regie Managers (ITRM's) uit verschillende sectoren, waaronder techniek, productie, bouw, transport, logistiek, handel en dienstverlening. Deze vragenlijst was zorgvuldig opgesteld om te onderzoeken hoe de rapportagestructuur—het rapporteren aan een CFO versus een CEO—invloed heeft op de strategische versus kosten beheersende focus van IT-afdelingen binnen organisaties.

### **OPBOUW VAN DE VRAGENLIJST:**

**1. Contextuele vragen:** Dit gedeelte verzamelde basisinformatie over de respondenten, zoals hun functietitel, de duur dat zij deze functie bekleden, de grootte van de organisatie waarvoor zij werken, en aan wie zij rapporteren. Deze informatie was bedoeld om een achtergrondschets te geven van de respondent en hun operationele omgeving.

**2. Survey-gedeelte:** Respondenten werden gevraagd om hun mening te geven over een serie stellingen die representatief is voor drie typologieën van IT-rollen: *Cost Center*, *Enabling Center*, en *Strategic Partner*. Elk van deze typologieën werd uitgedrukt in sets van negen stellingen. Deelnemers beoordeelden elke stelling op een schaal van 0 tot 3, waarbij 0 stond voor "helemaal mee oneens" en 3 voor "helemaal mee eens". Deze scores hielpen

bij het bepalen van de mate waarin de respondenten zich identificeerden met de beschreven rollen.

**3. Typologie identificatie:** In het laatste deel van de vragenlijst werden respondenten gevraagd om aan te geven welke van de drie typologieën het beste hun huidige positie en perceptie van hun rol binnen de organisatie weerspiegelt, en om hun keuze te motiveren.

De vragenlijst werd digitaal verspreid onder een selecte groep van IT-managers, waarbij de uiteindelijke gegevens werden gebruikt om correlaties en patronen te identificeren. Deze benadering bood een empirisch gefundeerd inzicht in hoe de positie van ITRM's binnen de bedrijfshiërarchie hun operationele focus kan beïnvloeden, los van de traditionele aannames over de invloed van rapportagestructuren.

#### **WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?**

Het empirisch onderzoek van mij leverde inzichtelijke resultaten op over de invloed van de rapportagelijnen van IT Regie Managers (ITRM's) op hun focus binnen de organisatie. De centrale vraag was of ITRM's die aan de CFO rapporteren meer geneigd zijn zich te concentreren op kostenbeheersing, terwijl degenen die aan de CEO rapporteren een strategischer focus hebben.

Uit de antwoorden van de 9 volledig ingevulde vragenlijsten bleek dat er geen duidelijke of eenvoudige correlatie bestaat tussen de rapportagelijnen en de operationele focus van de IT-afdelingen. Interessant is dat sommige respondenten die aan de CFO rapporteerden, zichzelf zagen als *Strategic Partners*, wat wijst op een sterke strategische invloed binnen hun functies. Anderzijds identificeerden sommige respondenten die aan de CEO rapporteerden zich met typologieën die meer gericht zijn op kostenbeheersing, zoals de *Cost Center*.

De resultaten lieten zien dat de typologie waarin een ITRM zichzelf herkende vaak een mengeling was van kenmerken uit de verschillende voorgestelde modellen. Dit suggereert dat de rol van IT in bedrijvencomplex en dynamisch is, en beïnvloed wordt door meer factoren dan alleen de rapportagelijnen. Factoren zoals bedrijfscultuur, de technologische rijpheid van de organisatie,

en persoonlijke invloed en relaties binnen het bedrijf spelen een belangrijke rol.

De respons op de vragenlijst toonde verder aan dat er vaak een verschil was tussen de zelf-gerapporteerde typologie van de respondenten en de scores die zij gaven op de stellingen van de vragenlijst. Dit benadrukt de complexiteit van de ITRM-rol en de subjectiviteit in hoe individuen hun eigen rol en impact binnen de organisatie waarnemen.

Deze bevindingen benadrukken dat de rapportagestructuur alleen geen definitieve indicator is van de rol of focus van IT binnen een organisatie. In plaats daarvan moet elke organisatie een flexibele benadering hanteren, aangepast aan haar unieke context en strategische doelen, om de meeste waarde uit haar IT-leiderschap te halen.

#### **AANBEVELINGEN VOOR DE PRAKTIJK**

Mijn onderzoek in de praktijk suggereert dat de rapportagelijijn van IT Regie Managers (ITRM's) - of zij nu aan de CFO of de CEO rapporteren - geen vaststaande impact heeft op de strategische versus kostenfocus van IT-afdelingen. Uit de studie blijkt dat IT-managers een strategische rol kunnen vervullen ongeacht hun rapportagelijijn, afhankelijk van andere organisatorische factoren zoals bedrijfscultuur en persoonlijke invloed.

De door mij voorgestelde eenvoudige typologische indeling van de IT-functie in *Cost Center*, *Enabling Center*, *Strategic Partner* kan ik aanbevelen als een raamwerk om de huidige en gewenste rol van IT binnen een organisatie te beoordelen. Dit model helpt bij het bepalen van de groeifasen van de IT-afdeling en biedt inzicht in hoe deze geëvolueerd kan worden naar een meer strategisch georiënteerde functie. Bedrijven zouden de rapportagestructuur van ITRM's flexibel moeten inrichten, aangepast aan de unieke strategische doelstellingen van de organisatie, en niet vasthouden aan een uniform model.

#### **REFERENTIES,**

Peppard, J. (2010). Unlocking the performance of the chief information officer (CIO). *California Management Review*, 52(4), 73-99.

Banker, R. D., Hu, N., Pavlou, P. A., & Luftman, J. (2011). CIO reporting structure, strategic positioning, and firm performance. *MIS Quarterly*, 35(2), 487-504.

Peppard, J., Edwards, C., & Lambert, R. (2011). Clarifying the ambiguous role of the CIO. *MIS Quarterly Executive*, 10(1), 1-14.

Weill, P., & Woerner, S. L. (2013). The future of the CIO in a digital economy. *MIS Quarterly Executive*, 12(2), 65-78.

#### **AUTEUR**

Ir. Han van Calker is IT Regie Manager bij Aveco de Bondt, en heeft uitgebreide ervaring in het leiden van IT-functies, onder andere binnen fusieondernemingen en grote internationale IT-dienstverleners.

E-mail: [han@vancalker.nl](mailto:han@vancalker.nl)



# INSOURCING NA OUTSOURCING VAN DE SIAM SERVICE INTEGRATOR (SI)

De relatie met de leiderschapstijlen

**Johan van der Linde**

## **INTRODUCTIE**

Outsourcen en insourcen worden veel gedaan maar gaat dat ook altijd goed? In dit onderzoek wordt gekeken naar het insourcen van een Service Integrator (SI) conform het SIAM-model en de relatie met leiderschapstijlen. Bij de partij waar men al enkele jaren werkt met een SI en waarbij men niet een goed gevoel van de dienstverlening had, is onderzoek gedaan door een consultancybureau waardoor dat kwam. De reden lag in het feit dat men de eigen kennis buiten de deur had geplaatst en daardoor de eigen organisatie uitgehold heeft en tevens verwachtingen had van de SI die niet goed uit de verf kwam. De eigen organisatie voerde regie over de SI welke op zijn beurt weer regie voerde over de Service Providers (SP's). Deze SP's waren dan wel weer 1 op 1 gecontracteerd door deze partij.

## **WAT ZEGT DE THEORIE?**

Er zijn twee theorieën losgelaten op deze casus. De ene gaat over het SIAM-model en de andere over het leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard (Hersey & Blanchard, 1996).

