

# 2017

Rotterdam School of Management

Auteur: Jeroen Das - 439934

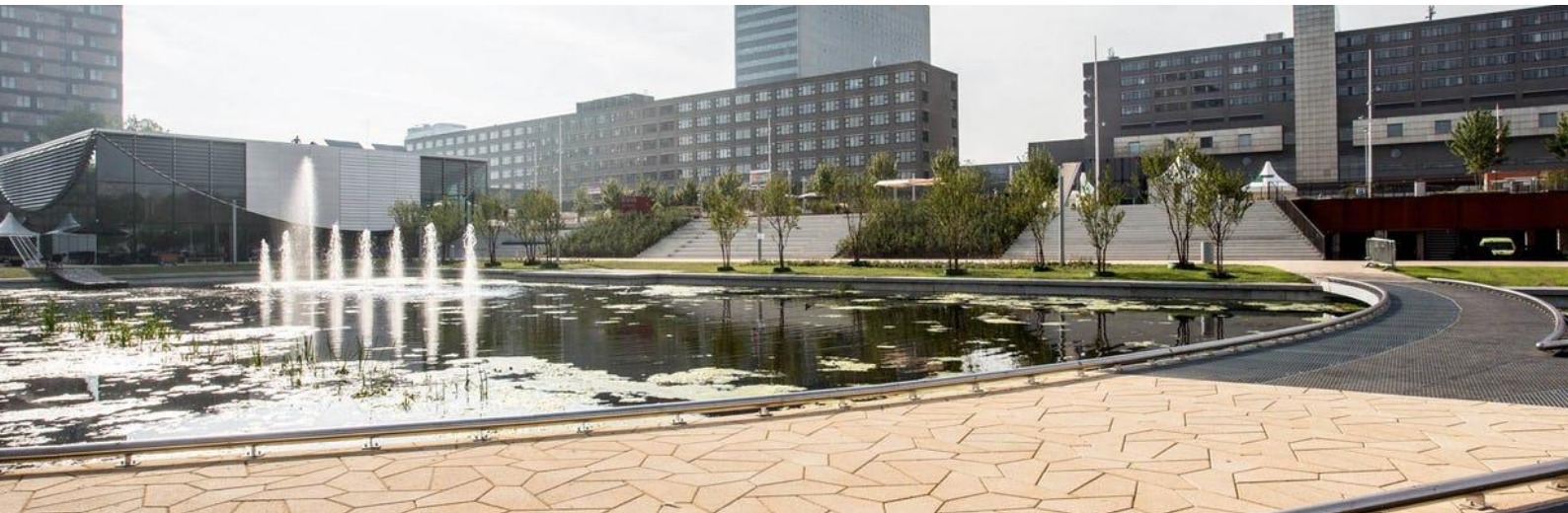
Begeleider: Dr. Wim Hulsink

Meelezer: Prof. Justin Jansen

Parttime Master Bedrijfskunde

24-10-2017

## Ondernemerschap binnen de Ondersteunende Functie



**Disclaimer:** The copy right of the Master Thesis resists with the author. The author is responsible for its contents. RSM is only responsible for the educational coaching and cannot be held liable for the content

## Voorwoord

Van november 2012 tot september 2017 ben ik werkzaam geweest binnen de ondersteunende functie van ABN AMRO. Eerst in de rol van Market Data Consultant, waarbij mijn functie was om vanuit de Market Data expertise optimalisatie voorstellen te ontwikkelen, onder de aandacht te brengen en uit te voeren binnen de organisatie. Van oktober 2016 tot september 2017 in de rol van Procurement IT Solutions & Operations waarbij ik inkoop trajecten begeleidde voor de organisatie.

In beide functies kreeg ik veel te maken met het vraagstuk hoe de ondersteunende functie zich nadrukkelijker kan profileren binnen de organisatie. Vanuit oogpunt van de ondersteunende functie heeft de gespecialiseerde kennis meer te bieden dan de faciliterende rol. Voornamelijk omdat het in mijn rol als Market Data Consultant een vereiste was om de organisatie in te gaan met voorstellen om het Market Data landschap efficiënter in te richten heeft dit onderwerp mij zeer aangetrokken.

Hoe kan het dat werknemers uit de ondersteunende functie slechts beperkt ondernemen of in de gelegenheid worden gesteld om op eigen inzicht initiatieven te ontplooien terwijl het toch experts zijn in hun vakgebied. Een diversiteit van kennis en competenties is tenslotte ook een kracht van een goed functionerende organisatie, dus waarom komen medewerkers uit ondersteunende functies zo beperkt boven drijven met hun initiatieven.

Met deze motivatie ben ik mij gaan inlezen over Corporate Entrepreneurship en had ik de intentie om de theorie te verbinden met de dynamiek van de ondersteunende functie. Hierbij viel op dat er geen of nauwelijks onderzoek is verricht naar Corporate Entrepreneurship binnen de ondersteunende functie. Op basis van die observatie is de keuze gemaakt om een exploratief onderzoek te verrichten door middel van interviews bij verschillende organisaties. Deze interviews waren openhartig met het resultaat dat er een mooi contrast te beschrijven is tussen de twee organisaties. Daarnaast zijn de concrete voorbeelden waarbij de aanwezigheid of afwezigheid van bepaalde factoren een zichtbaar effect hadden op de mate van ondernemerschap binnen de ondersteunende functie.

Deze scriptie is behalve voor alle geïnteresseerden concreet bedoeld voor het management van ondersteunende functies. Dit moet hen voornamelijk inzichten bieden welke uitgangspunten initiatieven om ondernemerschap aan te moedigen hun specifieke aandacht nodig hebben, willen zij effectief zijn in het behalen van deze doelstelling. Voor de wetenschap hoop ik dat deze scriptie bij draagt in het aantonen van de relevantie om ondernemerschap in de context van de ondersteunende functie meer uitgebreid en in detail te gaan onderzoeken. Ik ben er persoonlijk van overtuigd dat dergelijk onderzoek bijdraagt aan het stimuleren van ondernemerschap bij medewerkers uit de ondersteunende functie en het organisaties helpt om “verborgen schatten” binnen de organisatie naar boven te halen.

Tot slot wil ik iedereen bedanken die op enige wijze mij hebben geholpen om dit onderzoek te realiseren. In het bijzonder wil ik Dr. Wim Hulsink bedanken voor de intensieve begeleiding en altijd prettige gesprekken over de voortgang van het onderzoek. Prof. Justin Jansen wil ik ook bedanken voor zijn feedback.

Leiden,

24 oktober, 2017

## Table of Contents

|                                                             |    |
|-------------------------------------------------------------|----|
| Voorwoord .....                                             | 1  |
| Samenvatting.....                                           | 4  |
| 1. Inleiding .....                                          | 5  |
| 1.1 Doelstelling onderzoek.....                             | 6  |
| 1.2 Probleemstelling.....                                   | 7  |
| 2. Literatuur studie .....                                  | 7  |
| 2.1 Toegevoegde waarde van Corporate Entrepreneurship ..... | 8  |
| 2.2 Corporate Entrepreneurship Perspectieven .....          | 9  |
| 2.2.1 Perspectief van de Corporate Entrepreneur .....       | 9  |
| 2.2.2 Corporate Entrepreneurship als proces .....           | 10 |
| 2.3 Strategische varianten Corporate Entrepreneurship ..... | 10 |
| 2.3.1 Corporate Venturing .....                             | 11 |
| 2.3.2 Strategic Renewal .....                               | 14 |
| 2.4 Factoren Corporate Entrepreneurship .....               | 14 |
| 2.4.1 Externe factoren .....                                | 15 |
| 2.4.2 Menselijke factoren.....                              | 16 |
| 2.4.3 Organisatie factoren .....                            | 18 |
| 2.4.4 Overzicht factoren.....                               | 21 |
| 2.5 Project Management.....                                 | 22 |
| 2.5.1 Project succes.....                                   | 22 |
| 2.6 De ondersteunende functie .....                         | 24 |
| 2.7 Samenvatting Theoretisch onderzoek .....                | 25 |
| 3 Methodologie .....                                        | 29 |
| Methode van Onderzoek .....                                 | 29 |
| Dataverzameling.....                                        | 30 |
| Onderzoeksomgeving .....                                    | 30 |
| Onderzoekscases .....                                       | 30 |
| Selectie deelnemers.....                                    | 30 |
| Data verzameling .....                                      | 30 |
| Data analyse .....                                          | 32 |
| Aandachtspunten .....                                       | 32 |
| Afhankelijkheden .....                                      | 32 |
| Validiteit .....                                            | 33 |
| Betrouwbaarheid .....                                       | 33 |

|                                                 |     |
|-------------------------------------------------|-----|
| Beperkingen .....                               | 33  |
| 4 Resultaten.....                               | 34  |
| 4.1 Observaties .....                           | 35  |
| 4.1.1 Deelnemer 1, Ministerie van Defensie..... | 35  |
| 4.1.2 Deelnemer 2, Ministerie van Defensie..... | 36  |
| 4.1.3 Deelnemer 3, Ministerie van Defensie..... | 37  |
| 4.1.4 Deelnemer 1, ABN AMRO.....                | 38  |
| 4.1.5 Deelnemer 2, ABN AMRO.....                | 40  |
| 4.1.6 Deelnemer 3, ABN AMRO.....                | 41  |
| 4.1.7 Deelnemer 4, ABN AMRO.....                | 42  |
| 4.1.8 Deelnemer 5, ABN AMRO.....                | 43  |
| 4.1.9 Deelnemer 6, ABN AMRO.....                | 44  |
| 4.1.10 Deelnemer 7, ABN AMRO.....               | 45  |
| 4.1.11 Deelnemer 8, ABN AMRO.....               | 46  |
| 4.1.12 Deelnemer 9, ABN AMRO.....               | 47  |
| 4.1.13 Deelnemer 1, NS .....                    | 48  |
| 4.2 Resultaten gekwantificeerd .....            | 49  |
| 5. Analyse .....                                | 50  |
| 5.1 Management Support .....                    | 50  |
| 5.2 Autonomie.....                              | 51  |
| 5.3 Opheffen van organisatorische grenzen ..... | 52  |
| 5.4 Beloning .....                              | 52  |
| 5.5 Organisatie- structuur en cultuur.....      | 53  |
| 5.6 Over de factoren heen .....                 | 53  |
| 6. Conclusie & aanbevelingen .....              | 54  |
| Referenties .....                               | 56  |
| Bijlagen .....                                  | 62  |
| Bijlage A: Transcripties interviews.....        | 62  |
| Bijlage B: Resultaten Matrix.....               | 178 |

## Samenvatting

De ondersteunende functie heeft een verzameling aan expertises tot zijn beschikking welke uniek zijn binnen de organisatie. Voorbeelden van afdelingen die behoren tot de ondersteunende functie zijn Juridische Zaken, Facilitair Management en Procurement. Dergelijke afdelingen behoren niet tot het kernproces van de organisatie, maar leveren diensten en advies aan de andere organisatie onderdelen zodat deze hun werk kunnen uitvoeren. Een middel om deze expertises beter tot nut voor de organisatie te laten zijn, is het bevorderen van Corporate Entrepreneurship binnen de ondersteunende functie.

Dit onderzoek is gericht op het onderzoeken van Corporate Entrepreneurship bevorderende organisatie factoren. De organisatiefactoren zijn uitgangspunten waar op organisaties maatregelen kunnen treffen om ondernemerschap te bevorderen. De probleemstelling van dit onderzoek is:

*“Hoe verhouden Organisatie Factoren zich ten opzichte van elkaar binnen de Ondersteunende Functie?”*

Het onderzoek start met een literatuurstudie binnen de domeinen van Corporate Entrepreneurship, Succesvol projectmanagement en de Ondersteunende Functie. Uit het literatuuronderzoek komen onder andere de organisatie factoren ter sprake welke Corporate Entrepreneurship bevorderen. Daarnaast wordt de Corporate Entrepreneurship theorie verkent en inzichtelijk gemaakt waar dit onderzoek zich binnen dit domein op richt. Tenslotte beschrijft het de kenmerken en dynamiek van de ondersteunende functie en hoe het zich verhoudt in een organisatie ten opzichte van andere organisatie onderdelen.

Volgend uit het literatuur onderzoek volgt de Methodologie. In de methodologie wordt toegelicht waarom voor een multiple-case studie is gekozen in combinatie van semigestructureerde interviews. Er zijn in totaal 13 diepte interviews gehouden waarvan 3 bij Defensie Materieel Organisatie, 9 bij ABN AMRO en 1 bij de NS. De uitkomsten van de interviews zijn uitgeschreven in het hoofdstuk resultaten. Gemiddeld per interview, een verslag van één pagina.

Uit de Analyse komt naar voren dat vier organisatie factoren voornamelijk als relevant zijn benoemd door de deelnemers. Dit zijn Management Support, Autonomie, Opheffen van Organisatorische Grenzen en Beloning. Uit de analyse is een stelling gekomen dat van deze vier factoren, Management Support mogelijk de cruciale factor is. Dit hangt samen met de dynamiek waar mee de ondersteunende functie binnen de organisatie te maken heeft.

Deze stelling kan tijdens dit onderzoek niet bevestigd worden. Daarvoor is aanvullend onderzoek nodig. Echter kan de hoofdvraag van het onderzoek wel worden beantwoord. Dat in dit onderzoek aanwijzingen zijn gevonden dat er wel een onderscheid is te maken in relevantie tussen de verschillende organisatie factoren. Dit is een aanmoediging om toekomstig onderzoek naar Corporate Entrepreneurship binnen de ondersteunende functie te verrichten.

## 1. Inleiding

Ondersteunende functies worden gekenmerkt door hun hoge mate van specialisatie in domeinen welke niet tot de kernprocessen van de organisatie behoren. Echter staan zij wel in contact met de gehele organisatie vanwege de behoefte van de organisatie naar hun diensten. Je zou kunnen stellen dat de klanten van ondersteunende functies ook hun collega's zijn. Ondersteunende functies zijn daardoor doorgaans goed op de hoogte van de ontwikkelingen binnen de organisatie, welke zij combineren met hun domein kennis. Zoals Tenkasi en Boland Jr. stellen, organisaties hebben baat bij een hoge mate van diversificatie kennis binnen organisaties (Tenkasi & Jr., 1998). De ondersteunende functie van een organisatie kan door de afwijkende specialismes, een rol spelen in deze diversificatie en daarmee de organisatie innoveren vanuit hun perspectief. Echter is in de praktijk nu veelal het geval dat de ondersteunende functie dienend is aan de organisatie en zich beperkt tot het leveren van de diensten. Hiermee wordt de potentie van de aanwezige kennis niet volledig benut door de organisatie en dat is zonde. Een middel om deze kennis beter uit te nutten voor de organisatie is door middel van het bevorderen van Corporate Entrepreneurship.

Corporate Entrepreneurship (CE) is een veel gebruikt begrip om ondernemerschap bij/in grote organisaties te beschrijven. Sharma en Chrisman beschreven CE als volgt:

*“Corporate venturing refers to corporate entrepreneurial efforts that lead to the creation of new business organizations within the corporate organization, they may follow from or lead to innovations that exploit new markets, or new product offerings, or both. These venturing efforts may or may not lead to the formation of new organizational units that are distinct from existing organizational units in a structural sense (e.g. a new division).”* (Sharma & Chrisman, 1999, p. 19).

Daarnaast maken Sharma & Chrisman het onderscheid tussen CE om de bestaande organisatie te innoveren (Strategic Renewal) en CE om nieuwe producten/proposities/organisatie structuren te ontwikkelen (Corporate Venturing) (Sharma & Chrisman, 1999).

Uiteindelijk hebben deze varianten tot doel om de onderneming winstgevend en toekomstbestendig te maken/houden. Aangehouden is, dat CE ook in verband te brengen is met een positief effect op de winstgevendheid, al kunnen soms enige jaren verstrijken voordat de winstgevendende effecten merkbaar zijn (Zahra & Covin, Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal study, 1995) (Zahra & Garvis, 2000) (Antoncic & Zorn, 2004) (Kuratko, Ireland, & Hornsby, 2001).

In de literatuur wordt geen onderscheid gemaakt in CE voor ondersteunende functies van een organisatie. Dit terwijl Mintzberg de ondersteunende functies uitlicht als het onderdeel dat speciale diensten verricht binnen de organisatie. Daarnaast wordt de Ondersteunende Functie en diens werknemers beschreven als sterk onderscheidend van andere organisatie onderdelen beschreven (Mintzberg, 1980). Dit zou kunnen betekenen dat werknemers van Ondersteunende Functies ten opzichte van andere werknemers binnen de organisatie onderscheidende behoeften hebben om gefaciliteerd te worden om hun projecten te kunnen realiseren.

Om dit te onderzoeken, richt dit onderzoek zich op de organisatie factoren welke CE bevorderen. Hiervoor wordt gekozen omdat de organisatie factoren de factoren zijn waar een organisatie direct invloed op heeft in welke mate het deze implementeert. De organisatie factoren worden in de context van de ondersteunende functie geplaatst door middel van het interviewen van werknemers die werkzaam zijn binnen de ondersteunende functie.

Het onderzoek zal plaatsvinden door middel van een multiple-case study. De cases bestaan uit drie ondersteunende functies, van drie organisaties. De deelnemers zijn naar hun observaties en ervaringen gevraagd met betrekking tot het realiseren van eigen initiatieven binnen de organisatie. Zowel op welke wijze het werkt, als ervaringen wanneer dit is mislukt (en waarom). Er is gekozen om de ondersteunende functies als geheel als cases te benaderen, om zoveel mogelijk te voorkomen dat er op basis van een enkel project binnen de ondersteunende organisatie observaties worden gedaan welke als relevant voor de gehele ondersteunende functie worden beschouwt. Dit geeft respondenten ook de mogelijkheid om hun ervaringen uit meerdere projecten toe te lichten. De interviews zijn opgenomen, getranscribeerd en samengevat en ter inzage voor de begeleider en meeleezer om het onderzoek te kunnen toetsen.

De samenvattingen bevatten beschrijvingen van de meningen van de deelnemers ten aanzien van de organisatie zelf en de impact van de organisatie factoren op de initiatieven die zij hebben genomen of observaties. Het vergelijken van de cases levert contrasten tussen de organisaties op, welke vergeleken kunnen worden met de beantwoording tijdens de interviews. In combinatie met het belang wat de respondenten aan de factoren hechten, kan een indicatie worden gemaakt welke factoren meer impact binnen de organisatie lijken te maken dan andere. Echter moet rekening gehouden blijven worden met de beperkte omvang van het onderzoek. Op basis van deze analyse kunnen inzichten worden gevormd welke gebruikt zouden kunnen worden als uitgangspunten voor vervolg onderzoek.

De toegevoegde waarde voor de literatuur is dat dit onderzoek mogelijk inzichten biedt om verder onderzoek te gaan verrichten naar CE binnen de ondersteunende functie. Dit wordt getracht te bereiken door op een beperkte schaal te onderzoeken of er een verschil in impact wordt ervaren van de verschillende organisatie factoren. In de praktijk kan dit onderzoek management van de ondersteunende functie dit onderzoek gebruiken voor inzichten op welke uitgangspunten zij CE moeten bevorderen binnen de afdelingen waarvoor zij verantwoordelijk zijn.