De theorie vanuit het SIAM-model zegt dat een SI op 3 manieren neergezet kan worden namelijk als een interne SI bezet door interne mensen, een hybride vorm van SI (interne en externe mensen) of als een externe SI. In iedere vorm zijn er dezelfde rollen en verantwoordelijkheden wel anders belegd. Zo is een interne SI verantwoordelijk voor het regie voeren over alle diensten uit de contracten en tevens ook voor de uitvoeringen daarvan. Dat vraagt veel kennis van de interne organisatie en van de externe contracten. Een hybride vorm heeft uiteraard dezelfde scope echter is het dan raadzaam om de interne mensen dan de regie te laten voeren omdat zij de interne

organisatie kennen. De externe mensen kunnen dan de uitvoering doen en zelfs in te zetten per soort contract/aandachtsgebied. Bij een externe SI is het noodzakelijk dat de externe mensen de organisatie van de opdrachtgever goed kent. Daarmee zet je interne kennis weg bij een leverancier. De dynamiek is dus anders per soort SI.

Het leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard is van toepassing op de veranderingen. Het vraagt veel verandering als men een SI gaat implementeren of de taken van een SI gaat insourcen. Het leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard beschrijft hoe taakgerichte en mensgerichte aandacht gegeven kan worden via de fases middels een verschillende aanpak. Zo bestaat er een instruerende stijl, een begeleidende stijl, een ondersteunende stijl en een delegerende stijl. Alle stijlen hebben een eigen dynamiek en bij het begin van een verandering, is een instruerende stijl van belang. Als men de instructies begrijpt, kan begonnen worden met een begeleidende stijl, nadien vervalt men automatisch in de ondersteunende stijl en als alles helder is, kan pas gedacht worden aan de delegerende stijl. Hoe groter de taakvolwassenheid en motivatie (willen en kunnen), hoe sneller deze cyclus gaat. Het is steeds in beweging en daarmee ontstaat situationeel leiderschap.

### **HOE IS DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?**

Naast de theorie, is er een onderzoek gedaan binnen de afdeling van deze partij. Dat is gedaan door het uitzetten van een enquête. De enquête bestond uit een algemeen deel, een deel omtrent sourcing en beleid, aantal contractie en leveranciers, en de mate waarin zij binnen het beleid passen. Ook is er een deel over de wijze waarop regie gevoerd wordt in het huidige landschap, een deel gaat over betrokkenheid en draagvlak, hoe men de SI heeft ervaren en wat men van het management en de stijlen verwachtte.

### **UITSLAGEN**

De uitslagen geven aan dat men definitief mist, dat er veel sourcing plaatsvindt en dat veel binnen het beleid past. Het gekke is wel dat het beleid voornamelijk onbekend is. Er is wel een hoge tevredenheid over de SI echter is niet bekend hoeveel SP's er zijn. Men vindt de kwaliteit van SP's wel laag.

Twee-derde denkt dat er regie gevoerd wordt maar hoe groot deze groep regievoerders is, verschilt heel erg. Merendeel vindt de SI verantwoordelijk voor de operationele ITIL-processen echter scoort het laag als men denkt of dit goed gedocumenteerd en gestandaardiseerd is. Driekwart vindt de performance van de SI prima. Er is een lage invulling van de contractverantwoordelijkheid bij SI, er is een gemiddelde responsiviteit vanuit de SI en er is een gemiddeld vertrouwen in de SI. Ook is er gemiddelde bekendheid op de Governance. De regieorganisatie heeft gemiddeld overzicht, minder dan de helft vindt dat er te weinig geleerd wordt. Er is een gemiddelde actie om samenwerking te verbeteren, Men vindt dat er een gemiddelde ondersteuning van het Management is. Wel is er een hoge score op autonomie. Men treft geen eenduidige werkwijze aan. Men ervaart een gemiddelde ondersteuning door SI en vindt het kennisniveau SI te laag. De SI is overigens geen bedreiging en merendeel vindt SI zinvol. Er is een gemiddelde score op volwassenheid.

De sterktes van de regieorganisatie zijn flexibel, organisatievermogen & kennis. De zwaktes regieorganisatie zijn de keuze van kennisopbouw extern, het winstbejag door de externe partij, suboptimaal, geen standaardisatie, geen eenduidige uitvoering rollen en taken, geen heldere processen, geen goede adviezen en geen pro-activiteit. Men vindt dat er te weinig communicatie is omtrent besluiten, er wordt geen informatie gedeeld, er is geen transparantie, onbekendheid op wijze van rapporteren, onduidelijke nut & noodzaak. Er zijn geen duidelijke verbeterplannen, er is geen specifieke bedrijfskennis aanwezig bij SI, de rol van de opdrachtgever is niet duidelijk en er is in het algemeen een te laag vertrouwen. De eigen rol had beter gemoeten en er moet meer gewerkt worden vanuit vertrouwen en relatie.

Wat nodig is, is inhoudelijke kennis, duidelijke taken, heldere verantwoordelijkheden, overzicht, op orde, vindbaar, goede communicatie, heldere kennis over de inhoud, centrale en vindbare documentatie, begeleiding mensen door management, orde aanbrengen, trainingen en (om)scholing. Advies toekomst is "Zelf doen met inhuur" en meer interne audits, sparren en inloopsessies, meer scholing op basiskennis, meer samen

met de (interne) klant. Beter samenwerken, communiceren, besluiten nemen, analyseren, resultaat behalen, eenduidige werkwijze en risico's zijn onderschatting, onvoldoende kwaliteitseisen, onvoldoende capaciteit en wederom onvoldoende vertrouwen.

Ten aanzien van de Managementstijlen is het resultaat dat bij outsourcing die tekortgeschoten is en dat er onduidelijke doch verschillende stijlen in verschillende fases zijn toegepast.

### **AANBEVELING**

Regel dat bij insourcing, de SI bezet is met vaste mensen die regie voeren en dat de generieke taken dor de markt worden gedaan. Dit is Zelf doen met inhuur of de hybride vorm. Ga vanuit het SIAM-model naar de vorm van multi-sourcing. Pak dit alles aan in het licht van het leiderschapsmodel van Hersey & Blanchard en geef iedereen duidelijk instructies. Doe dit ook met alle leveranciers door hen te beoordelen op de 4 kwadranten in het model en begeleid hen ook mede in het nieuwe opzet van de regieafdeling.

### **LITERATUUR**

Hersey & Blanchard:

Blanchard, K. H., & Hersey, P. (1996). Great ideas revisited. *Training & Development*, 50(1), 42-48. Retrieved from <https://www.house-of-control.nl/situationeel-leiderschap-taakbekwaamheid-hersey-blanchard.html> at 01-02-2024.

SIAM:

Het best practice SIAM-model, retrieved from <https://www.bmc.com/blogs/service-integration-and-management-siam-for-beginners> at 01-02-2024.

### **AUTEUR**

Johan van der Linde – CITRM is IT Manager, Verandermanager, IT Specialist en NLP-coach met meer dan 35 jaar ervaring in commerciële en bestuurlijke IT-afdelingen.

E-mail: [johan@vdlinde.nu](mailto:johan@vdlinde.nu)

# OPPORTUNITIES FOR “AI” IN ACCOUNTING AND FINANCIAL CONTROL

**Maarten van den Tweel**

## **INTRODUCTION**

This paper explores the significant potential of Artificial Intelligence (AI) in transforming accounting and financial control within large multinational companies. With AI's ability to automate routine tasks, enhance predictive analytics, and improve compliance monitoring, the paper aims to provide CFOs, finance directors, controllers, and accountants with a comprehensive understanding of how AI can be integrated effectively into their operations. To address the possible lack of information around what AI is and consists of extensive information is provided in the paper and its appendix to provide an insight into the 'black box' of AI. Without business understanding of AI, implementations will not be successful.

The author hopes the reader will find value in the clear potential that is shown of the application of AI in the field of accounting and financial control. With better understanding of the 'what' and potential of AI, creating value should very much be practically achievable. That starts by understanding the nature of AI, and not actually considering the model or technique to possess "human intelligence".

## **THEORETICAL FOUNDATIONS**

The paper establishes a foundational understanding of AI's theoretical aspects, setting the stage for practical recommendations and real-world applications discussed in the paper. This theoretical framework is crucial for understanding what AI is, and how it can then transform accounting and financial control practices.

Artificial Intelligence (AI) is defined as the field of study focused on building intelligent agents, loosely speaking, doing the "right thing". These agents are machines that can compute how to act effectively and safely in a wide variety

of novel situations. Intelligence can be defined in terms of fidelity to human performance, but also in a more abstract, formal definition of intelligence called rationality.

Intelligence in AI can be characterized along two dimensions:

- Human vs. Rational: Differentiating between AI systems that emulate human behaviour and those that follow a rational, logical framework;
- Thought vs. Behaviour: Distinguishing between AI that models internal thought processes and AI that exhibits intelligent behaviour externally.

These dimensions lead to four approaches to AI:

1. Acting Humanly: The Turing test approach, assessing if a machine's behaviour is indistinguishable from a human's;
2. Thinking Humanly: The cognitive modelling approach, focusing on replicating human thought processes;
3. Thinking Rationally: The "laws of thought" approach, emphasizing logical reasoning and formal deduction;
4. Acting Rationally: The rational agent approach, where actions maximize performance based on perceptions and knowledge.

A significant distinction is made between symbolic AI (Good Old-Fashioned AI or GOF AI) and sub symbolic AI. Symbolic AI relies on explicit rules and logic, making it suitable for tasks requiring structured knowledge representation. In contrast, subsymbolic AI uses data-driven learning and pattern recognition, making it powerful for tasks like pattern recognition and predictive analytics. The understanding of this difference will help practitioners to define the right technique and way to implement AI, given e.g. audit constraints.

## Relevance to Accounting and Financial Control

The chapter outlines various AI techniques and methodologies, emphasizing their potential applications in accounting and financial control. These are:

- Machine Learning (ML): For predicting outcomes and identifying patterns;

- Deep Learning (DL): For complex data analysis and forecasting;
- Probabilistic Models: For risk assessment and uncertainty management;
- Natural Language Processing (NLP): For automating text analysis;
- Computer Vision: For processing visual data;
- Robotics: For automating physical tasks;
- Optimization Techniques: For resource allocation and decision-making;
- Hybrid Systems: Combining multiple AI techniques for enhanced performance.

## **RESEARCH METHODOLOGY**

The paper is based on an extensive literature review of peer-reviewed articles, academic publications, and popular media sources. The methodology includes a detailed analysis of the types of AI technologies most relevant to accounting and financial control, along with a framing of how to identify potential applications and specific recommendations for practical implementation.

## **FINDINGS**

Practical applications and strategic integration of AI within large companies is discussed. Before going to examples of implementations, the critical importance of aligning business and IT strategies to ensure the success of AI initiatives is stressed. The paper argues that AI projects should be driven by business needs and supported by IT departments, highlighting the necessity of interdisciplinary teams comprising business experts, data scientists, and AI specialists to facilitate a comprehensive understanding and effective deployment of AI technologies.

A significant portion of the chapter “Analysis and Recommendations” is dedicated to framing solutions within three distinct contexts: within known boundaries, boundary-pushing, and boundary-breaking. Solutions within known boundaries involve enhancing existing processes, such as automating invoice matching in accounts payable to increase efficiency. Boundary-pushing solutions transform processes to create competitive advantages, exemplified by real-time anomaly detection in financial audits. Boundary-breaking solutions revolutionize entire systems, leading to innovations like fully automated financial forecasting and decision-making systems.

The chapter provides five key recommendations for integrating AI in accounting and financial control. Firstly, it advocates for investing in AI and machine learning technologies to automate routine tasks such as data entry and transaction processing, thereby reducing costs and increasing efficiency. Secondly, it emphasizes enhancing data analytics capabilities to gain deeper insights into financial data, improving decision-making and strategic planning. Thirdly, the chapter recommends implementing advanced fraud detection systems to monitor transactions in real-time and identify fraudulent activities. Fourthly, it suggests developing skills and training programs to upskill finance professionals in AI, machine learning, and data analytics. Finally, it calls for adopting a strategic approach to AI integration by assessing current systems, identifying areas for AI application, and implementing technologies in phases to manage change effectively.

The paper also illustrates several real-world applications of AI, including the automation of bookkeeping and invoice processing, real-time financial analysis, enhanced financial reporting, predictive analytics for decision-making, fraud detection, compliance and risk management, and dynamic financial modelling.

Finally, the need for a structured, strategic approach to AI adoption is emphasised, advocating for deliberate conscious decision-making to ensure that AI technologies deliver tangible business value.

## **CONCLUSIONS AND RECOMMENDATIONS**

Let's start by concluding that AI should not be an IT party. There are many options for AI adoption, from a technical perspective and business perspective. But the business must be in the lead.

Where people in business management do not intrinsically have the motivation to understand what AI is and how it differs from traditional software development or business process automation, IT departments can educate to ensure good understanding of the potential of AI for an organisation. What it is, how to choose good candidates for implementation, etc. This way the business will lead the change towards AI driven opportunities.



On the prerequisite side, to leverage AI to create business value, an alignment between human, social and intellectual dimensions must be achieved. To achieve successful AI projects, especially in its early stages, there needs to be a clearly defined project which creates real business value but can be achieved within a reasonable timeframe and costs. Teams should consist of experts in the following three domains: business, data and AI. With the multitude of possibilities, some of which are presented in this paper, there are plenty of areas to choose from. However, a wise company starts small with a realistic goal to demonstrate the potential.

The implementation of AI may lead to less personnel required for routine work, but higher skilled staff will be needed to ensure that outcomes are 'right'. The organisation must demonstrate to its employees that they can trust that new roles will be found, and upskilling provided by the organisation.

Finally, some basic understanding about IT on the business side is valuable to facilitate effective communication and enable business employees to be aware of the opportunities that arise from current and future information systems. Vice versa, business understanding on the side of the IT department will lead to higher quality solutions.

## **LITERATURE**

Carr, N. G. (2005). The End of Corporate Computing. *MIT Sloan Management Review*, 46(3), 69-71.

Graziani, M. (2022). A global taxonomy of interpretable AI: unifying the terminology for the technical and social sciences. *Artificial Intelligence Review*, 56, 3473-3504.

Haugeland, J. (1985). *Artificial Intelligence: The Very Idea*. Boston: The MIT Press.

Isasi, P., Quintana, D., & Saez, Y. (2007). *Applied Computational Intelligence for Finance and Economics*. *Computational Intelligence*, 23, 111-116.

Kahneman, D. (2011). *Thinking, Fast and Slow*. New York City: Farrar, Straus and Giroux.

Kureljusic, M., & Karger, E. (2024). Forecasting in financial accounting with artificial intelligence - A systematic literature review and future research agenda. *Journal of Applied Accounting Research*, 25(1), 96.

Lee, I., & Shin, Y. J. (2020). Machine learning for enterprises: Applications, algorithm selection, and challenges. *Business Horizons*, 63, 157-170.

Lute, E. (2024). De impact van AI op ons werk. *ICT/magazine*, 19, 3-5.

Marcus, G. (2018). *Deep Learning: A Critical Appraisal*. <https://arxiv.org/abs/1801.00631v1>.

Rumelhart, D. E., McClelland, J. L., & PDP Research Group. (1986). Parallel distributed processing: explorations in the microstructure of cognition: foundations. *Mit Press Computational Models Of Cognition And Perception Series*, 1, 547.

Munoz, J. M., & Naqvi, A. (2021). *The AI Leader: Mastery of Humans and Machines in the Workplace*. London: Union Bridge Books.

Paschen, U., Pitt, C., & Kietzmann, J. (2020). Artificial intelligence: Building blocks and an innovation typology. *Business Horizons*, 63, 147-155.

Russel, S. J., & Norvig, P. (2022). *Artificial Intelligence A Modern Approach*, 4th Edition. London: Pearson Education Limited.