### 1.1 Doelstelling onderzoek

Met dit onderzoek wordt gepoogd te onderzoeken of er een onderscheid is te maken tussen de CE bevorderende organisatie factoren binnen de ondersteunende functie. Binnen de literatuur is tot dusver geen onderzoek verricht naar CE in de context van de ondersteunende functie, terwijl de onderzoeker heeft geobserveerd dat door de dynamiek waar de ondersteunende functie mee te maken heeft, factoren een grotere of beperktere impact maken voor dit bedrijfsonderdeel.

De toegevoegde waarde van het onderzoek voor de literatuur is dat het mogelijk nieuwe inzichten biedt om CE binnen de ondersteunende functie nader te onderzoeken. In de praktijk biedt het onderzoek mogelijk inzichten voor het management van ondersteunende functies met welke uitgangspunten zij maatregelen kunnen treffen om CE te bevorderen.

## 1.2 Probleemstelling

De probleemstelling voor het onderzoek is volgt geformuleerd:

*“Hoe verhouden Organisatie Factoren zich ten opzichte van elkaar binnen de Ondersteunende Functie?”*

Er is gekozen voor een stelling dat door de literatuur geïdentificeerde CE bevorderende factoren niet uitsluit, maar eventueel als minder of meer effectief voor de ondersteunende functie genoemd zal worden omdat de literatuur tot dusver de indruk geeft dat deze factoren universeel op alle organisatie onderdelen van toepassing zijn. De analyse van de literatuurstudie zal ook uitwijzen waarom specifiek voor organisatie factoren is gekozen in plaats van alle geïdentificeerde factoren.

## 2. Literatuur studie

Als fundament wordt eerst een literatuurstudie verricht. De literatuur studie zal zich richten op de domeinen Corporate Entrepreneurship (CE), Project Management en de Ondersteunende Functie. Hiermee worden zowel context (Ondersteunende Functie) en middel (Corporate Entrepreneurship) onderzocht dat innovatie moet bevorderen. De literatuurstudie is opgebouwd uit een aantal onderdelen:

1. De toegevoegde waarde van CE
2. Perspectieven waar in de literatuur m.b.t. CE bestudeerd wordt
3. Strategische varianten van CE binnen organisaties
4. De CE bevorderende factoren en hoe deze onder te verdelen zijn
5. Project Management
6. De context van de ondersteunende functie

De literatuurstudie begint met het vaststellen waarom een organisatie moet investeren in het stimuleren van CE? Welke bijdrage kan de ondersteunende functie realiseren voor de organisatie zodra zij hier aandacht aan gaan besteden voor hun medewerkers. Zodra dat is vastgesteld, is het gelegitimeerd om het domein van CE te verkennen. Om te beginnen vanaf het hoogst mogelijke niveau waar vanuit CE is toe te lichten. Dat zijn de perspectieven waar vanuit CE wordt onderzocht. Dit leert de lezer hoe het vervolg van de literatuurstudie gelezen moet worden, vanuit welk opzicht de verschillende onderzoekers naar het thema hebben gekeken. Zodra dit is beschreven, kan concreet worden gekeken naar strategische maatregelen die organisaties kunnen treffen om strategische innovatie te organiseren. Hier komen verschillende organisatie vormen uit voort welke op strategisch management niveau het domein toelichten. Op detail niveau, wordt onderzoek welke invloeden er zijn op de organisatie welke CE beïnvloeden, menselijke eigenschappen die te grondslag liggen aan ondernemend gedrag en de maatregelen die management kan treffen om ondernemerschap binnen de organisatie, op individueel niveau, te bevorderen. Zodra deze stappen zijn doorlopen, heeft de lezer een goed overzicht waarom CE relevant is voor een organisatie en hoe dit domein is opgebouwd.

Daarnaast wordt kort gekeken naar factoren welke het succes van projecten beïnvloeden. Dit is een nuttige toevoeging op de theorie van CE, waar veel eigen initiatief uiteindelijk resulteert in een project waar meerdere afdelingen met specifieke specialismes worden betrokken om het initiatief te realiseren en te beleggen binnen de organisatie.

Om het overzicht compleet te maken, wordt tenslotte de context waar in dit onderzoek wordt verricht. Dit onderdeel helpt de lezer de dynamiek te begrijpen waar medewerkers en management van ondersteunende functies in het dagelijks werk mee te maken hebben.

## 2.1 Toegevoegde waarde van Corporate Entrepreneurship

Ten eerste, waarom wordt CE als een belangrijk thema voor de ontwikkeling van de organisatie bestempeld? Waarom zou een organisatie willen investeren in het stimuleren hiervan? Dat wordt als eerst onderzocht tijdens de literatuur studie, om aan te tonen wat ondersteunende functies kunnen betekenen voor organisaties zodra zij dit stimuleren onder hun medewerkers.

### Financiële resultaten

Verreweg de meeste literatuur dat betrekking heeft op de output van CE activiteiten tracht de financiële voordelen aan te tonen (Zahra, 1991) (Zahra & Covin, 1995) (Zahra & Garvis, 2000) (Wiklund, 1999). Er wordt echter wel een nuance aangebracht dat de financiële prestatie van een organisatie niet direct verbeterd zodra CE wordt gestimuleerd binnen een organisatie. Dit kan twee jaar en volgens sommige studies nog wel langer duren voordat dit het geval is (Zahra, 1991). De winstgevendheid van ondernemingen neemt gemiddeld ook toe naarmate ondernemingen gedurende een langere tijd ook blijven investeren in het faciliteren van CE activiteiten (Zahra & Covin, 1995). De omgeving waar in een organisatie zich bevindt heeft ook invloed op de gestimuleerde winstgevendheid van een organisatie. Des de turbulenter de omgeving waar in een organisatie opereert, des te meer impact CE activiteiten zullen hebben (Zahra & Covin, 1995).

Eén van de argumenten dat CE de financiële resultaten bevordert is omdat organisaties die CE stimuleren dus ook zelf ondernemender en innovatiever van aard zijn en vaker van het “first-mover voordeel” gebruik kunnen maken (Zahra & Covin, 1995).

### Kennis & Competenties

Naast financiële baten levert het bevorderen van CE op termijn ook meer kennis en competenties op voor de organisatie (Zahra, Nielsen, & Bogner, 1999). Nieuwe producten en diensten zijn veelal te danken aan de aanwezige kennis en competenties binnen een organisatie. Lerende werknemers kunnen de kennis en competenties vergaren binnen de organisatie op disciplines gerelateerd aan de functie en divisie waarin men werkzaam is. De tweede vorm van kennis en competenties dat men kan leren is hoe de opgedane kennis om te zetten in concrete processen, diensten, producten en dergelijke. Mits gecoördineerd vanuit management, kunnen CE activiteiten bijdragen aan het vergaren van kennis en competenties waarmee de organisatie zich op termijn kan onderscheiden van de concurrentie. Een vereiste om de vergaarde kennis en competenties goed in te zetten voor de organisatie, is door deze kennis te delen met andere onderdelen van de organisatie. Zodat de organisatie als geheel daar beter van wordt (Zahra, Nielsen, & Bogner, 1999). Kennis en competenties welke niet gedeeld worden binnen de organisatie, zullen zelden leiden tot een voorsprong van de organisatie op concurrentie.

Buiten financiële baten en vergaring van kennis en competenties, kan Strategic Renewal bereikt worden d.m.v. CE (Guth & Ginsberg, 1990), en werkt CE bevorderend op innovatie (Baden-Fuller, 1995).

## 2.2 Corporate Entrepreneurship Perspectieven

Binnen de literatuur zijn twee perspectieven waar vanuit CE wordt belicht zodra het wordt onderzocht. De eerste is het perspectief van de Corporate Entrepreneur. Dit perspectief belicht CE vanuit de behoefte van de mens en externe omstandigheden waar in deze verkeerd. Het tweede perspectief is CE als proces, deze gaat meer uit resultaten van ondernemerschap die uit een proces vloeien dat de organisatie faciliteert. Het toelichten van deze twee perspectieven helpt met het begrijpen van de achterliggende rationale wanneer men CE onderzoekt en daar over publiceert.

### 2.2.1 Perspectief van de Corporate Entrepreneur

Binnen de literatuur zijn verschillende onderzoeken verricht naar de karakteristieken van de Corporate Entrepreneur. De beschrijving van de Corporate Entrepreneur is één van de fundamenteën van het onderzoek waar uiteindelijk menselijke eigenschappen welke CE bevorderen worden geïdentificeerd. Hierdoor kan op basis van deze eigenschappen de randvoorwaarden binnen een organisatie kunnen worden gesteld om CE te bevorderen.

Pinchot schreef in 1985 het boek *“Intrapreneuring: Why you don’t have to leave the corporation to become an entrepreneur”* om het fenomeen ondernemen binnen een organisatie te duiden. Hij benadrukte het belang van de interne ondernemer door te stellen dat zonder intrapreneurs, een onderneming op de lange termijn niet succesvol kan zijn. Eén voorbeeld die hij daar voor gebruikte was: *“When Texas Instruments studied fifty or so of its new-product introductions, both successful and unsuccessful, a startling fact emerged. Every failed product-without exception-lacked a zealous volunteer champion. What was missing was the intrapreneur.”* (Pinchot, 1985, p. 7). Hij beargumenteert de noodzaak voor het faciliteren van intrapreneurship door de snelgroeiende toename van nieuwe concurrenten en omdat de innoverende werknemers iets voor zichzelf zullen starten en de organisatie daarmee innovatiekracht verliest. Hij beschouwt intrapreneurship vooral vanuit het individu “de interne entrepreneur”, de individuen die ondernemen om de organisatie te innoveren en succesvol te maken.

Hisrich definieerde Intrapreneurship als Entrepreneurship binnen een grote organisatie, dat refereert naar karaktertrekken en gedrag van een organisatie dat uit activiteiten durft te ontplooien die buiten het alledaagse/comfort zone vallen. Hij trekt de definitie ook breder dan het creëren van nieuwe ondernemingen (Joint Ventures, spin offs e.d.), maar ook product/service innovatie, proces innovatie, risico nemen, pro-activiteit en competitieve agressie tot intrapreneurship (Hisrich, 2003).

De bovenstaande bronnen beschrijven de Corporate Entrepreneur dus als iemand die met het ondernemerschap de koers van een organisatie kan wijzigen. Het buiten de kaders willen opereren en de status quo willen uitdagen binnen een bedrijf en draagt hierdoor mee aan dynamiek en veranderingsgezindheid van de gehele organisatie. Echter blijft de Corporate Entrepreneur een individu en stellen onderzoekers vraagtekens bij de efficiëntie van de literatuur om CE vanuit het individu te onderzoeken. Deze onderzoekers richten zich op CE als proces en komen in het volgende hoofdstuk ter sprake.

### 2.2.2 Corporate Entrepreneurship als proces

Eén van de eerste onderzoekers die CE vanuit het proces benaderden was Sathe. Sathe stelde dat ongeacht uitkomst (succes of falen) van een initiatief, de focus ligt op het proces dat entrepreneurship binnen de organisatie mogelijk maakt. Daarnaast stelt het ook duidelijke richtlijnen aan de organisatie om misbruik en onethisch handelen te minimaliseren. Voorbeelden van onethisch handelen vanuit CE kan bijvoorbeeld zelfverrijking zijn of activiteiten die niet binnen het bedrijfsprofiel vallen. Sathe stelt ook dat zodra de focus van een organisatie ligt op het proces in plaats van het individu om CE te vorderen, het slagingspercentage van initiatieven binnen de organisatie hoger ligt (Sathe, 1989).

Deze visie van Corporate Entrepreneurship als proces wordt ook ondersteund door Gartner. Gartner is van mening dat zodra de literatuur “De Entrepreneur” probeert te definiëren, er geen beter begrip gevormd kan worden van het fenomeen, noch een definitie van de Entrepreneur. Hij stelt dat het proces binnen organisaties bestudeerd moeten worden dat entrepreneurship bevordert om deze vragen te beantwoorden (Gartner, 1988). Zijn oordeel is dat de literatuur weinig consistente definities oplevert en veel definities vaag blijven. Waardoor veel onderzoek elkaar tegenspreekt of de Entrepreneur de psychologische vaardigheden van een “ Super human” moet bezitten. Dit is uiteraard weinig realistisch waardoor het definiëren van het individu wellicht tot een utopie leidt in plaats van concrete antwoorden. Met het beschouwen van (Corporate) Entrepreneurship als proces, komt de focus te liggen op beter observeerbare activiteiten van een entrepreneur in plaats van gedragskenmerken die op meerdere wijzen te definiëren zijn (Gartner, 1988). Dit heeft als voordeel dat aan de hand van de activiteiten eventueel specifieke eigenschappen te koppelen zijn die benodigd zijn om deze activiteiten uit te voeren en dat je als organisatie een structuur kan ontwikkelen dat entrepreneurship bevordert.

De literatuur benaderd CE als proces vanuit meerdere uitgangspunten. Hornsby et al. benaderd CE als het bevorderen van het vermogen om innovatieve vaardigheden en capaciteiten aan te trekken. Zij werken vervolgens de factoren uit die de organisatie van een continue facilitatie van CE moet voorzien (Hornsby, Kuratko, & Zahra, 2002). Kuratko et al. met een focus op wat het toevoegt aan het bereiken van de doelstellingen van een organisatie (Kuratko, Ireland, Covin, & Hornsby, 2005).

### 2.3 Strategische varianten Corporate Entrepreneurship

Sharma & Chrisman beschrijven twee vormen van Corporate Entrepreneurship, namelijk deze van Strategic Renewal en van Corporate Venturing. Strategic Renewal betreft structuur en strategie wijzigingen van de organisatie zelf en de positionering in en definiëring van de directe omgeving waarin een organisatie zich bevindt (Sharma & Chrisman, 1999) (Covin & Miles, 1999). Corporate Venturing betreft het opzetten van nieuwe activiteiten of betreden van nieuwe markten binnen of buiten de bestaande organisaties. Dit hoofdstuk gaat dieper in op deze twee varianten van CE om een beter begrip te krijgen over hoe op organisatie niveau CE activiteiten kan worden gegeven. Dit helpt men in het herkennen van organisatiestructuren welke CE faciliteert.

### 2.3.1 Corporate Venturing

Sharma & Chrisman definiëren Corporate Venturing (CV) als volgt:

*“Corporate venturing refers to corporate entrepreneurial efforts that lead to the creation of new business organizations within the corporate organization, they may follow from or lead to innovations that exploit new markets, or new product offerings, or both. These venturing efforts may or may not lead to the formation of new organizational units that are distinct from existing organizational units in a structural sense (e.g. a new division).”* (Sharma & Chrisman, 1999, p. 19).

CV onderscheidt zich hier dus in ten opzichte van Strategic Renewal doordat CV zich op nieuwe processen, producten/diensten, markten en bedrijfsonderdelen richt die niet noodzakelijk binnen de bestaande organisatie hoeven te worden gewaarborgd.

Het doel van CV is dat het organisaties beter weerbaar maakt tegen veranderingen in de markt (Burgelman & Doz, 2001). Dit kan op twee manieren, namelijk het exploreren van mogelijkheden of het exploiteren van bestaande capaciteiten. De keuze hier voor is afhankelijk van de kansen dat de organisatie ziet. Daarnaast kan een organisatie de keuze maken om de Corporate Venture binnen de bestaande organisatie te vormen of daarbuiten. De redenen voor de keuze hier in kan uiteenlopen. CV heeft binnen de organisatie de functie om ideeën en innovatie te genereren en kennis binnen en buiten de organisatie te vergaren. Dit stimuleert innovatie binnen de organisatie (Mason & Rohner, 2002). CV wordt ook gedreven door de angst of drijfveer van organisaties om een nieuwe ontwikkeling in zijn markt te missen (Donahoe, Scheffer, & Harding, 2001).

Om de CV een verhoogde kans van slagen te bieden, moet vooraf rekening worden gehouden met de onderstaande vier onderwerpen (Mason & Rohner, 2002, p. 21):

1. Een link tussen de strategie van de organisatie en de Corporate Venture moet expliciet aanwezig zijn en continue gemonitord of deze nog aanwezig is.
2. Vanuit de organisatie moet senior management verantwoordelijk worden gemaakt voor de voortgang van de Corporate Venture
3. Financiering moet gebaseerd zijn op objectieve doelstellingen en voortgang van de Corporate Venture.
4. Het project team dat wordt aangesteld moet aantoonbare ervaring hebben met het bouwen van een Corporate Venture, investeringen in een Corporate Venture en werkervaring hebben met de core business van de organisatie
5. CV moet gebaseerd zijn op een portfolio aan investeringen die worden gemonitord en geactiveerd d.m.v. het stellen van bijvoorbeeld milestones.

Bij CV, kan men een onderscheid maken in twee verschillende doeleinden. Hill & Birkinshaw stellen dat Corporate Ventures die zich bezighouden met exploitatie, een grotere overlevingskans hebben dan organisaties met exploratieve doeleinden. Dit komt doordat de uitkomst van de activiteiten bij exploratieve initiatieven vaak onzekerder is dan die van exploitatieve initiatieven. Hierdoor heeft management ook sneller de neiging het eerste stop te zetten (Hill & Birkinshaw, 2008). Naast de doeleinden van CV, is ook een onderscheid te maken op plaatsing van de CV (Sharma & Chrisman, 1999):

External Corporate Venturing refereert aan nieuwe activiteiten die buiten de organisatie ontplooit worden.

Internal Corporate Venturing refereert aan nieuwe activiteiten die binnen de bestaande organisatie ontplooit worden d.m.v. bijvoorbeeld nieuwe producten, diensten of business units.

Deze twee varianten worden om de volgende twee subhoofdstukken toegelicht.

### 2.3.1.1 Internal Corporate Venturing

Binnen Internal Corporate Venturing (ICV) is een van de grotere uitdagingen om de verschillen in dynamiek tussen enerzijds de klassieke, rigoureuze gemanagede (op budget, tijdslijnen, uitvoeren van opdrachten) organisatie en het onderdeel dat moet experimenteren en innoveren zonder duidelijk vooraf gestelde doelstellingen met elkaar moeten samenwerken binnen dezelfde organisatie. Deze tegenstelling creëert vaak onbegrip en conflict binnen de organisatie.