Schlosser, F., Wagner, H.-T., & Coltman, T. (2012). *Reconsidering the Dimensions of Business-IT Alignment*. 45th Hawaii International Conference on System Sciences (pp. 5053-5061). Maui: IEEE.

Shaikh, S. J. (2022). Artificially Intelligent, Interactive, and Assistive Machines: A Definitional Framework for Intelligent Assistants. *International Journal of Human-Computer Interaction*, 39(4), 780-784.

Zheng, L. (2018). *The impact of Artificial Intelligence on Accounting. Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR), 181, 813.*

**AUTEUR:**

Maarten van den Tweel MSc CITRM is *Manager Information and Application Services* bij Lely. Hij heeft gewerkt in IT en Finance rollen en heeft ruime ervaring op het gebied van informatiemanagement, procesontwerp & -automatisering, ERP implementaties en beheer.

E-mail: [mvandentweel@hotmail.com](mailto:mvandentweel@hotmail.com)



# DE DIGITALE HARTSLAG: BEVLOGENHEID IN ICT

Een onderzoek naar de drijfveren achter de passie en betrokkenheid van IT-professionals in de zorg

**Mirthe van Dort - Hennevelt**

## **INTRODUCTIE**

In het snel evoluerende veld van informatietechnologie binnen de gezondheidszorg is het cruciaal om te begrijpen wat de enthousiasme en toewijding van IT-professionals voedt. Deze studie onderzoekt hoe betekenisvol werk en leiderschap in zorg-IT niet alleen technologische innovaties beïnvloeden, maar ook de werktevredenheid en betrokkenheid onder professionals verhogen. Gezien de kritieke rol van IT in de gezondheidszorg, biedt het verkennen van deze dynamiek belangrijke inzichten voor het verbeteren van de arbeidsomstandigheden en, bij uitbreiding, de gezondheidszorgdiensten. Dit onderzoek beoogt de kloof tussen IT en gezondheidszorg te overbruggen, en benadrukt hoe intrinsieke motivatie en leiderschapskwaliteiten de effectiviteit van IT-implementaties in zorgomgevingen aanzienlijk kunnen beïnvloeden

## **WAT ZEGT DE THEORIE?**

Het theoretisch kader van dit onderzoek integreert concepten uit het Job Demands-Resources (JD-R) model en de Zelfbepalingstheorie (SDT) om te onderzoeken hoe verschillende factoren de betrokkenheid en toewijding van IT-professionals in de zorg beïnvloeden. Het JD-R model suggereert dat taakeisen, wanneer in balans met voldoende taakbronnen, kunnen leiden tot hogere werkbevlogenheid. Daarentegen benadrukt SDT het belang van autonomie, competentie en verbondenheid als fundamentele voor het bevorderen van intrinsieke motivatie en betrokkenheid op het werk.

Studies benadrukken dat specifieke taakbronnen, zoals ondersteuning van het management, mogelijkheden voor professionele ontwikkeling en een positieve organisatiecultuur, cruciaal zijn om betrokkenheid te bevorderen

en burn-out onder IT-professionals te verminderen (Bakker & Demerouti, 2007; Ryan & Deci, 2000). Bovendien bieden de emotionele en sociale aspecten van werken in de gezondheidszorg, zoals de behoefte aan empathie en directe patiëntimpact, unieke uitdagingen en beloningen die de werktevredenheid en toewijding van IT-professionals anders beïnvloeden dan in andere sectoren (Vansteenkiste & Ryan, 2013).

Dit onderzoek tracht deze theorieën empirisch te toetsen door te onderzoeken hoe de unieke omstandigheden van de zorgsector de werkervaringen van IT-professionals beïnvloeden in vergelijking met die in minder emotioneel beladen omgevingen.

### **HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?**

De methodologische aanpak van deze studie betrof een kwantitatieve enquête die werd verspreid onder IT-professionals werkzaam binnen en buiten de zorgsector. De enquête omvatte verschillende metingen gerelateerd aan taakeisen, bronnen, en individuele niveaus van betrokkenheid en motivatie.

De enquête bestond uit items die psychologische taakeisen, beschikbaarheid van bronnen, waargenomen autonomie, en de aanwezigheid van ondersteunend leiderschap maten. Daarnaast werden de deelnemersniveaus van werktevredenheid, betrokkenheid, en hun toewijding aan de organisatie beoordeeld. Deze methode maakte een analyse van de directe en indirecte effecten van sectorspecifieke kenmerken op werkgerelateerde uitkomsten van IT-professionals mogelijk.

Gegevens van 130 respondenten werden verzameld en geanalyseerd met behulp van meervoudige regressie en padanalyse technieken om de relaties tussen de variabelen van belang te onderzoeken. De bevindingen werden verwacht inzichten te bieden in hoe de eigenaardigheden van de zorgomgeving de werkpercepties en -houdingen van IT-professionals beïnvloeden.

## **WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?**

De resultaten toonden aan dat IT-professionals in de zorg hogere niveaus van werkbevoegenheid en organisatorische toewijding rapporteren dan hun collega's in andere sectoren. Deze bevindingen suggereren dat de emotionele beloningen en het gevoel van doel die gepaard gaan met de gezondheidszorg de werktevredenheid en loyaliteit onder IT-professionals aanzienlijk verhogen.

Bovendien bleek uit de gegevens dat ondersteunend leiderschap en een positieve organisatiecultuur sterker geassocieerd zijn met hoge betrokkenheidsniveaus in de zorg dan in andere sectoren. Dit zou toegeschreven kunnen worden aan de cruciale rol die deze factoren spelen bij het beheren van de hoge emotionele eisen van de zorgomgeving.

Interessant is dat, hoewel autonomie gewaardeerd werd over alle sectoren heen, de impact ervan op werktevredenheid en betrokkenheid bijzonder uitgesproken was in de zorg. Dit zou de hoge inzet en complexe aard van IT-werk in de zorg kunnen weerspiegelen, waar professionals vaak snel en autonoom beslissingen moeten nemen.

## **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

Op basis van de bevindingen wordt aanbevolen dat zorgorganisaties zich richten op het versterken van de ondersteunende aard van hun leiderschap en het bevorderen van een positieve organisatiecultuur om hoge niveaus van betrokkenheid onder IT-professionals te handhaven. Het bieden van mogelijkheden voor professionele groei en het waarborgen van een hoge mate van autonomie kan ook bijdragen aan een hogere werktevredenheid en retentiepercentages.

Organisaties dienen op maat gemaakte strategieën te overwegen die de unieke emotionele eisen en hoge verantwoordelijkheidsniveaus aangaande gezondheidszorg IT aanpakken. Initiatieven kunnen gerichte ondersteuningsprogramma's voor stressmanagement en professionele ontwikkeling omvatten, specifiek ontworpen voor de zorgsector.

## **LITERATUUR:**

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

Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Vansteenkiste, M., & Ryan, R. M. (2013). On psychological growth and vulnerability: basic psychological need satisfaction and need frustration as a unifying principle. *Journal of psychotherapy integration*, 23(3), 263-280.

Blomme, R. J., Van Rheede, A., & Tromp, D. M. (2010). The use of the psychological contract to explain turnover intentions in the hospitality industry: A research study on the impact of gender on the turnover intentions of highly educated employees. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(1), 144-162. *Rijksoverheid*. (2021).

Beleidsnota gezondheidzorg ICT. Geraadpleegd van <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnota's/2021/02/19/ict-in-de-gezondheidszorg>

## **AUTEUR**

Mirthe van Dort is een IT-professional met expertise in organisatiegedrag en IT-management. Haar werk focust op het snijvlak van technologie, mens en proces in de gezondheidzorg.

E-mail: [m.e.vandort@outlook.com](mailto:m.e.vandort@outlook.com)



# EEN SUCCESVOL IT-PROJECT PORTFOLIO IN EEN GEDECENTRALISEERDE ONDERNEMING

Hoe de vele ogenschijnlijk noodzakelijke IT-projecten te prioriteren in een decentraal georganiseerde onderneming

**Rick Middendorp**

## **INTRODUCTIE**

De vierde industriële revolutie, gekenmerkt door technologische vooruitgangen zoals het internet der dingen, kunstmatige intelligentie en big data, transformeert de manier waarop bedrijven opereren. In deze context staan bedrijven voor de uitdaging om snel te reageren op veranderingen en innovatieve producten en diensten te ontwikkelen. IT-project portfolio management speelt hierbij een cruciale rol. In een gedecentraliseerde onderneming, waar besluitvorming verspreid is over verschillende niveaus, is het beheren van een IT-project portfolio complex. Factoren zoals vertrouwen, transformatieel leiderschap en cross-functionele samenwerking zijn essentieel voor succes. De decentralisatie kan echter ook leiden tot uitdagingen zoals politieke besluitvorming en een gebrek aan consistentie en formalisatie. Bedrijven die willen overleven en floreren in deze digitale revolutie zullen effectief IT-project portfolio management moeten implementeren, zelfs in een gedecentraliseerde structuur. Dit vereist een balans tussen wendbaarheid en een gestructureerde aanpak om strategische doelen te behalen.

Volgens literatuuronderzoek bepalen diverse factoren het succes van een IT-project portfolio (figuur 1).

Ten eerste is strategisch aligneren essentieel; het portfolio moet de strategische prioriteiten van de onderneming weerspiegelen. Dit omvat het maximaliseren van de portfolio waarde door een optimale inzet van

middelen, en het creëren van balans tussen verschillende typen projecten en hun risico-rendement profielen.

Daarnaast zijn synergie tussen projecten en gemiddeld project succes belangrijke doelen. Dit houdt in dat projecten elkaar moeten aanvullen en dat elk project succesvol moet zijn in termen van tijd, budget, kwaliteit en klanttevredenheid.

De structuur van een portfolio moet consistent, geïntegreerd, geformaliseerd en zorgvuldig zijn. Consistentie betekent dat strategische doelen de basis vormen voor het portfolio. Integratie verwijst naar de betrokkenheid van verschillende functies en rollen binnen de organisatie. Formalisatie zorgt voor transparantie en duidelijkheid in procedures en beslissingen. Zorgvuldigheid betekent dat risico's en afhankelijkheden goed worden overwogen.

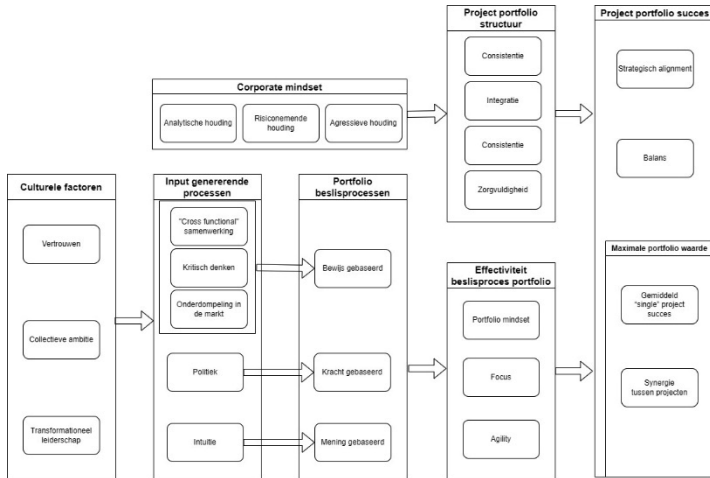
Het besluitvormingsproces binnen het portfolio moet een portfolio mindset, focus en wendbaarheid bevatten. Een portfolio mindset houdt in dat de organisatie zowel een overzicht heeft van het totale portfolio als gedetailleerde kennis van elk project. Focus betekent dat middelen gericht worden ingezet op acties die het meest bijdragen aan lange termijn doelen. Wendbaarheid verwijst naar het vermogen om snel te reageren op kansen en bedreigingen.

De corporate mindset speelt een cruciale rol. Een analytische houding, risico nemen en agressief gedrag ten opzichte van kansen en bedreigingen beïnvloeden het succes van het portfolio. Besluitvorming moet gebaseerd zijn op bewijs, kracht en meningen, waarbij samenwerking tussen verschillende functies binnen de organisatie belangrijk is.

In gedecentraliseerde structuren worden vertrouwen en transformationeel leiderschap positief beïnvloed, terwijl collectieve ambitie en bewijs gebaseerde besluitvorming uitdagingen kunnen vormen. Hierdoor wordt strategische aligering en synergie tussen projecten moeilijker te bereiken, wat het belang benadrukt van een goed gestructureerd en flexibel IT-project

portfolio managementsysteem.

Figuur 1: De verschillende factoren die van invloed zijn op het succes van een IT-project portfolio



Bron: (Kester, 2011), (Meskendahl, 2010)

Het empirisch onderzoek in deze paper richtte zich op het onderzoeken van de invloed van decentralisatie op het succes van IT-project portfolio management binnen een grote internationale aannemer. Deze onderneming opereert in vijf landen en heeft een gedecentraliseerde structuur met twintig zelfstandige bedrijven. Het doel van het onderzoek was om de theoretisch afgeleide factoren en hypothesen te toetsen aan de hand van een casestudie.

De aanpak van het onderzoek bestond uit het uitvoeren van een uitgebreide enquête onder 30 respondenten binnen de onderneming. De respondenten bestonden uit directieleden, business analisten, key users, developers en consultants, die een representatieve steekproef vormden van de verschillende rollen en functies binnen de organisatie. De enquête was verdeeld in vijf delen: contextvragen over de respondenten zelf, vragen over de bedrijfsstructuur en cultuur, vragen over de IT-projecten binnen het

bedrijf, en open vragen voor aanvullende inzichten.

De enquête bevatte zowel gesloten als open vragen. De gesloten vragen maakten gebruik van een Likert-schaal van 1 tot 5, waarbij respondenten hun mate van instemming met diverse stellingen konden aangeven. De stellingen waren ontworpen om inzicht te krijgen in de factoren die van invloed zijn op het succes van het IT-project portfolio, zoals strategische alignering, consistentie, formalisatie, integratie, wendbaarheid en de mate van bewijs gebaseerde besluitvorming. De open vragen boden de respondenten de mogelijkheid om gedetailleerde feedback en persoonlijke inzichten te delen over de besluitvorming en projectmanagementprocessen binnen de onderneming.

Na het verzamelen van de enquêteresultaten werden de gegevens geanalyseerd om gemiddelde scores en standaarddeviaties voor elke vraag te berekenen. Vervolgens werd een inhoudsanalyse uitgevoerd om patronen en thema's in de open antwoorden te identificeren. De resultaten van de enquête werden vergeleken met de theoretische modellen en hypothesen die eerder in de paper waren afgeleid.

Het empirisch onderzoek leverde waardevolle inzichten op. De enquête onthulde verschillende factoren die van invloed zijn op het succes van IT-projecten binnen een gedecentraliseerde structuur.

De resultaten toonden aan dat transformationeel leiderschap en cross-functionele samenwerking sterk aanwezig waren binnen de onderneming, wat positief bijdraagt aan het vertrouwen tussen medewerkers. Dit vertrouwen is cruciaal voor een effectieve samenwerking en besluitvorming. Echter, een collectieve ambitie ontbrak grotendeels, wat leidde tot een gebrek aan duidelijke richting en doelstellingen binnen de organisatie. Dit gebrek aan een gezamenlijk doel werd gezien als een belangrijke belemmering voor succesvol projectmanagement.