Burgelman & Valikangas vatte in vier concepten de drijfveren samen waar een ICV project voor gestart wordt (Burgelman & Valikangas, 2005):

1. ICV Orphans – Ontstaan veelal bij gebrek aan gecommitteerde budgetten vanuit de organisatie. De organisatie als geheel behaalt de doelstellingen en mede daarom is er weinig commitment vanuit het management om deze initiatieven te borgen binnen de organisatie.
2. All-out ICV Drive – Belangrijke driver in dit concept is als de organisatie de doelstellingen niet haalt. Top management is daardoor extra gemotiveerd om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen waarmee het (eventueel) nieuwe markten kan bedienen. Top management is over het algemeen dan meer bereid om een separate business unit in te richten waar in het de verschillende interne CE activiteiten borgt.
3. ICV Irrelevance – De huidige activiteiten van de organisatie zijn dusdanig veelbelovend en de organisatie is daar in dusdanige mate succesvol, dat Interne CE activiteiten geen prioriteit krijgen van het top management.
4. Desperately ICV- Het concept waar mislukking van de initiatieven hoog is. Dit komt door ondermatig presteren van de organisatie waar management elk initiatief aangrijpt op de prestaties van de organisatie te kunnen verbeteren. De druk op dergelijke initiatieven is daardoor hoog terwijl de uitkomst onzeker is. Hierdoor is management snel geneigd de initiatieven stop te zetten (focus ligt op korte termijn succes).

Twee valkuilen van ICV zijn gebrek aan consensus binnen de organisatie over het belang en doelstelling van het initiatief en het gebrek aan relaties en geloofwaardigheid die buiten de organisatie worden opgebouwd. Dit gebeurt veelal als men in de veronderstelling is dat de omvang en bekendheid van de bestaande organisatie genoeg zijn om het initiatief te doen slagen. Deze pitfalls kunnen als volgt voorkomen worden (Gompers, 2002) (Hill & Birkinshaw, 2008):

#### Creëren van interne cohesie

Het vormen van een projectteam waarvoor resources en doelstellingen zijn vastgelegd. De doelstellingen die worden opgelegd aan de medewerkers van het initiatief, zijn in lijn met de doelstellingen van de rest van de organisatie (bv financiële resultaten of strategische doelstellingen). Dit betekent niet dat het projectteam dat het initiatief moet realiseren verantwoording moet afleggen aan een groot aantal stakeholders. Een selectieve groep stakeholders voorkomt in grote mate een grote uiteenlopende en opgelegde doelstellingen die niet verenigbaar zijn. En een projectteam dat een grootdeel van de tijd in rapportages moet stoppen in plaats van tijd te stoppen in het verder brengen van het initiatief.

#### Cultiveren van externe relaties

Deze gaat ook op voor External Corporate Ventures. Externe relaties zijn belangrijk voor het identificeren van nieuwe mogelijkheden en toegang krijgen tot nieuwe klantgroepen. Hechte banden met verschillende organisaties kan leiden tot interessante kansen, leidt tot vroegtijdige transacties welke veel strategische waarde kunnen opleveren en leidt tot nieuwe inzichten en kennis van buiten de moederorganisatie. Belangrijk om rekening mee te houden is dat het veel tijd kost om relaties op te bouwen en je mogelijk in gesloten netwerken moet zien binnen te dringen om daadwerkelijk aansluiting te vinden bij de organisaties die meerwaarde kunnen leveren buiten de eigen moederorganisatie.

#### **2.3.1.2 External Corporate Venturing**

External Corporate Venturing (ECV) is het creëren van nieuwe organisaties of diepgaande samenwerking aangaan met externe organisaties om nieuwe activiteiten te ontplooiën (Schildt, Maula, & Keil, 2005). Er zijn twee hoofdredenen waarom een organisatie er voor kan kiezen om buiten de bestaande organisatie nieuwe activiteiten te ondernemen. De eerste zijn investeringen in of het oprichten van externe organisaties om in nieuwe markten actief te worden en/of nieuwe producten en diensten aan te kunnen bieden (exploratief). Voorbeelden hiervan zijn grote banken die investeren in kleine fintechs en Google dat kleine IT bedrijven met interessante technologieën opkoopt. Vaak zijn het producten en diensten die niet direct binnen de portfolio van de bestaande organisatie passen of het te risicovol is om het merk te koppelen aan het specifieke product/dienst. De tweede is om nieuwe markten te betreden met de strategieën en producten/diensten van de huidige organisatie om sterkere financiële resultaten te boeken (exploitatie) (Hill & Birkinshaw, 2008). Voorbeelden hiervan zijn Transavia als dochter van KLM\*Air France en de acquisitie van Delhaize door Ahold. Om invulling te geven aan deze twee vormen van ECV worden veelal de onderstaande vier mogelijkheden gebruikt om vorm te geven aan ECV (Sharma & Chrisman, 1999):

1. Venture Capital initiatieven – Het investeren in andere organisaties om gebruik te kunnen maken van hun kennis, competenties of om nieuwe markten te kunnen betreden.

2. Joint Ventures: Het opzetten van een nieuwe organisatie samen met een derde organisatie om samen nieuwe markten te betreden en/of bestaande competenties en/of kennis te combineren.
3. Spin-offs: Het opzetten van een nieuwe organisatie waar in een specifieke diensten en/of producten onder te brengen die om uiteenlopende redenen niet vanuit de bestaande organisatie gefaciliteerd worden.

### 2.3.2 Strategic Renewal

Naast Corporate Venturing, is Strategic Renewal de tweede variant van Corporate Entrepreneurship. Covin & Miles en Sharma & Chrisman beschrijven Strategic Renewal als vernieuwing in interactie en positionering in de omgeving van de organisatie. Dit zijn niet alleen klanten, maar kan ook betrekking hebben op de concurrenten, leveranciers, gedefinieerde markten e.d. Het tweede aandachtsgebied van Strategic Renewal is de interne organisatie, die moet worden getransformeerd om te voldoen aan de nieuwe positionering binnen de (nieuw) gedefinieerde omgeving (Covin & Miles, 1999) (Sharma & Chrisman, 1999). Belangrijke pijlers hiervoor zijn de capaciteiten voor de organisatie om nieuwe kennis aan te trekken, of te ontwikkelen (Dess, et al., 2003) en het kunnen aanwenden van huidige competitieve eigenschappen van de organisatie in de nieuwe positionering van de organisatie (Floyd & Lane, Strategizing Throughout the organization: Managing roleconflict in strategic renewal, 2000).

Een dergelijke herpositionering kan tot veel conflicten leiden tussen nieuwe en bestaande processen en organisatiestructuren. Om dit zoveel mogelijk tegen te gaan beschrijven Floyd & Lane verschillende management rollen om een dergelijke transitie te kunnen faciliteren. Hierin wordt een onderscheid gemaakt tussen top, midden en operationeel management waarbinnen rollen worden gedefinieerd voor tijdens de transitie. De mate van kans op conflicten zijn sterk afhankelijk van de omgevingsturbulentie waarin de organisatie zich bevindt (Floyd & Lane, 2000).

## 2.4 Factoren Corporate Entrepreneurship

In het eerste hoofdstuk van de literatuurstudie is dieper ingegaan op de toegevoegde waarde van CE activiteiten en de perspectieven waar vanuit de wetenschappelijke wereld CE onderzoekt. In het tweede hoofdstuk is een onderscheid gemaakt tussen de verschillende perspectieven en varianten waar vanuit een organisatie CE kan benaderen. In dit hoofdstuk wordt beschreven welke factoren in de literatuur zijn beschreven welke:

1. De omstandigheden waar mee de organisaties te maken krijgen dat invloed heeft op de mogelijkheden om te ondernemen
2. Uitgangspunten waar organisaties van uit moeten gaan om ondernemend gedrag te stimuleren.
3. Het gedrag van ondernemende werknemers kenmerkt

Het beschrijven van deze factoren moet een concreet beeld duidelijk worden waar en hoe organisaties in brede zin CE kunnen bevorderen binnen de organisatie. Deze factoren zijn de concrete uitgangspunten voor de interviews die worden afgenomen met de deelnemers. Dit omdat het de concrete “gereedschappen” zijn van een organisatie om CE te bevorderen.

### 2.4.1 Externe factoren

Met externe factoren worden de factoren benoemd die zich buiten de organisatie bevinden, maar wel invloed hebben op de CE activiteiten van een organisatie. Dit hoofdstuk beschrijft deze factoren beknopt, het onderzoek heeft niet de aandacht op de externe factoren gevestigd maar is wel degelijk van invloed op de organisatie en werknemers. Deze factoren zijn de mate van externe competitiviteit, culturele factoren, institutionele factoren en economische factoren. Deze factoren hebben ook een hoge mate van invloed op elkaar, wat het moeilijk maakt om ze als individuele factoren te beschouwen in het verloop van het onderzoek.

#### Externe competitiviteit

Hiermee wordt de intensiteit van de omgevingsturbulentie bedoeld. Er zijn vier gradaties van omgevingsturbulentie, namelijk niet concurrerend, complex/dynamisch, hyper-competitief en extreem turbulent (Volberda, 2015). Hoe hoger de gradatie van omgevingsturbulentie, des te groter de positieve invloed het heeft op CE binnen een onderneming (Zahra & Covin, 1995) (Birkinshaw, Hood, & Young, 2005). Aannemelijk is dat dit wordt gedreven uit overlevingsdrang of de vele kansen die zich in turbulente markten voor doen. Organisaties welke geen sterke ondernemingsgeest hebben, hebben weinig kans van overleven in een (hyper) competitieve markt.

#### Culturele factoren

De culturele omgeving waarin een organisatie zich bevindt lijkt van invloed te zijn op de mate van CE. In het bijzonder of een cultuur het collectivisme of individualisme benadrukt, bepaald ook de mate van CE binnen een samenleving, en daarmee in de organisatie (Morris, Davis, & Allen, 1994). Het onderzoek suggereert dat de cultuur van de omgeving waar in de organisatie opereert van invloed is op de wijze waar op de organisatie maatregelen kan treffen om ondernemerschap te bevorderen. Hayton et al. vult hier op aan door concreet aan te geven dat gangbare beslisstructuren, kennis, overtuigingen en geaccepteerde gedragingen van invloed zijn op de mate van ondernemerschap binnen een cultuur

(Hayton, George, & Zahra, 2002). De waardering van ondernemerschap en creativiteit in een cultuur bevorderen ook CE binnen de organisatie (Gomez-Haro, Aragon-Correa, & Cordon-Pozo, 2011).

#### Institutionele factoren

De invloed van lokale overheden op het ondernemerschap en innovatie van organisaties is aanwezig. Lokale (veelal rijkere) overheden nemen over het algemeen meer initiatieven en treffen meer voorzieningen om ondernemerschap en innovatie binnen de regio te stimuleren (Damanpour & Schneider, 2006). Aanvullend, wet- en regelgeving en educatie in de regio dat mensen bekend maakt met de kansen en risico's die ondernemen met zich meebrengen hebben een positieve uitwerking op de ondernemersgeest van de regio (Gomez-Haro, Aragon-Correa, & Cordon-Pozo, 2011).

## Economische factoren

Het type economie waar in een organisatie zich bevindt beïnvloed de CE activiteiten van een organisatie. Onder andere onderzoek in Oost Europa na de val van de muur wijst in deze richting (Smallbone & Welter, 2001). Regio's waar veel economische activiteiten zijn in een relatief kleine regio, leidt vaak tot een hogere mate van entrepreneurship (Delgado, Porter, & Stern, 2010). Dit relateert ook naar de paragraaf over competitiviteit, gezien meer ondernemingen die in de regio operationeel zijn, mogelijk leidt tot meer concurrentie, en eventueel ook meer klanten die bediend kunnen worden. Maar ook naar de institutionele factoren met betrekking tot de mate waar in lokale overheden ondernemerschap toestaan van invloed is op het ondernemerschap van een organisatie.

### **2.4.2 Menselijke factoren**

Binnen de literatuur wordt veel aandacht besteed aan de persoonlijke eigenschappen van (Corporate) Entrepreneurs. Deze eigenschappen worden voor dit onderzoek geïdentificeerd om een beter beeld te krijgen bij de behoeften van de onderzoeksdoelgroep. Dit ondersteunt de visie van de Corporate Entrepreneur, maar is niet conflicterend met het beschouwen van CE als proces. Het idee achter CE als proces is dat het gedrag van Corporate Entrepreneurs wordt geobserveerd en geanalyseerd maar in de context van de omgeving waar in het opereert om de activiteiten te ondernemen.

Rauch & Frese hebben in 2007 een onderzoek uitgevoerd naar de verschillende eigenschappen en gedragingen. Hier kwam uit dat een deel van eigenschappen en gedragingen direct te linken zijn aan entrepreneurship. Deze eigenschappen worden gebruikt als verkenning van menselijke factoren voor dit onderzoek (Rauch & Frese, 2007).

## Zelfeffectiviteit

Zelfeffectiviteit is de mate waar in een persoon de overtuiging heeft de gestelde doelen te kunnen realiseren. De mate van ervaren zelfeffectiviteit beïnvloedt de keuze van activiteiten en inzet die men bereidt is te tonen om met deze activiteiten de beoogde doelen te verwezenlijken. Het verschil met mensen die een lagere mate van zelfeffectiviteit hebben, zullen sneller opgeven of angstig worden, waardoor zij minder ervaren worden in de activiteiten die ondernomen worden (Bandura & Adams, 1977). Zelfeffectiviteit is in de literatuur uitvoerig onderzocht in de context van het bestrijden van fobieën. In deze context wordt de zelfeffectiviteit op de proef gesteld in hoeverre mensen kunnen leren omgaan met situaties die subjectief bedreigend overkomen, maar in wezen relatief veilig zijn (Bandura, 1977). De grootste beïnvloeder van de mate van zelfeffectiviteit is het behalen van resultaten. Overigens heeft dit een wisselwerking op elkaar, want onderzoek toont ook aan dat zelfeffectiviteit de kans op het behalen van resultaten vergroot (Bandura & Adams, 1977). Bandura stelt dan ook in zijn onderzoeken dat mensen die een behandeling ondergaan doelstellingen moeten bepalen waarvan zij verwachten dat zij deze kunnen halen om daarna nieuwe doelen te kunnen stellen (Bandura, 1977).

### Proactieve persoonlijkheid

Bateman en Crant definiëren een proactieve persoonlijkheid als gedrag dat een sterke behoefte heeft om de omgeving te veranderen. Hierbij komen een aantal gedragskenmerken ter sprake zoals selectie van de situaties waarin zij betrokken willen zijn, cognitief structureren van de omgeving, het (zonder intentie) uitlokken van reacties van andere personen waardoor zij de aandacht op zich weten te vestigen en manipulatie om de mensen naar hun hand te zetten (Bateman & Crant, 1993). Deze pro actieve houding wordt veelal uit de behoefte gedreven om de omgeving te manipuleren en controleren. Een proactieve persoonlijkheid wordt ook gerelateerd aan extraversie en zelfbewustzijn (Bateman & Crant, 1993). Pro-activiteit van key players binnen een organisatie hebben een positieve invloed op de mate van ondernemerschap van de organisatie zelf (Becherer & Maurer, 1999). Dit komt mede door de eerder aangehaalde eigenschap van een proactief persoon, dat zij in staat zijn om de aandacht van hun omgeving op hen gevestigd te krijgen.

### Vasthoudendheid

Vasthoudendheid is een menselijke eigenschap dat doestelling gedreven acties en energie bij het oplossen van obstakels inhoudt (Baum & Locke, 2004). Vasthoudendheid heeft geen direct verband met CE, maar een indirect verband. Het beïnvloedt factoren zoals zelf effectiviteit dat wel een directe invloed heeft op de ondernemerschap van een mens (Baum & Locke, 2004).

### Prestatiedrang

Prestatiedrang wordt beschreven als een behoefte om te presteren met het in acht nemen van “hoge” standaarden en drang om complexe opdrachten uit te voeren (Phillips & Gulley, 1997). Mensen met een hoge prestatiedrang, beschouwen hun capaciteiten als stabiel en benaderen taken met de intentie om goed te presteren. In tegenstelling tot mensen die een leerdoelstellingen hebben, die vinden dat hun capaciteiten meer beïnvloedbaar zijn (Phillips & Gulley, 1997).

### Stress tolerantie

Een stress factor is een eis gesteld door de interne of externe omgeving dat een persoon uit psychologisch uit balans brengt, waar een herstelperiode nodig is om deze balans weer terug te krijgen. Stress is veelal het gevolg van een lage zelfeffectiviteit, dat leidt tot een gebrek aan zelfvertrouwen, dat kan weer kan leiden tot een stijging van stress en een daling van intrinsieke motivatie (Davis & Wilson, 2010). Stress tolerantie is de mate waar in de stress reactie beperkt kan worden. Dit kan bijvoorbeeld worden bevorderd door de persoon in kwestie het idee te geven dat de situatie onder controle is, afleiding en informatie voorziening met betrekking tot de stress veroorzakende gebeurtenis (Langer, Janis, & Wolfer, 1974).

### Doelbewustzijn

Doelbewustzijn is een omstandigheid waar in men gesitueerd is waar in georiënteerd wordt op een actie om een doelstelling te behalen (Kaplan & Maehr, 2007). Hierbij wordt op de waarom en hoe de doelstelling behaald moet worden in plaats van wat er gehaald moet worden. Met doelbewustzijn op team niveau, kan innovatie worden getuurd en gestimuleerd. Voornamelijk in teams waar aan projecten wordt gewerkt die mogelijk disruptief zijn, heeft het sturen op doelstellingen en het realiseren van doelbewustzijn binnen het team er toe leiden dat concrete resultaten worden geleverd. Als teams in staat zijn snel nieuwe doelstellingen te stellen en daar

op te focussen, stelt dat teams beter in staat om resultaten te boeken (Alexander & Knippenberg, 2014).

#### Autonomie behoefte

Ook wel genoemd als behoefte aan onafhankelijkheid. De behoefte voor autonomie is de kwaliteit of onafhankelijkheid status dat een mens voelt. De persoon in kwestie voelt zich verlost van controle op hem door anderen (Harrell & Alpert, 1979). In een organisatie is de realiteit dat niemand helemaal gevrijwaard blijft van controle. Iedereen krijgt doelstellingen die behaalt moeten worden en wordt beoordeeld op de geleverde prestaties (Harrell & Alpert, 1979),

#### Innovatief gedrag

Innovatief gedrag is niet een eigenschap op zichzelf, maar een proces van handelingen en inzichten die tot innovatief gedrag leidt. Het gedrag begint veelal met het constateren van een probleem, waarvoor deze een oplossing zoekt. Om vervolgens tot een prototype of uitkomst te komen van een oplossing te komen nadat er een coalitie van belanghebbenden binnen de organisatie is gesloten om tot een uitwerking te komen (Scott & Bruce, 1994). Innovatief gedrag is zelf ook opgebouwd uit meerdere factoren zoals creativiteit (Amabile T. M., 1997), brede domein kennis, intrinsieke motivatie, behoefte aan intellectuele verandering, openstelling voor nieuwe ervaringen, koppigheid, gebrek aan conformatie en introversie (Patterson, Kerrin, & Gatto-Roissard, 2009).

#### Sociale vaardigheden

Sociale vaardigheden met het doel om een breed netwerk op te bouwen is een belangrijke eigenschap. Het kunnen bouwen van coalities geeft een ondernemer de middelen en kennis benodigd om een initiatief te realiseren (Kelley, Peters, & O'Connor, 2008)

### **2.4.3 Organisatie factoren**

Organisatie factoren zijn de randvoorwaarden aan welke door de organisatie genomen maatregelen moeten voldoen (een enkele of meerdere) om daadwerkelijk CE te bevorderen. Het identificeren van deze randvoorwaarden draagt bij aan het benaderen van CE als proces. Met het benaderen van CE als een proces ligt de aandacht niet op het vertoonde gedrag en behoeften om het genomen initiatief te doen slagen. De organisatie kan intern CE bevorderen door de behoeften en gedrag van Corporate Entrepreneurs te onderzoeken en voor hen randvoorwaarden te implementeren waardoor Corporate Entrepreneurs beter worden ondersteund in hun activiteiten en geactiveerd om te ondernemen. Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende organisatie factoren welke in de literatuur positief in verband zijn gebracht met het bevorderen van CE.

#### Management support

De rol die management op zich neemt om de medewerkers er zich van bewust te maken dat zij ook innovatief voor het bedrijf werkzaam kunnen zijn (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993). Maar behalve de boodschap, moet management ook de voorwaarden en de steun geven aan de medewerkers en hun ideeën door bijvoorbeeld door middel van championing ideeën en projecten te verdedigen en onder de aandacht brengt in andere onderdelen van de organisatie.

### Discretie/Autonomie

Medewerkers krijgen de ruimte om hun werkzaamheden in te richten op de manier die zij het meest efficiënt achten. Daarnaast probeert management zich zoveel mogelijk te onthouden van kritiek zodra medewerkers fouten maken wanneer zij innovatief opereren (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993). Dit creëert bij medewerkers het bewustzijn dat zij in zekere mate fouten mogen maken dat hen meer kan verleiden om gecalculeerde risico's te nemen.

### Beloning

Dit hoeft niet enkel materieel zijn. Het aanmoedigen en prijzen van dergelijke initiatieven motiveert werknemers om te ondernemen en innoveren voor de organisatie waarvoor zij werkzaam zijn. Ook het uitdagen van medewerkers en meer verantwoordelijkheden bij hen leggen, zorgt voor een toenemende mate van CE binnen de organisatie (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993).

### Tijd

De organisatie moet de Corporate Entrepreneurs van voldoende tijd voorzien om hun innovaties uit te werken en hen niet dwingen om aan korte deadlines te committeren. Dit omdat het ten kostte kan gaan van de innovatieve capaciteiten van de medewerker (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993). Het kan ten koste gaan van deze capaciteiten omdat de focus wordt gelegd op het afronden van activiteiten voor een bepaald tijdstip, in plaats van om de doelstelling op een kwalitatief hoogwaardig niveau te realiseren.

### Training

Het intensief trainen van personeel en hen blijven motiveren om zichzelf en de organisatie te ontwikkelen, stimuleert CE binnen de organisatie (Kaya, 2007).

### Opheffen van organisatorische grenzen

Het uitschrijven van verantwoordelijkheden van mensen en hen binnen strikte kaders laten opereren, zorgt er voor dat medewerkers niet vanuit nieuwe invalshoeken naar hun werk kunnen kijken. Het vervagen van grenzen en medewerkers de ruimte te geven om meer te doen naast de taken die op papier voor hen zijn vastgelegd, stimuleert creativiteit om hun werk efficiënter te kunnen verrichten en/of het resultaat van hun werkzaamheden en die van de organisatie te verbeteren (Hornsby, Naffziger, Kuratko, & Montagno, 1993).

### Delen van informatie

Het delen van informatie is gebaseerd op knowledge theory en op de social network theory (Floyd & Wooldridge, 1999). Waarbij vanuit de knowledge theory de componenten subjectivisme, empirisme en pragmatisme de basis vormen voor het genereren van kennis. Echter zoals eerder in deze scriptie aangegeven, is het delen van de kennis minstens net zo belangrijk voor het borgen van kennis binnen de organisatie als het op doen daarvan. Op basis van de combinatie van deze theorieën wordt gesuggereerd door op verschillende locaties binnen de organisatie kennis op te halen, kansen worden geïdentificeerd om te kunnen innoveren. Tijdens het innovatie proces is kennis vanuit de organisatie nog steeds nodig in de ontwikkeling van de beoogde innovatie. Om te kunnen bijdragen moeten deze verschillende onderdelen hun kennis leveren. Bij oplevering moet de uiteindelijke product eigenaar ook de kennis van de innovatie borgen binnen de organisatie, dus nogmaals kennisdeling, dat benodigd is om eventueel anderen binnen de organisatie te inspireren om te innoveren.

### Voorkomen van stress

Het voorkomen van stress reduceert neigingen van werknemers om te stoppen met het ondernemerschap dat ze vertonen en op veilig acteren (Monsen & Boss, 2009). Stress kan worden gereduceerd doordat het management zelf ondernemend gedrag vertoont en men de ruimte krijgt om fouten te maken en eventueel ook te corrigeren. Door het implementeren van een cultuur van ondernemerschap en creativiteit, worden angsten van medewerkers om te falen gereduceerd en worden omgezet in risico nemend gedrag. Stress wordt ook gestimuleerd zodra werknemers geen of weinig motivatie hebben om te werken, weinig ervaring hebben, weinig presteren en gebrek aan zelfvertrouwen hebben (Wincent & Ortqvist, 2009). Organisaties moeten dus randvoorwaarden creëren om deze eigenschappen te minimaliseren. Stress heeft namelijk direct impact op de productiviteit van werknemers en daarmee ook op de ondernemerskracht. Een stimulans van stress is gebrek aan prestatie, maar de stress verlaagt ook weer de productiviteit. Dit genereert een vicieuze cirkel wat uiteindelijk tot uitval van een medewerker kan leiden.

## 2.4.4 Overzicht factoren

Het hoofdstuk bestond uit drie belangrijke onderwerpen: Externe factoren, Organisatie factoren en Menselijke factoren welke CE beïnvloeden. Alle factoren die zijn beschreven zijn in de literatuur gerelateerd aan CE.

| Type Factor                 | Factor                                | Beschrijving                                                                                                                   |
|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <u>Externe Factoren</u>     |                                       |                                                                                                                                |
| 1.                          | Externe competitiviteit               | <i>De concurrentiekrachten waarmee de organisatie te maken heeft</i>                                                           |
| 2.                          | Culturele factoren                    | <i>De gebruiksnormen, waarden, uitgangspunten van de omgeving van de organisatie</i>                                           |
| 3.                          | Institutionele factoren               | <i>De invloed van lokale overheden op het ondernemersklimaat</i>                                                               |
| 4.                          | Economische factoren                  | <i>Economische activiteiten in de omgeving van de organisatie</i>                                                              |
| <u>Menselijke factoren</u>  |                                       |                                                                                                                                |
| 1.                          | Zelfeffectiviteit                     | <i>De mate van zelfovertuiging van het individu om activiteiten te kunnen uitvoeren</i>                                        |
| 2.                          | Proactieve persoonlijkheid            | <i>De behoefte om de omgeving te willen veranderen</i>                                                                         |
| 3.                          | Vasthoudendheid                       | <i>De gedrevenheid om obstakels te overwinnen bij het uitvoeren van werkzaamheden</i>                                          |
| 4.                          | Prestatiedrang                        | <i>De behoefte van het individu om werkzaamheden succesvol af te ronden</i>                                                    |
| 5.                          | Stress tolerantie                     | <i>De mate waar in men kan omgaan met stress</i>                                                                               |
| 6.                          | Doelbewustzijn                        | <i>De doelgerichtheid op het eindresultaat van de persoon in kwestie</i>                                                       |
| 7.                          | Autonomiebehoefte                     | <i>De behoefte om onafhankelijk van anderen te kunnen opereren</i>                                                             |
| 8.                          | Innovatief gedrag                     | <i>Het proces van handelingen en inzichten om problemen op te lossen of kwalitatief meer efficiënte oplossingen te leveren</i> |
| 9.                          | Sociale vaardigheden                  | <i>De capaciteiten van een persoon om relaties te onderhouden met andere personen</i>                                          |
| <u>Organisatie factoren</u> |                                       |                                                                                                                                |
| 1.                          | Management support                    | <i>Het aanwakkeren, ondersteunen en beschermen van activiteiten van de medewerkers door het management</i>                     |
| 2.                          | Discretie/Autonomie                   | <i>De ruimte die aan medewerkers geboden wordt om de werkzaamheden naar eigen inzicht in te richten</i>                        |
| 3.                          | Beloning                              | <i>Het erkennen en materiele giften verstrekken bij vertonen van wenselijk gedrag</i>                                          |
| 4.                          | Tijd                                  | <i>Initiatieven de tijd gunnen om tot kwalitatieve en efficiënte oplossingen/innovaties te komen</i>                           |
| 5.                          | Training                              | <i>Het blijven ontwikkelen van kennis en competenties van medewerkers dmv cursus, opleiding e.d.</i>                           |
| 6.                          | Opheffen van organisatorische grenzen | <i>Medewerkers stimuleren om buiten de vaste kaders te denken en te werken, en meer op eigen intuïtie</i>                      |
| 7.                          | Delen van informatie                  | <i>Het faciliteren van het verspreiden en waarborgen van kennis en competenties binnen de organisatie</i>                      |
| 8.                          | Voorkomen van stress                  | <i>Maatregelen nemen tegen stress veroorzakende fenomenen binnen een organisatie</i>                                           |

## 2.5 Project Management

Binnen grote organisaties wordt een initiatief snel een project waarbij in de meeste gevallen medewerkers vanuit verschillende disciplines worden betrokken om het project te kunnen voltooien. Als de Corporate Entrepreneur het initiatief neemt om een innovatie te realiseren, zal hij snel in een projectteam belanden om het initiatief te realiseren. Dan is het interessant om te onderzoeken welke factoren de kans van succes van projecten vergroot.

### 2.5.1 Project succes

Project succes wordt gedefinieerd als dat het project wordt opgeleverd tegen de best mogelijke Net Present Value en naar de gewenste kwaliteit (Gardiner & Stewart, 2000). Dit houdt ook in dat geslaagde projecten afhankelijk zijn van de middelen en ondersteuning die het krijgt vanuit de organisatie.

De factoren die succes kunnen bevorderen bestaan uit drie domeinen:

1. Leiderschap
2. Projectteam
3. Organisatie

#### 2.5.1.1 Leiderschap

Met leiderschap worden de leiderschapskwaliteiten van de project manager / corporate entrepreneur bedoeld. Van oudsher kan men denken dat de autoriteit van de leider een sterke invloed heeft op de succesansen van een project. Echter is in onderzoek dit verband niet te leggen (Mir & Pinnington, 2014).

Daarentegen moet een projectmanager wel een sterke visie bezitten waarin het de behoefte van de organisatie weet te verwoorden, een bijpassende oplossing heeft en hoe hij de implementatie wilt realiseren (Dvir & Shenhar, 2011). Dit kan pas gerealiseerd worden als de project manager zelf ook sterk gekwalificeerd is voor het aandachtsgebied waarmee het projectteam te maken heeft.

Buiten de competentie van de project manager zelf, moet het beschikken over goed ontwikkelde communicatievaardigheden om verwachtingen te kunnen managen bij de verschillende stakeholders binnen de organisatie. Het afstemmen van de projectdoelstellingen moet er op gericht zijn dat deze zijn afgestemd op de organisatie doelstellingen en die van de stakeholders. Daarnaast is het transparant maken van de te volgen processen naar buiten toe een bijdragende factor aan het verwachtingsmanagement naar de rest van de organisatie (Mir & Pinnington, 2014). Dit om goed inzichtelijk te maken wat de kwaliteit van het eindproduct, benodigde middelen en tijdslijnen wat nodig is om het product op te kunnen leveren (Papke-Shields, Beise, & Quan, 2010). Op voorhand moet wel een stakeholder analyse plaatsvinden om de juiste stakeholders te betrekken bij het traject en wat hun wensen zijn. Deze communicatie en afstemming met de rest van de organisatie heeft tot doel om beter aansluiting te hebben bij de organisatorische doelstellingen, omdat dit tot betere resultaten van het project leidt (Karayaz & Gungor, 2013).

Andere kritische factoren van succesvolle projectmanagers zijn toewijding en vermogen om te coördineren. Daarnaast is het essentieel voor project managers om te kunnen motiveren en is besluitvaardig (Milosevic & Patanakul, 2005).

### 2.5.1.2 Project team

Om de kansen op een succesvol project te vergroten zijn er ook voorwaarden waar aan het team zelf moet voldoen. Voornamelijk om interne team cohesie te realiseren en op basis van input van de projectmanager die verantwoordelijk is voor het ophalen van informatie, de juiste output te kunnen realiseren.

Dit begint bij vakinhoudelijke kennis van de deelnemers in een project team (Belassi & Tukel, 1996), eventueel door middel van project gerelateerde training (Mir & Pinnington, 2014). Dit kan het team in staat stellen om snelle probleem oplossing capaciteiten te ontwikkelen en de mogelijkheid om snel aan te passen aan organisatie-, markt- en technologische ontwikkelingen. (Dvir & Shenhar, 2011). Een mogelijkheid om deze capaciteiten te vergroten kan zijn door een aantal processen binnen het project zoveel mogelijk te standaardiseren. Standaardisatie binnen project teams (met in acht neming van een zekere balans tot niet gestandaardiseerde werkzaamheden om flexibiliteit te behouden) is naast leiderschap en proces verloop de meest cruciale factor dat bijdraagt aan succes van het project team (Milosevic & Patanakul, 2005). Nu gaan proces verloop en standaardisatie enigszins hand in hand gezien de kwaliteit van de standaardisatie af hangt van het verloop van de processen en logisch op elkaar afgestemd moeten zijn. Zoals aangegeven gaat teveel standaardisatie ten koste van de succes kansen van projecten omdat dit tot resultaat kan leiden dat het projectteam niet snel kan bijsturen in het verschuiven van doelstellingen of omstandigheden waar in het verkeerd.

Buiten project processen en competenties is een sterke mate van trots en samenwerkingsgezindheid ook belangrijk voor de succes kansen van projectteams (Dvir & Shenhar, 2011). Hieronder vallen dus team building events en een duidelijke verdeling van verantwoordelijkheden binnen het project, helpen de team prestaties te bevorderen (Papke-Shields, Beise, & Quan, 2010).

### 2.5.1.3 Organisatie

De kenmerken van de organisatie zijn van invloed op de impact van de factoren die de slagingskansen van projecten moeten vergroten. Hoe groter de organisatie, des te meer communicatie een belangrijke factor wordt. Des te groter de omvang van het project in termen van waarde en activiteiten, des te minder belangrijk geld en middelen belangrijk werden geacht. (Milosevic & Patanakul, 2005).

Gosh et al. (Ghosh, Amaya, & Skibniewski, 2012) stellen dat het behouden van kennis binnen de organisatie essentieel is voor de mate waar in het economische prestaties kan beïnvloeden. De behoefte om kennis te behouden en focus op het door-ontwikkelen daarvan zijn centrale thema's voor veel organisaties. Omdat projecten niet kunnen putten uit conventionele organisatie kennis, pleiten zij voor een model om kennis binnen projecten te managen. Dit model is gebaseerd op twee pilaren, namelijk de organisatie model waarin gesteld wordt wie verantwoordelijk is voor het managen van de kennis voor projecten en het in lijn brengen met de doelstellingen van de organisatie van deze kennis. Uit het onderzoek bleek dat door gebrekkige vastlegging van bepaalde kennis opgedaan in projecten, dat het wiel vaak opnieuw moest worden uitgevonden en/of projecten out-of-sync waren met de corporate strategy met alle economische gevolgen van dien (vertraagde, minder kwalitatieve resultaten).

## 2.6 De ondersteunende functie

Voor dit onderzoek is de ondersteunende functie de context waar in het onderzoek naar CE factoren plaats vindt. Het onderzoek vindt in deze context plaats omdat zoals aangegeven in de Inleiding, binnen deze functie is geobserveerd dat veel aanwezige kennis binnen deze functie niet wordt omgezet naar waarde creatie voor de organisatie.

Mintzberg heeft in zijn boek “The structuring of organizations” de rol van de ondersteunende functie uitvoerig beschreven. De ondersteunende functies zijn de specialisten buiten de core business van de organisatie die vanuit hun expertise de organisatie ondersteunen (Mintzberg, The structuring of organizations, 1979). Management houdt dergelijke functies vaak binnenshuis omdat deze als te belangrijk worden gevonden om uit te besteden. In het boek worden een aantal kenmerken beschreven waar aan een Ondersteunende Functie herkent kan worden. De omvang van ondersteunende functies wordt ook bepaald door de mate van complexiteit van diensten en services die de organisatie produceert. Des te complexer, de groter de ondersteunende functie binnen een organisatie (Miller, 1987). Management uit de kernprocessen, prefereren om samen te werken met medewerkers uit de ondersteunende functies waarvan ze de prestaties uit het verleden kennen (Nutt, 1987). Medewerkers die zij niet kennen, hebben zij een lichte aversie tegen om te betrekken bij hun projecten.

Ondersteunende functies onderscheiden zich zelf doordat op hun werkzaamheden een hoge mate van Horizontale specialisatie van toepassing is. Dit houdt in dat zij voor een groot deel van de productie keten zelf verantwoordelijk zijn op het gebied van hun specialisme. Dit komt doordat zij werkzaamheden uitvoeren die niet tot de kernactiviteiten van de onderneming horen, dus zij een soort van monopolie van kennis bezitten op het specifieke aandachtsgebied. Verticale specialisatie bepaald de mate van zeggenschap over activiteiten, binnen ondersteunende functies vindt deze plaats in alle vormen, zo kan men binnen een Facility Management afdeling op basis van een schema brand alarmen controleren, maar ook aan de strategie van onderhoud en acquisitie van eigen vastgoed werken en daar behoorlijk autonoom in opereren. Ondersteunende functies bestaan uit homogene groepen mensen die veelal op specifieke momenten in heterogene project teams worden opgenomen om vanuit hun specialisatie waarde toe te voegen aan het project. Veelal kunnen zij dit vormen vanuit een Liaison/Werkgroep functie binnen de gevormde groep.

Vanuit de specialisatie en het feit dat de activiteiten niet tot de kernactiviteiten van de onderneming horen en hun rol veelal adviserend is, is het belangrijk dat de ondersteunende functies actief hun relatienetwerk onderhouden, om op tijd betrokken te worden bij initiatieven waar op zij meerwaarde kunnen leveren. Hierbij is een handicap voor het onderhouden van het netwerk, de medewerkers uit de ondersteunende functie doorgaans weinig professionele kennis hebben van de kernprocessen van de organisatie (Wu, 2010). Uiteindelijk kunnen zij vanuit hun expertise de besluitvorming binnen projecten beïnvloeden. Daarvoor is een zekere mate van kennis van de kernprocessen van de eigen organisatie wel belangrijk.

Binnen de gespecialiseerde functies is de mate van formalisatie van gedrag sterk afhankelijk van de werkzaamheden. Vaak in lager geschoold werk is deze hoog, terwijl in hoger geschoold werk binnen ondersteunende functies de werkzaamheden, wegens de hoge mate van horizontale specialisatie, dagelijks sterk wisselt waardoor dit een organisch karakter krijgt. Hierdoor bewegen dergelijke onderdelen zich vrij binnen de organisatie en moeten vaak aansluiting vinden bij verschillende onderdelen van de organisatie.