Daarnaast bleek dat de besluitvorming binnen de organisatie vaak intuïtief en politiek gedreven was, in plaats van gebaseerd op objectief bewijs. Dit werd mede veroorzaakt door de gedecentraliseerde structuur, die ruimte

laat voor persoonlijke invloeden en machtsdynamieken. Hoewel er een sterke mate van cross-functionele samenwerking aanwezig was, ontbrak het vaak aan systematische en analytische benaderingen om beslissingen te onderbouwen. Dit leidde tot inconsistentie en een gebrek aan formalisatie in de projectmanagementprocessen.

De organisatie toonde wel een hoge mate van wendbaarheid, wat betekent dat ze snel kon reageren op veranderende omstandigheden. Dit is een belangrijk voordeel in de dynamische en snel veranderende technologische omgeving van vandaag. Echter, deze wendbaarheid ging vaak ten koste van focus en een duidelijke portfolio mindset, wat resulteerde in een minder effectieve toewijzing van middelen en een gebrek aan strategische alignering.

De resultaten bevestigden dat een gedecentraliseerde structuur zowel positieve als negatieve invloeden heeft op IT-project portfolio management. Vertrouwen en transformationeel leiderschap werden positief beïnvloed, terwijl collectieve ambitie, bewijs gebaseerde besluitvorming, consistentie en formalisatie negatief werden beïnvloed. Dit leidde tot uitdagingen in het bereiken van strategische alignering, balans en synergie tussen projecten. Het onderzoek toont aan dat een gedecentraliseerde structuur uitdagingen oplevert voor succesvol IT-project portfolio management. Ondanks sterke transformationele leiderschap en samenwerking, ontbreekt het vaak aan een collectieve ambitie en analytische houding. Hierdoor wordt besluitvorming vaak intuïtief en politiek gedreven in plaats van gebaseerd op bewijs.

Om deze uitdagingen aan te pakken, worden de volgende aanbevelingen gedaan:

1. **Versterk Collectieve Ambitie:** Creëer duidelijk gedefinieerde strategische doelen die door de hele organisatie worden gedeeld.
2. **Bevorder Analytisch Denken:** Implementeer systematische processen voor het genereren en gebruiken van informatie bij besluitvorming.
3. **Formaliseer Structuren:** Ontwikkel en implementeer formele procedures en richtlijnen voor projectselectie en -prioritering.

4. **Focus en Consistentie:** Zorg voor een duidelijke focus en consistentie in het toewijzen van middelen en het managen van projecten.
5. **Verbeter Synergie:** Stimuleer integratie en samenwerking tussen projecten om synergie te creëren en strategische alignering te verbeteren.

Deze stappen kunnen helpen om de voordelen van decentralisatie te benutten terwijl de nadelen worden geminimaliseerd.

#### **AUTEUR**

Drs. R.J.R. Middendorp is een ervaren IT-regie manager, gespecialiseerd in digitale transformatie en strategisch IT-beleid, met meer dan 25 jaar ervaring in diverse leidinggevende functies.

E-mail: [Rick.Middendorp@gmail.com](mailto:Rick.Middendorp@gmail.com)

# GEÏNTEGREERDE ICT BIJ SAMENWERKENDE ORGANISATIES. NOODZAAK OF BIJZAAK?

**Sander de Jong**

## **INTRODUCTIE**

Met de vele fusie- en samenwerkingsgolven in het onderwijs en tegelijk de groei in de inzet van ICT bij de bedrijfsprocessen in het onderwijs kwam de volgende hypothese naar boven:

***“Gezien het feit dat ICT tegenwoordig dermate verweven is met de vele processen in een moderne onderwijsorganisatie (wat tot gevolg heeft dat verregaande samenwerking zonder ICT-integratie sub optimaal werkt) stel ik dat de factor ICT een hoofdfactor moet zijn in het onderzoeks- en besluitvormingsproces bij het bepalen van het niveau van bestuurlijke samenwerking en/of fusie.”***

Het doel van deze paper is deze hypothese verder te onderzoeken en los te maken van een persoonlijke gedachte/waarneming.

Zijn er lessons learned bij recente samenwerkings- en/of fusieprocessen die aanleiding geven om ICT een andere plek te geven in de onderzoeks- en besluitvormingsprocessen.

De onderzoeksvraag vanuit de hypothese is:

***“In welke mate is de onderlinge integratie van ICT systemen/processen van invloed op het succesvol zijn van verregaande strategische samenwerking en/of fusie bij onderwijsorganisaties?”***

## **WAT ZEGT DE THEORIE?**

In het theoretisch en literatuuronderzoek is gekeken naar 3 deelvragen:

1. Hoe verhoudt strategische samenwerking zich tot een fusie of overname?
2. Wat is belang van goede IT-strategie bij samenwerking/ fusie/ overname?
3. Wat is de ontwikkeling c.q. groei in de intensiteit van de inzet van ICT in bedrijfsprocessen in de afgelopen jaren?

Bij deelvraag 1 zien we dat er niet veel verschil zit in slagingskans tussen een strategische samenwerking of een fusie.

In beide gevallen zijn de factoren die worden aangewezen als oorzaak voor de slechte prestaties van fusies en overname, bijvoorbeeld een slechte strategische congruentie of een slecht management van de integratie, dezelfde als de factoren bij strategische samenwerking.

In het onderwijs zien we nog maar weinig intensieve strategische samenwerking.

Deze richt zich vrijwel niet op operationele samenwerking maar vooral op het gebied van kennisuitwisseling op diverse thema's.

Voor intensievere samenwerking zijn er vaak meerdere belemmeringen op gebied van financiën of wet- en regelgeving. Bij organisaties waar wel middels een SSC een samenwerking op meer operationeel vlak is gevormd zien we bij een SSC vaak belemmeringen die specifiek worden veroorzaakt door het feit dat het aparte organisaties zijn en geen gefuseerde organisaties.

Deelvraag 2 over het belang van een goede IT Strategie laat een duidelijk beeld zien.

Neem IT al mee in het vooronderzoek en zorg voordat de fusie een feit is al voor een goede IT-Integratiestrategie.

***“IT should have a seat at the due-diligence table to spot potential obstacles to integration such as poor technology at the target company.”***

Bij deelvraag 3 over groeiende inzet van ICT in bedrijfsprocessen zien we dat dit ook werkelijk gaande is in de afgelopen 10-15 jaar onderbouwd door trends en CBS-onderzoek. Daarbij staan aanpassingsvermogen en innovatie van organisatie en medewerkers centraal en niet alleen voor een selecte groep medewerkers maar in de volle breedte van bedrijven en bedrijfsprocessen en medewerkers.

## **HOE HEB JE DIT IN DE PRAKTIJK ONDERZOCHT?**

Om antwoord te krijgen op de onderzoeksvraag vanuit de praktijk heb ik onderzoek gedaan in het werkveld Voortgezet onderwijs. Dit heb ik gedaan door interviews af te nemen.



In totaal heb ik 5 interviews afgenomen. Vier interviews waren met IT-managers van VO-scholen die elk recent zijn gefuseerd met al dan niet een voorafgaande periode van samenwerking.

Het 5<sup>e</sup> interview was met iemand die in 2016 een afstudeerscriptie heeft geschreven over de rol van IT bij fusies en overnames.

Deze interviews zijn afgenomen middels Teams.

Die vragenlijst bestond uit de volgende vragen:

1. Hoe zag groeipad naar fusie eruit qua niveaus van samenwerking?
2. Als daar al samenwerking was in welke vorm en welke afdelingen?
3. Als er samenwerking was, wat was dan de reden/aanleiding voor de samenwerking:
  - Was dit gericht op de 4 K's? (Kostenreductie, Kwaliteitsverhoging, Kwetsbaarheidsreductie, Kennisdeling);
  - Lukte die samenwerking of werd je belemmerd door bijvoorbeeld ICT die erg diep in de processen zit en verschillend is in de organisaties (niet 1 ICT omgeving) zowel qua specifieke bedrijfsapplicaties als kantoorautomatisering;
  - Als er een fusie was zonder eerst uitgebreide samenwerking wat waren de redenen voor de fusie?
4. Na fusie heb je vaak ook nog niet direct 1 ICT omgeving. Waar loop je dan het meeste tegenaan als organisatie qua samenwerking (algemeen en ook specifiek qua ICT-faciliteiten)?
5. Had je zonder fusie nog een niveau dieper/verder kunnen gaan van samenwerking?
  - Had dat wat opgeleverd waarom wel/niet?
  - Welke hobbels was je dan tegengekomen?

In de praktijk bleken niet alle vragen relevant te zijn voor de betreffende organisatie doordat er betrekkelijk weinig was samengewerkt in het voortraject maar ook dat was op zich nuttige informatie.

#### **WAT HEB JE IN DE PRAKTIJK GEVONDEN?**

Vanuit de interviews kunnen we een aantal lijnen hale:

- We zien dat bij veel scholen er geen of heel beperkte samenwerking was voorafgaand aan de fusie.

- Redenen voor een fusie hebben vaak te maken met krimp. Dit zorgt voor kleinere ondersteunende (staf) afdelingen die kwetsbaar zijn en ook dat er bij onderwijzend personeel tekorten zijn of juist boventaligheid, men is minder flexibel door de kleinere schaal.
- Bij fusie wordt vaak naast kwetsbaarheidsreductie en kwaliteitsverbetering ook een kostenreductie verwacht door meer schaalgroten maar dat wordt op het vlak van ICT nog niet gezien, soms juist eerder een kostenverhoging. In de merger en integratiefase maar ook in de stabielere fase.
- In de beginfase na de fusie zien we regelmatig problemen doordat de IT-systemen nog niet zijn samengevoegd.
- Als niet snel na de fusie er standaardisatie komt van de hoofdapplicaties dan blijft er veel gedoe bijv. met budgetten, bestuur brede rapportages of samenwerking. Dit zorgt dan juist voor veel meer afstemming en inefficiëntie.
- Zorg dat bij een fusie in de voorfase er al een goed IT-plan wordt uitgewerkt dat de uitgangspunten bevat van de nieuwe IT-strategie, een uitwerking van de nieuwe omgeving op basis van de uitgangspunten en een PvA voor fasering en benodigde financiering.
- Cultuurverschillen moeten worden meegenomen bij de uitgangspunten maar zeker in de uitvoeringsfase.
- Zorg dat ICT wordt meegenomen in het Due Diligence onderzoek voorafgaand aan een fusie. De risico's van een organisatie zitten tegenwoordig niet alleen op financieel gebied maar ook bij ICT rondom security, data en IT-continuïteit.
- Mijn hypothese dat, door meer verwevenheid van ICT in de bedrijfsprocessen, samenwerking en een evt. daaropvolgende fusie lastiger is dan pakweg 10-15 jaar geleden wordt door enkele geïnterviewden ook zeker bevestigd.

#### **AANBEVELING VOOR DE PRAKTIJK**

De onderzoeken resulteren in het volgende antwoord op de onderzoeksvraag:

*De mate van onderlinge integratie is van groot belang voor het succesvol zijn van een verregaande samenwerking of fusie.*

*Beginnend bij uitsluiten van ICT-risico's op gebied van security en data voorafgaand aan de fusie. Daarna, in de fase van voorbereiding van de fusie of verregaande samenwerking, is het van belang dat er direct wordt nagedacht over de nieuwe ICT-omgeving qua beleid, organisatievorm, architectuur en realisatiefase incl. de te verwachte integratie kosten.*

*Dit speelt minder bij organisaties die alleen op bestuurlijk niveau fuseren of samenwerken maar ook dan speelt het bij de ondersteunende diensten met vaak ook weer duidelijke verbindingen met de werkorganisaties. Als er geen integratie van systemen komt dan is er bij elke vorm van samenwerking die iets in de bedrijfsprocessen op operationeel niveau doet een belemmering in efficiënt werken als gevolg van niet geïntegreerde systemen.*

**AUTEUR**

H.S. (Sander) de Jong, Hoofd ICT/ Informatiemanager

E-mail: S.deJong@Reggesteyn.nl



# WELKE VAARDIGHEDEN Zouden LEIDINGGEVENDEN MOETEN HEBBEN OM HET DRAAGVLAK VOOR EEN HYBRIDE WERKMODEL ONDER MEDEWERKERS TE VERGROTEN?

Een onderzoek naar effectief leiderschap in het Rijnstate Ziekenhuis

Theo Vens

## INTRODUCTIE

Het Rijnstate Ziekenhuis in de regio Arnhem, is ambitieus en loopt voorop in vernieuwen. Dit is verwoord in vier speerpunten in onderstaande meerjarenstrategie.

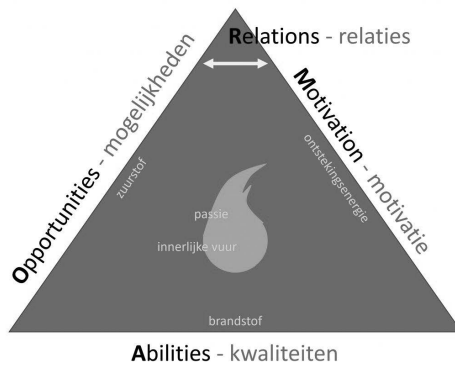


Figuur 1 Meerjarenstrategie Rijnstate

Rijnstate staat voor een aanzienlijke transitie, waarin het hybride werkmodel centraal staat. Dit model, bekend als het Rijnstate Werk Model (RSWM), introduceert een flexibele werkplekstrategie voor ondersteunend stafpersoneel en management. Traditionele werkplekken worden vervangen door flexibele werkplekken, en 60% van de tijd wordt op locatie gewerkt, waarvan 60% van die tijd gebonden is aan een werkplek. Deze verschuiving brengt ingrijpende veranderingen mee voor kantoor medewerkers en leidinggevend, waarbij de focus ligt op technische bouwactiviteiten en het veranderkundige aspect wordt overgelaten aan managementteams. Deze paper onderzoekt welke vaardigheden leidinggevend moeten hebben om draagvlak voor dit hybride werkmodel onder medewerkers te vergroten, waarbij specifieke aandacht wordt gegeven aan de verschillen in behoeften tussen verschillende leeftijdsgroepen en de invloed van de eigen perceptie van het RSWM door de leidinggevende.

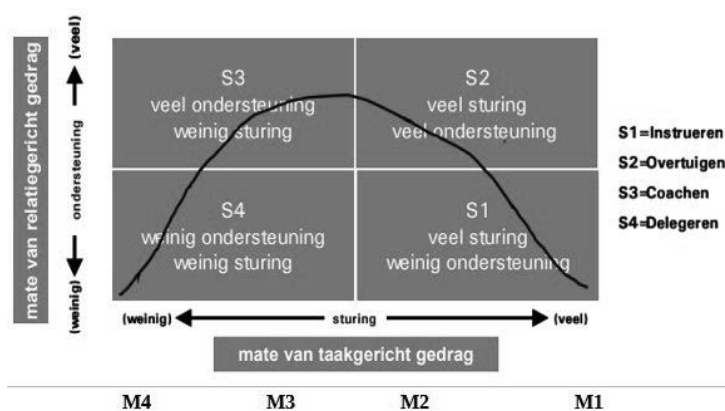
## **THEORIE**

De theorie richt zich op drie kernbegrippen: hybride werken, leiderschap en draagvlak bij medewerkers. De bevlogenheid van medewerkers speelt een cruciale rol in hun acceptatie van het hybride werkmodel, waarbij effectieve leidinggevend hun aanpak moeten aanpassen aan de nieuwe werkomstandigheden. Het AMOR-model (Van der Sluis, 2020) is essentieel voor het begrijpen van de dynamiek tussen leidinggevende en medewerker. Dit model benadrukt vier factoren: Abilities (kwaliteiten van medewerkers), Motivation (innerlijke drijfveren), Opportunities (geboden kansen) en Relatie (sociale interactie). Succes is niet alleen afhankelijk van individuele capaciteiten, maar ook van de context en kansen die een medewerker krijgt.