Training voor ondersteunende functies is zeer belangrijk waar de vakkennis niet of nauwelijks binnen de organisatie aanwezig is waardoor deze kennis buiten de organisatie gezocht moet worden. Dit kan hetzelfde betekenen voor het werven van nieuwe arbeidskrachten, dat deze veelal buiten de bank gevonden moeten worden in plaats van intern. Gezien de mate van formalisatie laag is, moet veel tijd in indoctrinatie worden gestoken van de medewerkers, omdat zij niet tot de kern van de organisatie behoren maar wel hiermee efficiënt moeten kunnen werken en communiceren. Deze cultuur verschillen met andere onderdelen van de organisatie en de focus intern op de organisatie in plaats van daarbuiten resulteert in een andere mate van communiceren met onderdelen verantwoordelijk voor het kernproces van de organisatie (Miller, 1987). Dit wordt voornamelijk gedreven door andere doelstellingen en taken gedreven.

Ondersteunende onderdelen hebben vanwege hun adviserende rol veel moeite om eigen doelstellingen te stellen. Want wanneer heeft een adviserende afdeling zijn werk goed gedaan? Is dit zodra er een mooi rapport met inhoudelijk advies ligt, de kwaliteit van de relatie met andere onderdelen van de organisatie of de mate waarin de geadviseerde onderdelen succes behalen aan de hand van het geleverde advies. En hoe meet je de inbreng van het advies op het eindresultaat. Medewerkers binnen deze onderdelen staan ook niet te springen om hun eindbeoordeling van het resultaat van anderen afhankelijk te laten zijn, alleen kan hen dit ook dwingen om meer te doen binnen een project dan wellicht van hen initieel gevraagd wordt.

## 2.7 Samenvatting Theoretisch onderzoek

In het theoretisch kader zijn de volgende onderwerpen met betrekking tot CE behandeld.

1. De toegevoegde waarde van CE
2. De perspectieven waar in CE onderzocht wordt
3. CE strategische varianten
4. CE factoren
5. Succesvol projectmanagement
6. De context van de ondersteunende functie

### De toegevoegde waarde van CE

De literatuur beschrijft meerdere voordelen van het stimuleren van CE binnen de organisatie. De eerste zijn financiële voordelen, al is dit geen voordeel wat op de korte termijn gerealiseerd wordt. Organisaties kunnen dit voordeel pas na enkele jaren terug zien in hun resultaten.

Een tweede voordeel is het opdoen van kennis en competenties. Ook bekend als learning by doing. Medewerkers die ondernemen en de kennis en competenties die daarbij worden opgedaan kan beleggen binnen de organisatie, kan concurrentie voordeel opleveren. Het concurrentievoordeel wordt gerealiseerd doordat additionele kennis en competenties sneller tot nieuwe inzichten kunnen leiden om de organisatie efficiënter in te richten of de creativiteit om nieuwe diensten en producten te ontwikkelen.

### Onderzoeksperspectief voor CE binnen ondersteunende functies

CE kan worden onderzocht vanuit het perspectief van de Corporate Entrepreneur of CE als proces. Vanuit het perspectief van de Corporate Entrepreneur worden de verschillende eigenschappen van de Corporate Entrepreneur onderzocht terwijl het perspectief van CE als proces meer wordt uitgegaan van de activiteiten/proces stappen van de Corporate Entrepreneur en organisatie om CE te bevorderen/ondersteunen/geleiden. Het onderzoek bespreekt met de deelnemers het proces tijdens een project/initiatief en verschillende behoeften die daarbij komen kijken. Echter wordt met het onderzoek onderzocht of ondernemers binnen de ondersteunende functie in de betreffende context anders of op aangepaste wijze ondersteund moeten worden in hun ondernemerschap. Daarom wordt er gekozen voor het perspectief van de Corporate Entrepreneur.

### Strategische varianten van CE

Sharma & Chrisman beschrijven twee strategische varianten. Corporate Venturing beschrijft de varianten om product- en diensten innovatie voor nieuwe of bestaande markten te realiseren. Dit kan op twee manieren, namelijk door middel van interne Corporate Venturing en externe Corporate Venturing. De uitdaging hiervan is om de nieuwe organisatie structuur te integreren in de bestaande, waar conflict kan ontstaan tussen de verschillende werkwijzen. Interne Corporate Venturing is het opzetten van nieuwe business units binnen de organisatie om nieuwe producten en diensten in de (nieuwe) markt te verkopen. Externe Corporate Venturing brengt de nieuwe activiteiten onder in een aparte organisatie. Dit kan bijvoorbeeld door middel van een dochter organisatie of een Joint Venture.

Strategic Renewal houdt zich meer bezig met het herdefiniëren van de identiteit van de organisatie. Het houdt zich bezig met de interactie en positionering van de organisatie in zijn omgeving. Dus de omgeving kan worden geformuleerd in nieuwe markten, de organisatie kan zich anders profileren naar de markt toe, hoe identificeert de organisatie zichzelf en wat wil het bijdragen aan de markten waar aan het levert. Dat zijn allemaal mogelijke vragen dat een organisatie zich kan stellen bij Strategic Renewal.

Dit onderzoek richt zich voornamelijk op Internal Corporate Venturing, waar het onderzoekt hoe CE kan worden bevordert dat bijdraagt aan een verdere ontwikkeling van primair de bestaande organisatie.

### De CE factoren

De CE factoren zijn in het Theoretisch kader onderverdeeld in externe-, organisatie- en menselijke factoren.

Externe- en menselijke factoren zijn per definitie aanwezig in een organisatie. Elke organisatie heeft te maken met de culturen, externe competitiviteit, economische en institutionele factoren ongeacht de maatregelen die het neemt. Menselijke factoren zijn biologische eigenschappen die de ene mens wellicht iets meer in zich heeft dan de andere, maar altijd aanwezig zijn.

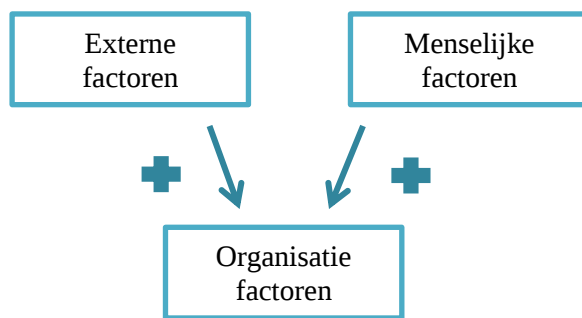
De organisatie factoren zijn in die wijze onderscheidend dat zij reactief van aard zijn op de andere twee typen factoren. Het invullen van maatregelen om de randvoorwaarden binnen een organisatie te creëren, zijn een directe reactie op de biologische werking van mensen en omstandigheden waar in de organisatie zich bevindt. Zo wordt management support verleent omdat mensen de behoefte hebben erkent te worden voor hun prestaties (prestatiedrang), wordt

individuele autonomie verleent omdat men daar behoefte aan heeft. Deze relaties zijn voor alle geïdentificeerde factoren te leggen.

| Menselijke Factoren        | Faciliterende Organisatiefactoren                                                                                                          |
|----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zelfeffectiviteit          | Discretie/Autonomie, Beloning, Training, Voorkomen van stress                                                                              |
| Proactieve persoonlijkheid | Management support, Discretie/Autonomie, Opheffen van organisatorische grenzen, voorkomen van stress, delen van informatie                 |
| Vasthoudendheid            | Management support, Beloning, Voorkomen van stress                                                                                         |
| Prestatiedrang             | Management support, Discretie/Autonomie, Beloning, Voorkomen van stress                                                                    |
| Stress tolerantie          | Management support, Tijd, Training, Voorkomen van stress                                                                                   |
| Doelbewustzijn             | Beloning, Voorkomen van stress                                                                                                             |
| Autonomiebehoefte          | Management support, Discretie/Autonomie, Opheffen van organisatorische grenzen, Voorkomen van stress                                       |
| Innovatief gedrag          | Management support, Discretie/Autonomie, Tijd, Training, Opheffen van organisatorische grenzen, Delen van informatie, Voorkomen van stress |
| Sociale vaardigheden       | Discretie/Autonomie, Training, Delen van informatie                                                                                        |

Externe factoren beïnvloeden in welke mate de randvoorwaarden van de organisatie factoren aanwezig mogen zijn (bv. maximalisering bonussen, gegeven tijd voor projecten in hyper actieve markten) binnen een organisatie en in hoeverre zij nodig zijn (bv. Factor training in de medische wereld, de factor voorkomen van stress op een beursvloer).

Zie de afbeelding voor de dynamiek tussen de factoren onderling. De Externe- en Menselijke factoren beïnvloeden de wijze waar op de organisatie factoren tot stand komen.



De organisatie factoren komen voornamelijk ter sprake in hoe sterk de behoefte is aan de randvoorwaarden. Zo is het mogelijk dat de behoefte aan management support bij medewerkers binnen ondersteunende functies beperkt aanwezig is omdat van hen geen product/dienst- of proces innovatie gevraagd wordt.

### Succesvol projectmanagement

Veel initiatieven binnen grote organisaties monden uit in een project met een projectteam. Dit heeft te maken met de verschillende disciplines en betrokkenheid van verschillende onderdelen om een innovatie goed binnen de organisatie te beleggen. De theorie onderscheid drie domeinen met afhankelijkheden welke bijdragen aan het succes van een project. Deze domeinen zijn leiderschap, het project team en de organisatie.

Daar in wordt de Corporate Entrepreneur niet enkel een ondernemend individu, maar heeft hij ook een verantwoordelijkheid naar een team af te leggen. Daarmee vullen de theorieën over succesvol projectmanagement de theorie over CE aan. Factoren als communicatievaardigheden, vermogen om te coördineren en vermogen om te motiveren zijn eigenschappen van personen die gericht zijn op het stimuleren van de omgeving in plaats van “enkel” het ondernemen op zichzelf. Daarnaast licht het ook factoren toe die de “team dynamiek” bevorderen. Met betrekking tot de organisatie geeft de theorie twee aspecten waar een organisatie aan moet voldoen om de gelegenheid te bieden om projecten effectief te laten opereren. Dit betreft de capaciteiten om informatie te behouden en de mate waarin in communicatie belangrijk wordt ten opzichte van de omvang van de organisatie. Deze laatste twee aspecten hebben duidelijke overeenkomsten en/of verbinding met organisatie factoren in de theorie over CE. Factoren als Management Support en delen van informatie zijn enigszins of volledig vergelijkbaar met de twee factoren in de theorie over succesvol projectmanagement.

### Vervolg van het onderzoek

De beschreven CE bevorderende factoren zijn generiek van aard omdat ze worden toegepast op generiek menselijk gedrag ongeacht de context waar in de Corporate Entrepreneur zich bevindt. Om de factoren te kunnen identificeren die van toepassing of meer relevant zijn op de medewerkers van ondersteunende functies, moeten de factoren geëvalueerd worden binnen de context waarmee de medewerkers van ondersteunende medewerkers in de dagelijkse praktijk mee te maken hebben. Het vervolg van het onderzoek zal zich gaan richten op de ervaringen en kennis van deze medewerkers op de mate van toepasbaarheid van CE factoren binnen hun domein.

### 3 Methodologie

In de Methodologie wordt beschreven op welke wijze naar de analyse wordt toegewerkt. Op basis van het Theoretisch kader zijn er uitgangspunten geformuleerd welke de basis vormen voor het onderzoek. Dit hoofdstuk zal beschrijven van welk type onderzoek gebruik gemaakt gaat worden, hoe de gegevens worden verzameld, hoe de gegevens worden gefilterd en gestructureerd om de resultaten te kunnen analyseren.

De doelstelling van het onderzoek is om informatie te verzamelen dat inzicht biedt over de werkdynamiek waarmee medewerkers binnen de ondersteunende functie te maken krijgen. Met werkdynamiek wordt de positie van de medewerker van de ondersteunende functie binnen de organisatie bedoeld. Dit kan worden achterhaald door te vragen naar zijn/haar persoonlijke-ervaringen en werkwijzen zodra zij of directe collega's ondernemen.

#### Methoden van Onderzoek

Het in het literatuur onderzoek weergegeven model laat zien dat de organisatie factoren het centrale onderzoeksobject zijn in dit onderzoek. Concreet wordt gekeken of medewerkers binnen ondersteunende functies een onderscheidende behoefte aan ondersteuning vanuit de organisatie benodigd hebben ten opzichte van de breder georiënteerde theorieën binnen Corporate Entrepreneurship. Dergelijk onderzoek is niet eerder verricht en is daarom exploratief van aard.

Voor dit onderzoek worden de geïdentificeerde factoren in de context van de ondersteunende functie onderzocht. Hiervoor is een case study een geschikte methode, waarbij personen die binnen de ondersteunende functie werken geïnterviewd kunnen worden over CE (Yin, 1981). Een case study wordt toegepast binnen een real life context en is kwalitatief van aard. Omdat het tot doel heeft om meer kennis te vergaren van het studie object in de specifieke context waar in het verkeer (Greenberg, Miller, Mohr, & Vladeck, 1977).

Het doel van de interviews is om informatie te verzamelen waar in de deelnemers hun ervaringen met betrekking tot ondernemerschap kunnen delen ten tijden van hun activiteiten binnen een ondersteunende functie. Denk hierbij aan ervaringen met het management, middelen die ze tot hun beschikking hadden, keuzes die zijn gemaakt om het project verder te brengen, wat men heeft tegengehouden, hoe zij zelf denken dat het anders kan of wat juist goed was en dergelijke. Daarmee is het onderzoek kwalitatief van aard wat betekent dat er op omvang wordt ingeleverd. Case Studies zijn bij uitstek geschikt om met een beperkt aantal cases toch waardevol onderzoek te kunnen doen waarbij het onderzoeksobject (Organisatie factoren) in een specifieke context (Ondersteunende functie) wordt geplaatst (Zainal, 2007).

Het voordeel van het meenemen van de context in het onderzoek, is ook direct een nadeel. Dit kan de objectiviteit van de antwoorden vertroebelen. Met het toepassen van een multiple-case study, wordt onderzoek binnen meerdere organisaties naar de ondersteunende functie verricht. De bedrijfsvoering en bedrijfscultuur hebben dan een sterke invloed op de huidige rol van de ondersteunende functie en het type mensen dat deze functies uitoefenen. Dit betekent dat de antwoorden vanuit een beperkt aantal percepties wordt gegeven, dat het vormen van harde conclusies over alle ondersteunende functies lastig maakt. De multiple case study geeft de mogelijkheid om uit meerdere onderzochte cases (meerdere onderdelen van de ondersteunende functies binnen twee verschillende organisaties) de overeenkomsten en verschillen er uit te filteren die helpen aan het beantwoorden van de probleemstelling.

## **Dataverzameling**

### **Onderzoeksomgeving**

De onderzoekspopulatie bevindt zich binnen twee organisaties. De eerste is een organisatie binnen de financiële sector dat op winstgevendheid gericht is. De tweede organisatie is een ministerie dat tot doel heeft om de toegewezen overheidstaken kwalitatief hoogstaand uit te voeren. In de verkenning van de literatuur is gebleken dat externe factoren een zekere invloed hebben op de CE activiteiten van een organisatie. Door het diversifiëren van de sectoren waar in onderzoek verricht wordt, maakt het de resultaten van het onderzoek bestendiger tegen sector- en organisatie afhankelijke factoren. Een belangrijke eigenschap van de drie organisaties is dat ze over een onafhankelijk opererende ondersteunende functie beschikken. Met onafhankelijk wordt bedoeld dat de ondersteunende functie niet in deeltijd wordt uitgevoerd door meerdere werknemers (veelal bij kleinere organisaties het geval) of uitbesteed.

### **Onderzoekscases**

Binnen grote organisaties worden doorgaans meerdere initiatieven tegelijkertijd genomen die het om uiteenlopende redenen wel of niet succesvol zullen zijn. Om te voorkomen dat op project basis cases worden geselecteerd welke in het grote perspectief van de ondersteunende functie als geheel, niet representatief zijn. Wordt gekozen om de verschillende deelnemers te interviewen op de observaties in combinatie met ondernemerschap ondersteunende functie breed, in plaats van op specifieke projecten. De onderzoekscases zijn hierdoor de twee ondersteunende functies binnen de twee organisaties.

### **Selectie deelnemers**

Er is getracht om de deelnemers uit zo'n breed mogelijk speelveld binnen de ondersteunende functie te interviewen. Bij ABN AMRO zijn medewerkers vanuit Facility Management, Legal en Procurement geïnterviewd, omdat de verantwoordelijkheden van deze afdeling voldeden aan de randvoorwaarden zoals gesteld door Mintzberg. Binnen de DMO is dit ook getracht te realiseren door het interviewen van het hoofd innovatiemanagement binnen de ondersteunende functie, een hoofd dienstverlening en een demand manager binnen facilitair management.

De deelnemers kunnen vanuit verschillende perspectieven hun werkzaamheden evalueren en in verschillende rollen deelnemen aan verschillende projecten. Daarnaast wordt aangenomen dat leidinggevendens doorgaans beter op de hoogte zijn van huidige randvoorwaarden die zijn gecreëerd om ondernemerschap van de medewerkers te stimuleren en wordt aangenomen dat uitvoerende medewerkers meer ervaringen hebben met eventuele breekpunten in projecten, of wat juist goed heeft gewerkt. Deelnemers die zelf ondernemend zijn aangelegd en ervaring hebben in het ondernemen van eigen initiatieven binnen de organisatie zijn meer waardevol dan degene die dat niet hebben. Echter hoeft dat voor dit onderzoek geen belemmering te zijn waar de medewerkers die niet ondernemend zijn wel op projectbasis werken en ervaren waar een projectteam en manager tegenaan loopt binnen de organisatie.

### **Data verzameling**

De data is verzameld door middel van semigestructureerde interviews. Het doel was om de deelnemers zoveel mogelijk uit zichzelf te laten vertellen. Maar gezien het fenomeen dat onderzocht wordt, vrij breed is en als abstract kan worden ervaren, is enige sturing gegeven om zeker te stellen dat de onderwerpen behandeld worden die gewenst zijn. Specifieke projecten zijn besproken, maar zijn geen studie object op zich. Specifieke projecten kunnen het voor de deelnemers eenvoudiger maken om een beeld te krijgen en de eigen organisatie te evalueren.

Ten tweede is gekozen voor directe interactie met deelnemers, 1-op-1 omdat kritiek op de eigen organisatie mogelijk moet zijn (interviews worden anoniem uitgeschreven) en het stimuleren van deelnemers om echt inhoudelijk na te denken over het onderwerp te realiseren.

De semigestructureerde interviews zijn begeleid door middel van een interview guide. In de guide staan voornamelijk open vragen. De rede om een interview guide te gebruiken is om er voor te zorgen dat tijdens elk interview in grote lijnen dezelfde onderwerpen zijn behandeld om ervoor te zorgen dat de resultaten van de interviews met elkaar te vergelijken zijn. Vanwege de beperkte tijd om het onderzoek uit te voeren, is de interview guide ook een middel geweest om de noodzaak voor een tweede interview te minimaliseren.

De deelnemers waren actief in de directe omgeving van de onderzoeker of via andere personen met het onderzoek in contact gebracht. Er is wel gekeken of de deelnemers potentieel waardevolle informatie konden opleveren. Zo werd er gezocht naar deelnemers die zelf initiatieven hebben ondernomen, leidinggevend en die actief bezig zijn om ondernemerschap te bevorderen of meer senior medewerkers waarvan verlangd werd dat zij zelfstandig opereren en meerdere projecten begeleid hebben.

Voordat de interviews werden afgenomen, werd er een korte toelichting en opdracht toegestuurd naar de deelnemers zodat zij zich konden voorbereiden. Dit met het doel om de deelnemers herinneringen aan projecten op te halen voordat het interview begint, zodat gedurende het interview concreet op de projecten en werkzaamheden kan worden ingegaan. Gedurende de interviews werd naar de ervaringen gevraagd, maar ook naar meningen, aangaande de positie van de afdeling binnen de organisatie, wat beter kan en wat goed is, naar collega's die het initiatief nemen en dergelijke. Dit om zoveel mogelijk informatie naar boven te halen aangaande de factoren zoals beschreven in de literatuur. In het laatste gedeelte van het interview worden wel vragen met betrekking tot ondernemerschap gesteld en gevraagd naar de visie welke positie de eigen afdeling zou kunnen innemen binnen de organisatie en welke randvoorwaarden gesteld moeten worden om daar aan te voldoen. Hiermee wordt de beantwoording concreter gemaakt en biedt het de kans om nog onderwerpen of factoren te bespreken die niet aan bod zijn gekomen.

Het doel is niet om alle factoren te bespreken, maar om zeker te stellen dat alle factoren die relevant zijn in ogen van de deelnemer zijn behandeld. Uiteindelijk vertellen de deelnemers hun verhaal, maar is het aan de onderzoeker (die op hoogte is van de dynamiek en factoren die CE stimuleren) om uit de verkregen data, de relevante factoren te filteren. Er was weinig verschil in het format interviews tussen uitvoerende en leidinggevende werknemers. De vragen waren wel afgestemd op de rol waar in de deelnemer verkeerd.

## Data analyse

Om een cross case analyse te kunnen uitvoeren moet relevante data uit de interviews worden gehaald met betrekking tot de factoren en de omgeving waarmee de ondernemer te maken heeft. Deze gegevens worden verzameld aan de hand van quotes van de verschillende deelnemers en gecategoriseerd op organisatie factor en omgevingsomstandigheden van de medewerkers binnen de ondersteunende functie.

De data wordt vervolgens geïnterpreteerd en verwerkt in een datamatrix. In de datamatrix worden de verschillende factoren opgenomen met daar achter de opmerkingen over of gerelateerd aan deze factoren door de deelnemers. Uit de verzamelde passages van de interviews moet blijken in hoeverre de factoren van invloed zijn binnen de Ondersteunende functie op het bevorderen van CE. Zie de onderstaande tabel als voorbeeld.

| Organisatie factor | Deelnemer 1                                                  | Deelnemer 2                                                                          | Deelnemer 3                                                                                        |
|--------------------|--------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Management support | <i>Zelden steun van zijn manager nodig tijdens projecten</i> | <i>Merkt dat zijn manager vaak moet lobbyen bij zijn management voor het project</i> | <i>Zij merkt dat haar manager anderen continue achter de broek moet aan zitten om wat te doen.</i> |

Het structureren van de data op deze wijze moet uiteindelijk bijdragen aan het observeren van een consensus onder de verschillende deelnemers waardoor er generaliseerbare waarde oordelen over de factoren kunnen worden geformuleerd. De gegeneraliseerde waarde oordelen moet uiteindelijk tot beantwoording van de probleemstelling leiden. De gehele interviews dragen bij aan het scheppen van de context waar in de deelnemers zich bevinden.

## Aandachtspunten

### Afhankelijkheden

Om het onderzoek te doen slagen zijn er enkele afhankelijkheden waarmee rekening gehouden moet worden. Zoals medewerking van meerdere organisaties is belangrijk om te voorkomen dat dit onderzoek enkel van toepassing is op een specifieke onderneming. Het onderzoek moet resultaten opleveren die ook buiten deze organisatie bruikbaar zijn.

Daarnaast moet er medewerking zijn van zowel management als medewerkers die bereid zijn om mee te werken aan het onderzoek en eventueel steun van het management van ondersteunende functies om medewerking te verkrijgen.

De instructies voorafgaand aan de interviews, moeten zo duidelijk mogelijk worden gesteld. Het risico is dat als deelnemers op het verkeerde been worden gezet, zij zich verkeerd voorbereiden of vragen verkeerd interpreteren. Om dit risico te beperken, worden de instructies zo directief en simpel mogelijk gesteld.

## **Validiteit**

De verwachting is dat de validiteit van het onderzoek relatief laag is. Dit komt mede door de beperkte omgeving (twee organisaties) waarbij onderzoek verricht wordt. De generaliseerbaarheid van dit onderzoek is daarmee ook beperkt. Twee organisaties binnen twee verschillende sectoren in een enkel land is te weinig om een helder beeld te vormen. Het doel is dan ook om aanknopingspunten voor verder onderzoek te genereren voor onderzoekers die meer middelen tot hun beschikking hebben.

## **Betrouwbaarheid**

De betrouwbaarheid van het onderzoek (op basis van onderzoek binnen drie organisaties), is in potentie hoog. Er is veel toegang tot personen die relevant zijn om te interviewen waardoor mogelijk een duidelijk beeld kan ontstaan van ondernemerschap binnen de ondersteunende functies van de twee organisaties. Potentiele factoren die de uitkomsten kunnen vertroebelen zijn echter ook aanwezig. Zo kunnen belangen buiten het onderzoek of de bestaande relatie tussen interviewer en geïnterviewde een mogelijke rol spelen in de beantwoording van de vragen. Vooringenomenheid van de interviewer is ook een mogelijke valkuil. De interviewer werkt bijna 5 jaar voor één van de organisaties, binnen de ondersteunende functie. Dit kan er toe leiden dat antwoorden op een dusdanige wijze kunnen worden beantwoord dat de interviewer het interpreteert op basis van de eigen interpretaties van de organisatie. Deelnemers kunnen ook uit zelfbescherming politiek gewenste antwoorden te geven.

Response effects – Uitstraling van de interviewer, de geïnterviewde maakt een inschatting wie hij/zij tegenover zich heeft en past de antwoorden daar op aan. De redenen hiervoor kunnen talrijk zijn, namelijk bescherming van de eigen positie, conflict uit de weg gaan, persoon die hem irriteert e.d., culturele/politieke achtergrond van zowel interviewer als geïnterviewde (filtering, hoe wordt vragen antwoorden geïnterpreteerd en welke informatie vindt de geïnterviewde hier in belangrijk? Gebrekkig geheugen, of gehersenspoeld zijn door corporate communicatie).

Om de betrouwbaarheid te verhogen worden beweringen die vanuit meerdere andere bronnen worden tegengesproken als irrelevant voor dit onderzoek beschouwt.

## **Beperkingen**

In de literatuur worden enkele beperkingen besproken van case studies. Zo kan de discipline bij het beoordelen van de content opgedaan bij case studies in gebreke blijven, doordat men de gestelde definities te ruim stelt. Hierdoor kan content als bewijs worden beoordeelt waarbij eigenlijk teveel ruimte voor twijfel bestaat aan de geldigheid van de claim (Zainal, 2007).

Een case study heeft veelal een beperkt aantal onderzoeksobjecten, waarmee de generaliseerbaarheid van de bevindingen beperkt is (Zainal, 2007). Dit onderzoek heeft als doelstelling een verkenning uit te voeren over relevante CE factoren voor ondersteunende functies. Om deze rede is de verwachting dat deze beperking niet veel invloed heeft op de geloofwaardigheid van het onderzoek. Echter moet dit wel worden meegenomen in het maken van de analyse en het eventueel vormen van conclusies.

In de literatuur zijn ook beperkingen te vinden van interviews. Zo zijn interviews sterk afhankelijk van de kwaliteit van de vragen. Hoe lager de kwaliteit van de vragen, des te waarschijnlijker dat de opgeleverde data ook van lage kwaliteit is (Tellis, 1997).

Daarbij komt het risico dat de interviewer niet alle data opvangt dat wordt gecommuniceerd (Tellis, 1997). Deze beperking wordt tijdens het onderzoek zoveel mogelijk beperkt door de interviews op te nemen, waardoor deze op een later tijdstip zijn terug te lezen. Andere beperkingen van de interviewer, zijn gerelateerd aan de response bias. Zoals het te veel willen sturen van de deelnemer, wenselijke beantwoording van vragen en de vragen beantwoorden met stellingen omdat de deelnemer nu eenmaal mee werkt aan het onderzoek (Tellis, 1997).

## 4 Resultaten

Bij één organisatie (ABN AMRO) bestaat bij zowel medewerker als management redelijk begrip van ondernemerschap binnen de eigen organisatie. Een tweede organisatie (Defensie Materieel Organisatie (DMO)) welke meer moeite ondervindt om ondernemerschap te bevorderen binnen de organisatie.

De bereidheid bij de organisaties om deel te nemen aan het onderzoek verschilde sterk. In totaal zijn zes organisaties die aan de criteria voldoen benaderd, waarbij bij drie organisaties bereid waren deel te nemen. Van deze drie was bij twee organisaties volledige medewerking en zijn meerdere interviews afgenomen, en één organisatie dat beperkt bereid was mee te werken met één interview. De laatste organisatie is dan ook niet meegenomen in dit onderzoek. De drie organisaties waar geen medewerking verleend kon worden verleend aan het onderzoek waren KLM, Philips en Gas Unie.

Binnen de drie organisaties zijn een combinatie van managers en uitvoerende medewerkers geïnterviewd. Dit had als doel om vanuit verschillende perspectieven observaties te kunnen verzamelen. Daarnaast werden de deelnemers uit verschillende onderdelen van de ondersteunende functie geselecteerd om dezelfde reden.

De interviews zelf waren over het algemeen open en eerlijk. De deelnemers waren bereid de organisatie en zichzelf goed te reflecteren met betrekking tot ondernemerschap binnen de organisatie. Dit leidde tot interessante inzichten over de dynamiek binnen (en in de omgeving van) de ondersteunende functie en behoefte aan de beschreven factoren in de theorie.

Ter ondersteuning van dit hoofdstuk, kan in de bijlagen een overzicht worden gevonden met relevante quotes van de deelnemers. De transcripties zijn, net als het overzicht, enkel ter inzage van de schrijver, begeleider, meeleezer en deelnemers (enkel eigen interview) aan dit onderzoek en op te vragen bij de schrijver.

## 4.1 Observaties

In dit hoofdstuk worden de resultaten per deelnemer weergegeven. In de bijlagen zitten de transcripties bijgevoegd, de resultatenmatrix en interview guide ter ondersteuning. Geluidsopnames zijn opvraagbaar voor de begeleider en meelezer.

De namen van de deelnemers zijn afgeschermd omdat enkelen hebben gevraagd anoniem deel te nemen aan de interviews. De eerste drie interviews zijn de interviews opgenomen met Defensie.

### 4.1.1 Deelnemer 1, Ministerie van Defensie

Deelnemer 1 is een medewerker binnen de Facilitaire dienst van Defensie. Zij geeft aan dat haar functie een ervaringsvak is waarbij haar rol is om intern de behoefte tot bepaalde goederen/diensten inzichtelijk te maken voordat Defensie dit op de markt uitvraagt of binnen de organisatie belegt. Op haar initiatief is de gehele transport keten van munitie (incl. Externe partijen) bij elkaar gekomen om het proces en communicatie te stroomlijnen tussen de verschillende schakels die een rol spelen in het transport en levering van munitie. Tijdens het interview is zij bevraagd naar de dynamiek binnen de organisatie als mede tijdens dit initiatief. Over de factoren had zij het volgende te zeggen:

**Tijd:** Hier had zij niets noemenswaardig over te melden

**Training:** Het werk is een ervaringsvak waarbij geen specifieke opleiding of cursus benodigd is.

**Autonomie:** Zij ziet hier het belang van in, ze geeft aan dat ze inziet dat het soms efficiënter is om iets sneller te kunnen organiseren door meer zelf te doen. Daarnaast geeft zij aan dat het wellicht minder ruis veroorzaakt als niet iedereen binnen zijn eigen domein een stuk werk oplevert voor het einddoel. Op een gegeven moment als het dossier aan meerderen personen is overgedragen, je niet meer weet waarom iets initieel is opgestart. De organisatie waar in zij nu werkt is bureaucratisch ingericht waarbij ieders taak strak is af gekaderd.

**Management Support:** Zij geeft aan dat ze door haar management toch aan redelijk strakke kaders wordt gehouden waar in zij haar werkzaamheden moet uitvoeren. Zij kan dus niet zo maar met andere partijen die buiten haar aandachtsgebied liggen uitvoeren. Zij geeft aan dat als iedereen zich met van alles kan bemoeien, het ook een redelijke chaos wordt. Binnen haar eigen functie heeft zij wel de vrijheid het aan te pakken zoals zij efficiënt acht. Maar benadrukt wel dat zij niet snel langs collega's heen gaat om direct met bepaalde partijen te kunnen schakelen. Dit heeft volgens haar te maken met de afspraken die nu eenmaal gemaakt zijn binnen de organisatie en het besturingsmodel.

**Opheffen van organisatorische grenzen:** Heeft betrekking op het voorgaande antwoord, zij wordt niet geacht om werkzaamheden buiten haar eigen domein op te pakken.

**Voorkomen van stress:** Geen uitgesproken antwoorden met betrekking tot dit onderwerp

**Beloning:** Geen uitgesproken antwoorden met betrekking tot dit onderwerp

Buiten het benoemen van de Organisatie Factoren zijn er ook andere organisatie aspecten besproken.

**Organisatie Structuur:** Zij geeft aan dat naast de hiërarchische organisatie structuur een procesmanagement is ingericht dat de hele organisatie door gaat. Hierdoor moet veel afstemming in de hiërarchie worden bereikt, als in de gehele proces keten. Daarnaast heeft zij nog met verschillende specialisten te maken op het gebied van beveiliging, milieu, wet- en regelgeving. Dat zijn allemaal additionele factoren waarmee rekening gehouden moet worden zodra het over een bepaald project gaat. Betreft mogelijkheden binnen haar functie is zij duidelijk. Binnen haar gedefinieerde werkzaamheden heeft zij de vrijheid om deze op te pakken zoals zij denkt dat efficiënt is, zij wordt niet geacht werkzaamheden hierbuiten op te pakken.

**Organisatie Cultuur:** De organisatie is dat medewerkers zich aan de vele kaders en richtlijnen houden die worden gegeven voor hun werk.

**Ondersteunende Functie:** De deelnemer geeft aan zich enkel met Facilitair Management bezig te houden. Dus transporten van munitie en dergelijke, zorgen dat er voldoende materialen op locaties aanwezig zijn, onderhoud van panden en dergelijke.

#### 4.1.2 Deelnemer 2, Ministerie van Defensie

Deelnemer 2 is leidinggevend aan het Innovatie Centrum binnen de Defensie Materieel Organisatie (DMO) organisatie van het Ministerie van Defensie. Daarvoor heeft hij in meerdere functies binnen Defensie gewerkt, waaronder binnen de DMO. Zijn taak is om het innovatie vermogen van de DMO organisatie te verhogen. Hierbij komt ook ondernemerschap kijken zodra het komt tot het realiseren van die innovatie. Dit vermogen wordt onder andere bevorderd door middel van het geven van trainingen voor medewerkers die zich willen inzetten als innovatie coach binnen de DMO.

**Tijd:** Deelnemer 2 geeft aan dat tijd krijgen om iets te ontwikkelen een belangrijke factor is binnen de organisatie. Zijn ervaring is echter dat er maar weinig managers binnen de organisatie te vinden zijn die bereid zijn om hun medewerkers hiervoor vrij te maken.

**Training:** De toegevoegde van de training die hij faciliteert voor de DMO moet zich nog bewijzen. Echter gaf hij aan dat circa de helft van de medewerkers binnen de DMO het werk oppakken zoals deze tijdens de training is voorgespiegeld.

**Autonomie:** Over de autonomie van de medewerkers geeft de deelnemer niet direct veel informatie. Wel geeft hij aan dat medewerkers zich aan alle richtlijnen en procedures moeten houden van de organisatie waar deze is georganiseerd omtrent de rechtmatigheid van het handelen.

**Management Support:** Deelnemer beschrijft dat alle lijnmanagers jaarplannen hebben waarover elk kwartaal wordt gerapporteerd en einde jaar moet zijn afgerond. Dat betekent dat lijnmanagers hun medewerkers weinig tot geen ruimte geven om zelfstandig te ondernemen of innoveren binnen de organisatie gezien de lijnmanager zelf aan het eind van het jaar wordt afgerekend op het wel of niet behalen van de doelstellingen. Door de focus van de organisatie op rechtmatigheid, brengt dit een manier van managen mee wat experimenteren, waarmee grenzen worden opgezocht, niet of beperkt toelaat.

**Opheffen van organisatorische grenzen:** De deelnemer heeft beschreven dat dit sterk beperkt is binnen de organisatie door eerder beschreven redenen.

**Delen van informatie:** Deelnemer geeft aan dat het gebouw niet echt uitnodigt tot het uitwisselen van informatie. De cultuur is daar ook niet naar, mensen doen hun werk en gaan einde dag naar huis. Volgens de deelnemer komt mede daardoor niet veel innovatie van de grond. Hij denkt dat de werkomgeving daar in bij kan dragen door open ruimtes te creëren en goede voorzieningen voor de medewerkers te treffen.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer heeft hier geen relevante informatie over gedeeld.

**Beloning:** Deelnemer ziet een positief effect ontstaan zodra iemand erkent wordt door zijn/haar goede werk.

Buiten het benoemen van de Organisatie Factoren zijn er ook andere organisatie aspecten besproken.

**Organisatie Cultuur:** Deelnemer geeft aan dat de organisatie cultuur sterk beïnvloed wordt door de focus op rechtmatigheid. Dat leidt tot risico mijndend gedrag, wat volgens de deelnemer wel nodig is om te durven ondernemen binnen een organisatie. Medewerkers vrezen er ook voor om “afgetikt” te worden zodra zij fouten maken.

**Organisatie Structuur:** Deze focus op rechtmatigheid heeft er toe geleid dat de organisatie zodanig ingericht is om onrechtmatigheid zoveel mogelijk te voorkomen. Denk hierbij aan heel veel langdurige procedures om de rechtmatigheid te bewaken. Een organisatie dat hiërarchisch is ingericht en medewerkers niet worden geacht sterk af te wijken van hun functie omschrijving.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer heeft werking van de Procurement functie uitgelegd tijdens zijn interview. Het aanschaffen van ondersteunende en primaire materialen voor Defensie.