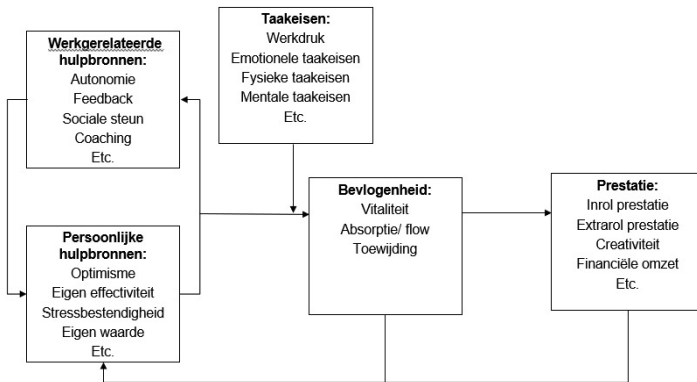
Figuur 2 AMOR Model

Daarnaast wordt het situationeel leiderschapsmodel van Hersey en Blanchard gebruikt om te illustreren hoe leiderschapsstijlen moeten variëren afhankelijk van de gereedheid van medewerkers. Dit model onderscheidt vier stijlen (Leiden, Begeleiden, Steunen, Delegeren) gebaseerd op taakgericht sturende en relatiegerichte ondersteunende gedragingen van leidinggevend. De juiste stijl wordt gekozen afhankelijk van de mate van bekwaamheid en bereidheid van de medewerker.



Figuur 3 Situationeel Leiderschap

Ook het model van bevoegenheid van Bakker (2009) speelt een rol. Dit model toont aan dat bevoegenheid wordt bepaald door hulpbronnen (energiebronnen) en taakeisen. Goede feedback, vrijheid van handelen, en sociale steun zijn cruciaal voor het motiveren van medewerkers. Werkomgevingen met veel hulpbronnen verhogen de kans op betere prestaties en grotere tevredenheid onder medewerkers.



*Figuur 4 Model van bevoegenheid (Bakker, 2009)*

## METHODE VAN ONDERZOEK

Het onderzoek combineert literatuurstudie met praktijkinterviews binnen het Rijnstate Ziekenhuis. De hypothese is dat er een verband bestaat tussen de rol van de leidinggevende, hun vaardigheden, en het draagvlak en de bevoegenheid van medewerkers ten opzichte van het hybride werken volgens het RSWM. Om deze hypothese te toetsen, zijn gestandaardiseerde vragenlijsten ontwikkeld op basis van het AMOR-model, het situationeel leiderschapsmodel, en het model van bevoegenheid.

Interviews zijn gehouden met diverse leidinggevend en medewerkers binnen het ziekenhuis, waaronder teammanagers van verschillende afdelingen zoals Functioneel Beheer Zorgapplicaties, Planning & Control, en ICT Infrastructuur Diensten, evenals medewerkers van deze teams. De vragenlijsten richtten zich op verschillende aspecten van leiderschap, coaching, en de perceptie van het RSWM.



De interviews onderzochten hoe vaak leidinggevend aandacht schenken aan medewerkers, kansen bieden, verantwoordelijkheden buiten de comfortzone toewijzen, en hoe vaak zij coaching aanbieden. Verder werd gekeken naar de voorkeuren van medewerkers voor fysieke versus digitale ontmoetingen, de ervaren vrijheid en feedback van leidinggevend, en de algemene houding tegenover het RSWM. De resultaten van deze interviews zijn geanalyseerd en vergeleken om patronen te identificeren en verschillen in percepties tussen leidinggevend en medewerkers bloot te leggen.

## **RESULTATEN**

De interviews onthulden dat leidinggevend geloven dat zij regelmatig aandacht en feedback geven aan medewerkers, maar medewerkers ervaren dit vaak anders. Er is een discrepantie tussen de perceptie van leidinggevend en medewerkers over de frequentie en kwaliteit van coaching en feedback. Leidinggevend hebben de neiging om meer vrijheid en verantwoordelijkheid toe te kennen naarmate medewerkers langer in dienst zijn, maar dit wordt niet altijd als voldoende uitdagend ervaren door meer ervaren medewerkers.

Alle leidinggevend hebben een voorkeur voor een faciliterende leiderschapsstijl en zoeken naar consensus en draagvlak, maar vinden het lastig om verbinding te maken in een hybride werkomgeving. Medewerkers daarentegen geven aan dat zij minder spontane fysieke ontmoetingen hebben en meer formele momenten missen. Dit verschil in beleving suggereert dat leidinggevend vaker moeten verifiëren of medewerkers zich voldoende ondersteund en betrokken voelen.

Een ander belangrijk bevinding is dat jongere medewerkers minder moeite hebben met digitale communicatie dan oudere medewerkers, die de voorkeur geven aan fysieke ontmoetingen, vooral voor coaching en ondersteuning. Dit bevestigt de noodzaak voor leidinggevend om hun aanpak aan te passen aan de individuele behoeften en voorkeuren van hun teamleden.

Over het algemeen zijn zowel leidinggeevenden als medewerkers positief over het RSWM, vooral naarmate zij er meer ervaring mee opdoen. Echter, de behoefte aan duidelijke richting en regelmatig fysiek contact blijft cruciaal voor het succes van het hybride werkmodel.

### **CONCLUSIE EN AANBEVELING**

Analyse van de resultaten leert dat er op enkele punten een verschil van beleving is tussen datgene wat de leidinggevende percipiëren en dat wat de medewerkers percipiëren. Op basis van de bevindingen wordt aanbevolen dat:

1. Leidinggeevenden regelmatig bij hun team verifiëren of zij voldoende aandacht en feedback ervaren;
2. coachingmomenten bij voorkeur fysiek plaatsvinden en zich niet alleen richten op inhoud, maar ook op gedrag en processen;
3. Leidinggeevenden bewust uitdagingen en kansen blijven bieden aan meer ervaren medewerkers en regelmatig vragen of zij zich voldoende uitgedaagd voelen;
4. Het handhaven van een leercultuur door middel van evaluatiemomenten essentieel is;
5. Leidinggeevenden zorgen voor voldoende fysieke ontmoetingsmomenten door op verschillende dagen aanwezig te zijn en duidelijke richting en ondersteuning bieden;
6. Het belangrijk is om continu in gesprek te blijven over ervaringen met het hybride werken en gezamenlijk verbeterpunten te bespreken en door te voeren.

### **REFERENTIES**

Van der Sluis, L. (2020). Succespatronen-hoe organisaties hun grenzen verleggen. Utrecht: VMN Media.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Life cycle theory of leadership. *Training & Development Journal*, 23, 26-34.

Kodden, B. (2009). *Word een Held*. Amsterdam: Management Impact.

B. Bakker, A. (2009). Een overzicht van tien jaar onderzoek naar bevoeging. *Gedrag & Organisatie*, 22(4), 336-353.

**OVER DE AUTEUR:**

Theo Vens is CTO/ Manager ICT in Rijnstate Ziekenhuis in Arnhem. Daarnaast is hij in de rang van Kolonel actief als reservist bij de Koninklijke Luchtmacht

E-mail: [theovens@vensadvies.nl](mailto:theovens@vensadvies.nl)







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

**DE DEELNEMERS VAN HET PROGRAMMA 2023-2024:**

Han van Calker, Sander van Dongen, Mirthe van Dort-Hennevelt, Sander de Jong, Anniek Kuijper, Karin van Kuilenburg, Johan van der Linde, Rick Middendorp, Marcel Rinia, Cees van Seventer, Maarten van den Tweel, Theo Vens, David Vos en Jacco Weststrate.

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

ISBN 978-90-7964-7286

 NYENRODE.NL  INTEREXCELLENT.NL