#### 4.1.3 Deelnemer 3, Ministerie van Defensie

Deelnemer 3 heeft ervaring met het aansturen van een unit binnen de DMO organisatie. Deze unit is verantwoordelijk voor informatie management, logistiek en veiligheid voor een deel van de DMO organisatie in Den Haag. Zij heeft ook meegewerkt aan het oprichten van het innovatie team waar deelnemer 2 leiding aan geeft.

**Tijd:** Deelnemer 3 geeft aan dat tijd inderdaad een belangrijke factor is, alleen is het opleggen van tijdslijnen wel een effectief middel om mensen er toe te bewegen om ergens naar toe te werken omdat het initiatief anders stil komt te liggen.

**Training:** Deelnemer 3 gaf geen relevante informatie op dit onderwerp

**Autonomie:** De rol van de medewerker om inefficiënte processen te verbeteren was gering. Er werd veelal gebruik gemaakt van een projectleider als een inefficiëntie moest worden opgelost. Een medewerker werd hoogstens betrokken als hij of zij geïnterviewd werd.

**Management Support:** De deelnemer geeft aan dat alles top-down werd aangestuurd tot recent. Al geeft de deelnemer wel aan zelf ook positieve ervaringen te hebben met een leidinggevende die wel de vrijheid gaf om zelf zaken op te pakken.

**Opheffen van organisatorische grenzen:** Geen relevante informatie.

**Delen van informatie:** Deelnemer gaf een concreet voorbeeld van de eventuele winst van het delen van informatie. Het betrof een medewerker die een handig trucje met Excel wist waar veel medewerkers tijd mee weten te besparen. Het delen van deze informatie kon de business unit als geheel veel opleveren.

**Voorkomen van stress:** Geen relevantie informatie

**Beloning:** Geen relevante informatie

Buiten het benoemen van de Organisatie Factoren zijn er ook andere organisatie aspecten besproken.

**Organisatie cultuur:** De deelnemer geeft aan dat de beleving van de medewerkers is dat innovatie niet aan hen is. Zij zijn gewend om top-down aangestuurd te worden, dus ze verwachten dat management met verbetervoorstellen aan komt. De laatste tijd wordt de vraag om mee te denken wel vaker gesteld, alleen zijn zij dit niet gewend. De organisatie komt uit een cultuur waar men zichzelf wel een wilde indekken. Mensen konden ook wel eens op procesfouten worden afgerekend in plaats van op het eindresultaat.

**Organisatie structuur:** Deelnemer geeft aan dat er een top-down organisatie is neergezet, dat zij sinds kort proberen te veranderen. Lijnmanagers gaan over de capaciteitsplanning van hun medewerkers waardoor de lijnmanagers veel zeggenschap hebben over de beschikbaarheid van hun medewerkers voor ander werk naast hun primaire taken.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer heft leiding gegeven aan een ondersteunende afdeling die er voor moest zorgen dat anderen hun functie kunnen uitvoeren. Zoals het regelen van reisdocumenten, achtergrond onderzoek naar potentiële medewerkers, arbo-functionarissen, risico inventarisaties, post distributie en leveren van werkmateriaal zoals laptops en toegang tot software. Het werk vindt voornamelijk plaats in processen waarbij een vraag vanuit de organisatie komt, die zij dan afhandelen.

#### 4.1.4 Deelnemer 1, ABN AMRO

Deelnemer 1 is werkzaam binnen de ondersteunende functie van ABN AMRO. Hij vervult de rol van Procurement Consultant welke andere organisatie onderdelen adviseert om goed in te kopen en er op toeziet dat een inkoop onafhankelijk plaats vindt. Hij is samen met een collega de voortrekker geweest om beleid binnen de organisatie te ontwikkelen dat meer controle moet bewerkstelligen op de inhuur van consultancy.

**Tijd:** De deelnemer geeft aan te willen werken met ambitieuze tijdslijnen omdat dit het beste in hem naar boven haalt. Natuurlijk wordt er op de kwaliteit ingeboet als er op de tijdslijnen wordt ingekort, maar het motiveert wel. Management stelt deze deadlines overigens zelden en zijn dit deadlines die hij zichzelf op legt.

**Training:** Deelnemer geeft aan dat kennis belangrijk is, maar dat dit voornamelijk vergaart wordt door marktkennis op te doen op internet, met peers spreken en spend analyses te maken.

**Autonomie:** Deelnemer geeft aan dat hij alle ruimte binnen de organisatie kreeg om het initiatief verder te ontwikkelen en dat dit heeft bijgedragen. Ook betreft stakeholder management kreeg hij alle ruimte om met de verschillende management lagen in gesprek te gaan over het initiatief

**Management Support:** Deelnemer geeft aan dat later in het traject hoger management werd aangehaakt om andere managers aan te kunnen spreken op hun uitgaven patroon. Het vorige management was hier niet zo sterk in waardoor het initiatief niet zo sterk werd opgezet dan de potentie die er daadwerkelijk in zit. Met het nieuwe management geeft de deelnemer aan dat deze wel de kwaliteiten en drang bezit om management elders op hun gedrag aan te spreken waardoor specifieke aspecten van het originele plan nu wel worden geïmplementeerd en de effectiviteit van de gehele innovatie ten goede komt.

**Organisatorische grenzen opheffen:** De deelnemer heeft dit ook gedaan door uitgave analyses te maken, mensen vanuit andere onderdelen van de organisatie geïnterviewd en leveranciers gesproken om een duidelijk beeld te kunnen vormen van de markt en de omstandigheden binnen de eigen organisatie. Dit zijn werkzaamheden die niet bij de specifieke functie behoren.

**Delen van informatie:** Deelnemer geeft aan dat het delen van informatie van belang is om bepaalde specialisten die je kunnen helpen kwalitatief op tijd te kunnen helpen. Zijn ervaring is dat hij vaak te laat wordt aangehaakt waardoor hij weinig waarde kan toevoegen als hij niet het hele project wilt vertragen.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer geeft aan dat een zekere mate van stress hem juist en kick geeft. Het maakt hem scherp en geeft hem motivatie. Volgens hem wordt stress voornamelijk gedreven door tijdsdruk en buiten de comfort zone te treden. Hij geeft geen specifieke informatie over het uiteindelijke kwaliteitsniveau, behalve dat het hem juist meer focus en gedrevenheid oplevert.

**Beloning:** Deelnemer krijgt extra stimulans van erkenning als beloning. Hij ziet promotie ook als erkenning, net als vrijheid en vertrouwen die daarna wordt gegeven. Wat de deelnemer ook als zeer positief heeft ervaren is dat de samenwerking met deelnemer 1 er toe leidde dat zij samen “vochten” voor hetzelfde initiatief, wat de samenwerking sterk bevorderde en ook de openheid van informatie dat zij delen.

Buiten het benoemen van de Organisatie Factoren zijn er ook andere organisatie aspecten besproken.

**Organisatie cultuur:** De deelnemer geeft aan dat er een cultuur heerst waarbij directe collega's niet direct aangesproken worden op hun gedrag, of dat dit sporadisch gebeurt. Dit heeft zijn initiatief aanzienlijk bemoeilijkt.

**Organisatie structuur:** De deelnemer geeft aan dat je binnen de ondersteunende functie in een behoorlijk kwetsbare positie zit. Er is geen budgetverantwoordelijkheid binnen de ondersteunende functie terwijl dit één van de drijfveren van macht is binnen de organisatie. Door het gebrek hiervan kunnen de medewerkers binnen de ondersteunende functie sterk afhankelijk van externe sponsors waardoor als zij de stekker er uit trekken, het initiatief wordt afgekapt.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan dat het werken in een staffunctie een groot nadeel heeft, namelijk dat zij geen eigen budget hebben. Met andere woorden, als de budgethouder elders in de organisatie de stekker uit het project trekt, heeft de ondersteunende functie geen eigen budget om een innovatie door te ontwikkelen. Daardoor heeft de ondersteunende functie altijd een afhankelijkheidspositie.

#### 4.1.5 Deelnemer 2, ABN AMRO

Deelnemer 2 werkte nauw samen met deelnemer 1 op het project om de Consultancy inhuur onder controle te krijgen. Hij was initieel betrokken bij het project om structuur te geven aan het initiatief, maar heeft vervolgens veel taken daarbij opgepakt om samen met deelnemer 1 het project van de grond te krijgen. Zijn rol bij de Procurement organisatie was destijds de rol van Spend Excellence Consultant.

**Tijd:** Volgens de deelnemer was er ten tijde van het project geen tijdsdruk om het project af te ronden. Hij vindt Tijd een hygiëne factor, succesfactoren zitten meer in het kunnen mobiliseren van de organisatie om het project te realiseren.

**Training:** Net als Tijd wordt dat gezien als een hygiëne factor (randvoorwaarde om een project te kunnen uitvoeren). De deelnemer vond het een complex vraagstuk waar voornamelijk een bedrijfskundige achtergrond relevant voor was.

**Autonomie:** De deelnemer vond de ruimte die zij kregen van het management goed. Hij geeft aan dat het management goede inhoudelijke sparringpartners waren die hen vervolgens wel in de vrijheid lieten om het project in te richten zoals zij dachten dat het goed was. Hij vond ook dat het een positieve invloed had op de motivatie van hem zelf en deelnemer 1.

**Management Support:** De deelnemer vond dit de essentiële factor voor het wel of niet slagen van het project. Want degene die consultants inhuren is ook vaak hoger management en dus heb je hoger management nodig om hen aan te spreken op hun inhuur gedrag en/of mee te krijgen in de nieuwe manier van werken zodra het op inhuur aan komt. Er is ook een groot contrast met het vorige management ten opzichte van het huidige, waarbij het huidige management andere managers veel assertiever benaderd op dit onderwerp. Hij ziet een groot contrast tussen management support dat voorbeeld gedrag vertoont en management support waarbij dat niet gebeurt. In de huidige hiërarchie heeft de leidinggevende het voor elkaar gekregen om meer management uit de toplaag mee te krijgen om de nieuwe richtlijnen te gaan volgen. Hier wordt ook organisatie breed over gecommuniceerd en de deelnemer merkt nu dat andere leidinggevendenden dit voorbeeldgedrag beginnen te volgen.

**Organisatorische grenzen opheffen:** De deelnemer geeft aan dat zij veel veldonderzoek hebben verricht binnen de organisatie om de daadwerkelijke behoefte en gedrag naar boven te halen. Op basis daarvan konden zij een beleid formuleren dat verbinding had met de huidige behoeften. Daarnaast hebben zij ook interviews gehouden met leveranciers en andere grote organisaties die met dit onderwerp te maken hebben. Dit is ook een belangrijke factor volgens de deelnemer.

**Delen van informatie:** Op dit onderwerp is weinig informatie gedeeld

**Voorkomen van stress:** Net als deelnemer 1, krijgt deelnemer 2 extra motivatie zodra de werkdruk hoog is. Dat wil zeggen kortlopende deadline en ambitieuze projecten. In dat perspectief zijn factoren om stress te voorkomen niet zo relevant voor deze deelnemer.

**Beloning:** Als grootste beloning zag de deelnemer de aandacht voor dit project vanuit de organisatie. Hij vond dit een grote motivatie om zich in te zetten voor het project. Als dit niet aanwezig was geweest, dan was dit een demotiverende factor.

**Organisatie cultuur:** De huidige cultuur is er niet naar dat management zich laat uitdagen om anders te denken over bepaalde onderwerpen waar zij al een beslissing over hebben genomen.

De uitdaging vanuit Procurement om hier op een andere manier naar te kijken werd dan ook veelal niet gewaardeerd. Daarnaast heeft management ook van de “big four” (de grote consultancy partijen) specifieke voorkeuren voor één van deze partijen, los van de vraag of deze partij ook daadwerkelijk de beste partij voor de opdracht zou zijn. De deelnemer geeft ook aan dat er twijfel is of het gunningsproces altijd wel objectief verloopt.

**Organisatie structuur:** Door de fragmentatie van de organisatie is er volgens de deelnemer veel ruimte om op eigen initiatief te ondernemen. Dat heeft voor het sourcing traject ook een nadeel, want de communicatie ontbreekt dusdanig dat als een consultancy partij op een project niet voldoende levert, het wel in staat kan zijn hetzelfde project elders binnen de organisatie weer te verkopen. De structuur zoals deze wordt ingericht tijdens dit initiatief werd positief ervaren. Verschillende stakeholders namen deel in een klankbordgroep/stuurgroep waar in de voortgang werd besproken en inhoudelijk werd mee gedacht hoe dit project verder te brengen is. Uiteindelijk waren deelnemer 1 en 2 wel in de lead van het traject.

**Ondersteunende Functie:** De deelnemer geeft aan dat de ondersteunende functie de klanten zich eigenlijk intern binnen de organisatie bevinden. Specifiek geeft de deelnemer aan dat de personen die externen inhuren, in de hiërarchie binnen de organisatie bevinden en dat zijn afdeling daar een zekere dienstverlening op verricht.

#### 4.1.6 Deelnemer 3, ABN AMRO

Deelnemer 3 heeft samen met een collega een initiatief ondernomen om een oplossing te ontwikkelen zodat bedrijfsmeubelen elders binnen de organisatie in gebruik genomen kunnen worden in plaats van, zoals nu vaak het geval is, de meubels bij de sluiting van een kantoor worden weggegooid. In haar dagelijkse werk krijgt zij hier regelmatig mee te maken en wilde zij hier een oplossing voor bedenken. De oplossing is in dit geval een “interne marktplaats” bouwen, waarbij men eerst meubels zal bestellen voor kantoorruimtes voordat men buiten de organisatie dit wilt inkopen.

**Tijd:** Kwalitatief ziet zij wel in dat als je minder tijd hebt, je minder kwaliteit levert. Maar in veel gevallen werkt minder kwaliteit ook goed genoeg voor de organisatie. Dus haar bedenking is of dat de organisatie wel altijd de tijd moet willen nemen om een nr. 1 product op te leveren

**Training:** Training is belangrijk voor haar. Zij heeft een SCRUM training gevolgd en een interne stage gelopen op een IT afdeling om uiteindelijk zelf ook websites te kunnen bouwen.

**Autonomie:** Ze geeft aan dat omdat het haar initiatief was, er niet echt een druk op haar lag en zelf kon bepalen wat de tijdslijnen waren en het einddoel. Op deze wijze kreeg zij alle vrijheid van haar management om te opereren op haar eigen inzicht.

**Management Support:** De volledige vrijlating in haar initiatief leidde er wel toe dat het initiatief in de hiërarchie en binnen de organisatie niet uitgesproken werd gesteund. Wel in de zin van dat zij de ruimte en middelen kreeg om het tot uitvoer te brengen. Maar niet doordat haar management voor haar verhaal ging staan binnen in de organisatie. De deelnemer geeft aan hier veel hinder in ondervonden te hebben doordat zij mede hierdoor niet op de development agenda van IT kwam.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Dit vond zij waardevol doordat zij als medewerkster binnen Facilitair Management intern stage ging lopen bij IT om kennis op te doen hoe zij zelf een website kan bouwen.

**Delen van informatie:** De deelnemer geeft aan dat zij misschien een fout heeft gemaakt om alles zelf te willen doen, terwijl ze met het actief betrekken van andere afdelingen, zij het draagvlak juist groter had kunnen maken voor dit project.

**Voorkomen van stress:** De deelnemer geeft aan dat zij juist goed werkt onder druk.

**Beloning:** De respondent gaf hier geen relevante informatie over.

**Organisatie cultuur:** Volgens de deelnemer verandert de visie en doelstellingen van de organisatie continue om de marktontwikkelingen te kunnen volgen. Zij geeft hierbij aan dat zij er aan twijfelt of product kwaliteit dan de top prioriteit moet hebben, als deze continue moeten worden aangepast. Zij ziet wel een wenteling in de verwachtingen die de organisatie stelt bij bijvoorbeeld leveranciers. In plaats van vraag met bijpassend product wordt de draai naar co-creatie steeds meer gemaakt waarbij de bank leveranciers ook betreft bij ontwikkelingen die de bank doormaakt en kunnen dienen ter inspiratie van deze partijen. Een voorbeeld is dat de organisatie een 100% circulair pand heeft laten bouwen en nodigt verschillende facilitaire partijen uit om in de verdere ontwikkeling hiervan mee te denken en ook te leren hoe leveranciers meer duurzaam kunnen werken.

**Organisatie structuur:** Deelnemer geeft dat de samenwerking binnen de organisatie te kort schiet. Dat heeft er volgens haar mede mee te maken dat de organisatie erg groot is en taken daarmee onduidelijk. Zij zegt niet goed te kunnen onderscheiden wanneer verantwoordelijkheden beginnen en wanneer stoppen. Zulke omschrijvingen zijn er ook niet, wellicht bewust, maar dat beïnvloedt wel de samenwerking binnen de organisatie.

**Ondersteunende functie:** De deelnemer geeft aan dat de opdrachtgever een collega is die ook het resultaat beoordeeld. Daarnaast bezitten zij de expertise niet die zij wel heeft, waardoor het soms ingewikkeld is om deze collega's uit te leggen waarom ze met dit budget een meer beperkt aantal wijzigingen kunnen doorvoeren dan dat zij op voorhand dachten.

#### **4.1.7 Deelnemer 4, ABN AMRO**

Deelnemer 4 heeft met deelnemer 3 samengewerkt om het initiatief te realiseren. Deelnemer 4 werkt op dezelfde afdeling en heeft veel interesse in het verduurzamen van vastgoed. Naast het meewerken aan het initiatief is zij zelf ook actief in het bedenken van slimme kantoor oplossingen en het motiveren van partijen waarmee de bank te maken heeft te stimuleren om ook te verduurzamen.

**Tijd:** Deelnemer had geen relevante informatie verstrekt

**Training:** Deelnemer geeft aan dat zij het initiatief op eigen ervaring en expertise het initiatief hebben gerealiseerd. Wel met de aanvulling dat Deelnemer 3 stage heeft gelopen bij IT om meer kennis over het bouwen van websites op te doen.

**Autonomie:** Deelnemer geeft aan dat zij alle vrijheid van het management kregen om het initiatief uit te voeren.

**Management Support:** Deelnemer geeft aan dat het initiatief naar buiten toe niet werd uitgedragen als een project waar het eigen management uitgesproken achter stond. Deelnemer geeft aan dat het project daardoor vast liep binnen de IT organisatie die geen capaciteiten wilde vrij maken om de website te bouwen.

**Organisatorische grenzen opheffen:** De deelnemer geeft aan dat het oprichten van een SCRUM team met collega's uit meerdere disciplines, een positief effect heeft op de voortgang van het project. Niet alleen inhoudelijk, maar voornamelijk de verantwoordelijkheid die door meerdere onderdelen wordt genomen en uitgedragen, de kans van slagen vergroot.

**Delen van informatie:** Deelnemer geeft aan dat zij proactief informatie deelt zowel binnen als buiten de organisatie om duurzame innovatie te realiseren binnen de organisatie. Mede hierdoor heeft zij (op een ander initiatief) met haar sparringpartners

**Voorkomen van stress:** Deelnemer heeft hier geen relevante informatie over gegeven

**Beloning:** Deelnemer geeft aan dat voornamelijk de acceptatie binnen haar afdeling en confirmatie achter de logica van het idee erg motiverend. Ook het team gevoel dat zij en deelnemer 3 met elkaar kregen ten tijde van het initiatief heeft er voor gezorgd dat ook in het vervolg van de samenwerking zij elkaar makkelijker vinden en meer open informatie met elkaar delen.

**Organisatie cultuur:** Het valt de deelnemer op dat duurzaamheid en circulariteit veel meer prioriteit hebben gekregen binnen de organisatie sinds een jaar of twee. Waardoor het bevorderen van dit initiatief ineens een stuk eenvoudiger wordt.

**Organisatie structuur:** Deelnemer heeft hier geen relevante informatie over gegeven.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan dat zij in afstemming met collega's elders in de organisatie bespreekt welke panden zij gaan renoveren, afstoten en dergelijke. De deelnemer is vervolgens verantwoordelijk voor de uitvoering.

#### **4.1.8 Deelnemer 5, ABN AMRO**

Deelnemer 5 is leidinggevend binnen Procurement en houdt zich veel bezig met het onderwerp hoe de werknemers zelf verder te verzelfstandigen en hoe men daar in te faciliteren.

**Tijd:** Deelnemer geeft aan dat voornamelijk door tijdsdruk van de business as usual, het ondernemerschap in gevaar brengt. Men duikt dan in het regelen van de dagelijkse gang van zaken en ziet geen ruimte meer om iets te ondernemen naast deze werkzaamheden.

**Training:** Deelnemer geeft aan dat werkervaring belangrijker is dan trainingen binnen Procurement. Hij merkt dat de cursussen leuke inzichten bieden, maar niet de hands on informatie die je dagelijks bij een organisatie en in onderhandelingen met andere partijen terug ziet.

**Autonomie:** Deelnemer geeft aan dat autonomie niet alleen aan het individu verstrekt moet worden, maar ook aan het team. Dus dat het team zaken kan oplossen zonder inmenging management. Dat betekend ook een toenemende mate van kennis uitwisseling binnen het team zelf en voorkomt specialisten op een enkel vakgebied die niet het werk van elkaar kunnen overnemen. Als management zich teveel bemoeit met de werkzaamheden van het team, dan gaat dat ten koste van de creativiteit en daarmee ondernemerschap.

**Management Support:** Deelnemer geeft aan dat hij het liefst de eigen medewerkers de hiërarchie van de organisatie in stuurt om hun initiatieven te pitchen en uit te bouwen. Hij stapt wel in als de situatie daar om vraagt.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Deelnemer gaf hier geen relevante informatie over

**Delen van informatie:** Deelnemer gaf hier geen relevante informatie over

**Voorkomen van stress:** Deelnemer geeft aan dat voornamelijk baanonzekerheid stress veroorzaakt en ziet het een grote impact hebben op medewerkers. Hij ziet hier wel een eventueel generatieverschil in en dat mensen die er onzeker van worden juist het positieve er van in zien dat een dergelijke verandering ook positief zou kunnen uitpakken

**Beloning:** Deelnemer raakt voornamelijk gemotiveerd van de bevestiging als hij goed bezig is.

**Organisatie cultuur:** Deelnemer bemerkt het afgelopen half jaar een cultuuromslag in hoe met hiërarchie wordt omgegaan. Dit begint een stuk flexibeler te lopen waardoor hij zich meer gesteund ziet om hetzelfde te doen.

**Organisatie structuur:** Deelnemer ziet als oorzaak van de omslag een combinatie van voorbeeldgedrag en minder lagen binnen de organisatie. Binnen de organisatie zijn managementlagen er uit gesneden, waardoor de overgebleven management lagen makkelijker te benaderen worden. Hij observeert een groei van de organisatie naar een meer flexibelere organisatievorm waardoor de creativiteit binnen de organisatie toeneemt.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan dat zij voornamelijk op projectbasis werken in categorieën zoals Travel, Facilitair en Marketing inkoop. Hij geeft aan dat zij voornamelijk in de lead zijn zodra het op het inkoop proces zelf aan komt, dan dat zij inhoudelijk of projectmatig in de lead zijn. Procurement is voornamelijk adviserend.

#### **4.1.9 Deelnemer 6, ABN AMRO**

Deelnemer 6 is een medewerker binnen Procurement en eerder werkzaam geweest binnen de Partnership afdeling die tot taak had om bestaande leveranciersrelaties inhoudelijk sterker te bevorderen van transactioneel naar samenwerkingsmodellen om innovatie te stimuleren.

**Tijd:** Deelnemer raakt gemotiveerd van veel korte tijdslijnen en dus de druk om in korte tijd te presteren. Hij vindt dit uitdagend.

**Training:** Deelnemer vindt dat de gevolgde opleidingen niet veel toevoegen aan het uitoefenen van zijn huidige functie.

**Autonomie:** Deelnemer beschouwt autonomie als absolute voorwaarde voor het creëren van innovatie en ondernemerschap.

**Management Support:** Deelnemer vindt dat eigen initiatief niet aangemoedigd wordt binnen de afdeling en dat dit belemmerend werkt voor de innovatie. Hij ziet dit als één van de absolute voorwaarden om innovatie binnen een organisatie te creëren, samen met beloning en autonomie.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Deelnemer heeft geen relevante informatie over dit onderwerp gegeven

**Delen van informatie:** Deelnemer heeft geen relevante informatie over dit onderwerp gegeven.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer geeft aan zelf weinig last hiervan te ondervinden. Zijn observatie is dat collega's niet alleen stress ervaren door tijdsdruk, maar ook door een gebrek aan grip en overzicht op de situatie.

**Beloning:** Deelnemer erkent dat het ontbreken van beloning voor mensen die eigen initiatieven afronden een enorme demotivatie is voor deze mensen. Dit zorgt er mede voor dat initiatieven in de toekomst niet worden ondernomen.

**Organisatie cultuur:** Deelnemer heeft geen relevante informatie over dit onderwerp gegeven.

**Organisatie structuur:** Deelnemer heeft geen relevante informatie over dit onderwerp gegeven.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer is voornamelijk verantwoordelijk voor de inhuur van consultants. Hij stelt dan met degene die de consultants nodig heeft de eisen op en adviseert de “klant” op inkoopstrategie en in de keuze voor een specifieke leverancier.

#### 4.1.10 Deelnemer 7, ABN AMRO

Deelnemer 7 geeft leiding aan een juridische afdeling binnen de organisatie die zich onder andere bezig houdt met juridische contracten en geschillen met leveranciers en nieuwe wetgeving waarvan de impact op de organisatie moet worden vastgesteld. Vanuit zijn rol probeert hij medewerkers een mate van assertiviteit aan te leren.

**Tijd:** Deelnemer ziet problemen ontstaan in een tekort aan tijd voor een project. Voornamelijk de interne afstemming wordt een probleem omdat er te weinig tijd is voor overleg omdat het werk in zo'n kort tijdsbestek voltooid moet worden.

**Training:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gedeeld.

**Autonomie:** Deelnemer ziet autonomie als een zeer belangrijke factor. Hij beredeneert het in uiterste. Afwezigheid van autonomie betekend dat management op de werkzaamheden zelf instructies geeft hoe deze uit te voeren. Dat neemt alle innovatiekracht weg omdat management dan ook alle ruimte weg neemt om zelfstandig na te denken als werknemer.

**Management Support:** Deelnemer ziet management support als een essentiële factor om op het juiste niveau de aandacht te vragen voor bepaalde vraagstukken. Daarnaast geeft hij aan dat je een afhankelijkheid naar bepaalde mensen/afdelingen zal hebben en je wilt dat deze mee gaan in jouw gedachtegang.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gegeven.

**Delen van informatie:** Deelnemer ziet het delen van informatie ook als een vertragende factor tijdens het nemen van een initiatief. Dergelijke initiatieven moeten binnen een organisatie veel worden afgestemd, dit levert vertraging op.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer geeft aan dat stress toe slaat op het moment dat men grip verliest op de zaak waar aan gewerkt wordt.

**Beloning:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gegeven

**Organisatie cultuur:** Deelnemer geeft aan dat ondersteunende functies voornamelijk in hun waarde gelaten moeten worden. De ondersteunende functie heeft bepaalde expertise en daar moet op worden vertrouwd.

**Organisatie structuur:** Deelnemer heeft hier geen relevante informatie over gegeven.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan dat zijn werk het adviseren in juridische risico's betreft. Deze risico's ontstaan bij het ontwikkelen van nieuwe producten- en diensten, wijzigende wetgeving en handelen.

#### **4.1.11 Deelnemer 8, ABN AMRO**

Deelnemer 8 is project manager binnen Facilitair Management waar hij verantwoordelijk is voor het coördineren van aanschaf, (ver)bouwen en inrichten van vastgoed om het gereed te maken voor gebruik. Hij is niet betrokken bij initiatieven die vanuit Facility Management zijn opgestart, maar biedt wel meer inzicht in de dynamiek van de ondersteunende functie.

**Tijd:** Deelnemer geeft aan dat een gebrek aan tijd betekend dat er ingeleverd wordt op de volledigheid en kwaliteit van de oplossing. Tegelijkertijd geeft hij ook aan dat dit niet meteen een probleem hoeft te zijn, als de mensen maar kunnen werken. Dan kan op een langere termijn de afdeling of gebouw alsnog verbeterd worden.

**Training:** Deelnemer heeft hier geen relevante informatie over gegeven

**Autonomie:** Deelnemer geeft aan dat hij volledige vrijheid heeft om zijn taken in te richten zoals hij zich dat wenst. Alleen bij escalaties wordt management ingeschakeld.

**Management Support:** Deelnemer geeft aan dat senior management een rol van sponsor vertolkt voor projecten. Dat houdt in dat het senior management de projecten die zij doen uit draagt binnen de organisatie en hen ondersteund tijdens escalaties en dergelijke.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gegeven.

**Delen van informatie:** Deelnemer geeft aan dat hij in multidisciplinaire werkgroepen deelneemt om over onderwerpen als circulariteit na te denken en te kunnen bepalen hoe dit toe te passen binnen de organisatie.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer geeft aan dat met tijdsdruk en stress meer risico's genomen worden om bepaalde deadlines te halen. Dan komt het meer aan op de individuele kwaliteiten van de medewerker in hoeverre de risico's beperkt worden. Maar de kans op falen wordt wel groter.

**Beloning:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gegeven

**Organisatie cultuur:** Deelnemer geeft aan dat de organisatie niet sterk is in het zeggen van nee op hulpvragen. Waardoor de tijdsdruk ineens flink kan worden opgevoerd en risico's sterk toenemen. Deelnemer geeft ook aan dat zij met een bewustwordingsproces bezig zijn waar in soms nee zeggen een vereiste is om de kwaliteit te bewaren.

**Organisatie structuur:** Deelnemer heeft geen relevantie informatie gegeven.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan voornamelijk op projectontwikkeling te zitten van nieuw en bestaand vastgoed. Zij nemen deze taken waar voor de organisatie.

#### 4.1.12 Deelnemer 9, ABN AMRO

De deelnemer werkt voor Legal en adviseert de organisatie op juridische vraagstukken. Als wijze van experiment is hij vanuit Legal toegewijd mee gaan werken aan een op te zetten dochteronderneming in plaats van advies op afstand. Hiermee was hij de eerste binnen Legal die op deze wijze werkte met andere organisatie onderdelen. Hiermee kwam hij te werken in een ondernemend project team en nam hij het initiatief om te testen hoe de Legal functie binnen de bank meer (en effectiever) betrokken

**Tijd:** Deelnemer geeft aan dat hij veel tijd heeft gekregen om dit initiatief uit te proberen. Hij kreeg dus de ruimte om deel te nemen in het andere projectteam en andere werkzaamheden over te dragen.

**Training:** Deelnemer geeft aan dat opleiding voor zijn vak essentieel is, daarnaast ook trainingen om in een andere samenstelling te kunnen werken.

**Autonomie:** Deelnemer geeft aan veel vrijheid gekregen te hebben om deel te nemen aan dat project en ook de benodigde opleidingen te volgen.

**Management Support:** Deelnemer geeft aan dat sponsoring vanuit het management belangrijk is om een project te doen slagen en het project vertegenwoordigen en om blokkades uit de weg te ruimen.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Deelnemer geeft aan dat hij naast zijn expertise rol nu ook geacht wordt de uitvoerende rol op zich te nemen om het project te doen slagen.

**Delen van informatie:** Deelnemer geeft aan dat je de organisatie goed moet begrijpen om waarde te kunnen toevoegen vanuit jouw expertise. Ook als de deelnemer de informatie zelf niet bezit, moet de informatie wel op te halen zijn uit de organisatie.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer geeft aan dat stress voornamelijk door tijdsdruk en verlies van controle gedreven is. Maar dat het niet heeft geresulteerd in het mislukken van een project.

**Beloning:** Deelnemer geeft aan dat hij waardering voor zijn werk als een stimulans opvat.

**Organisatie cultuur:** Deelnemer geeft aan dat er een beperkte feedback cultuur binnen de organisatie is. Mensen voelen zich ongemakkelijk bij het geven van feedback aan elkaar. Daarnaast vindt hij dat er afdelingen meningen moeten geven over de kwaliteit vanuit hun expertise terwijl zij de materie niet goed begrijpen. Dat frustreert hem.

**Organisatie structuur:** Deelnemer verbaast zich over het gebrek aan structuur binnen de organisatie waardoor vaak helemaal niet duidelijk is wie waarvoor verantwoordelijk is of dat het onbekend is dat er afdelingen zijn die bepaalde werkzaamheden uitvoeren. Hij merkt dat ook binnen de eigen Legal afdeling, waarbij niet direct inzichtelijk is welke werknemers een bepaalde expertise hebben.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan dat zijn afdeling nieuwe onderwerpen op pikt waar op vanuit hun expertise adviesdocumenten worden geschreven in hoe hier mee om te gaan.

#### 4.1.13 Deelnemer 1, NS

De deelnemer werkt voor de inkoop afdeling van de NS. Vanuit zijn werkzaamheden is hij bij verschillende projecten betrokken en biedt inzicht over de functie van Inkoop binnen NS.

**Tijd:** Deelnemer geeft aan dat om zijn werk uit te voeren, hij vroegtijdig bij projecten betrokken moet zijn omdat het anders te kosten gaat van de kwaliteit.

**Training:** Deelnemer ziet zijn vak waarbij zowel training als ervaring een grote rol spelen.

**Autonomie:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gegeven.

**Management Support:** Deelnemer geeft aan dat het voor een project waarbij hij zijdelings is betrokken, het essentieel is dat er vertegenwoordiging is op management niveau om beslissingen te forceren.

**Organisatorische grenzen opheffen:** Deelnemer geeft aan dat het initiatief waar aan gewerkt wordt een organisatorische wijziging betreft wat geïnitieerd is door Procurement.

**Delen van informatie:** Deelnemer geeft aan veel informatie bij collega's op te halen, seminars te volgen en dergelijke, juist om goed op de hoogte te zijn van de materie waarmee hij werkt.

**Voorkomen van stress:** Deelnemer heeft geen relevante informatie gegeven

**Beloning:** Deelnemer geeft aan dat de sturing op beloning op inkoop problematisch is. De "tegenpartij" wordt namelijk beloond naar de mate van omzet die het genereert. Inkoopers niet, die worden op een breder vlak beoordeeld. Met als resultaat dat een verkoper altijd meer gemotiveerd is om voor een hoger bedrag te verkopen dan een inkoop gedreven is om voor een laag bedrag in te kopen.

**Organisatie cultuur:** Deelnemer geeft aan dat er binnen de organisatie veel koninkrijkjes zijn die hun eigen strategie volgen. Hij ziet het als een taak van Procurement om de verschillende markttuitvragen te bundelen om te voorkomen dat meerdere onderdelen hetzelfde inkopen bij verschillende leveranciers. De organisatie triggert de Procurement afdeling wel steeds meer om actief na te denken over initiatieven.

**Organisatie structuur:** De rol van Procurement binnen de organisatie is een faciliterende rol. Belangrijk hierin is dat de organisatie gebonden is aan de Europese aanbestedingsregels. Hierdoor is het inkoopproces een lange procedure met veel regels die gevolgd moeten worden. Dit gaat ten koste van de flexibiliteit en handelingssnelheid van de organisatie.

**Ondersteunende Functie:** Deelnemer geeft aan dat hij ondersteunend Procurement processen begeleidt voor de organisatie.

## 4.2 Resultaten gekwantificeerd

Uit de interviews zijn de antwoorden geïnterpreteerd tot in welke mate de respondent hier antwoord in heeft gegeven. Er is een onderscheid gemaakt in vijf waardes aan het antwoord dat is gegeven

**Concreet impact:** De deelnemer kon concrete voorbeeld(en) beschrijven waarom de factor impact had op het ondernemen binnen de organisatie.

**Belangrijk:** Deelnemer kon een positief waarde oordeel formuleren over de factor, maar kon het niet concretiseren met een voorbeeld of eigen ervaring.

**Onverschillig:** De deelnemer had geen concreet waarde oordeel over de factor.

**Niet belangrijk:** De deelnemer vond de factor niet belangrijk.

**Niet besproken:** De factor is niet besproken in het interview.

| Factor                                | Concreet Impact | Belangrijk | Onverschillig | Niet Belangrijk | Niet besproken | Totaal |
|---------------------------------------|-----------------|------------|---------------|-----------------|----------------|--------|
| Management Support                    | 8               | 5          | 0             | 0               | 0              | 13     |
| Tijd                                  | 0               | 4          | 7             | 0               | 2              | 13     |
| Training                              | 1               | 2          | 4             | 2               | 4              | 13     |
| Autonomie                             | 5               | 6          | 1             | 0               | 1              | 13     |
| Opheffen van organisatorische grenzen | 6               | 2          | 0             | 0               | 5              | 13     |
| Voorkomen van stress                  | 1               | 2          | 2             | 3               | 5              | 13     |
| Beloning                              | 7               | 1          | 0             | 0               | 5              | 13     |

## 5. Analyse

Gebaseerd op de resultaten zijn er vier factoren waarbij de respondenten in meerderheid aangaven dat dit een belangrijke factor was die in hun omgeving het ondernemerschap beïnvloeden. Deze zijn:

1. Management Support
2. Autonomie
3. Opheffen van organisatorische grenzen
4. Beloning

Drie andere factoren (Tijd, Training en Voorkomen van stress) werden niet als uitgesproken beïnvloedend gezien door de populatie. Waarbij training de grootste opvallendheid is, waar de literatuur van de ondersteunende functie juist claimt dat training een essentieel onderdeel is voor de werknemer om zijn werk te kunnen uitvoeren.

Andere aspecten waar naar gekeken is zijn organisatiecultuur en organisatiestructuur.

### 5.1 Management Support

Management Support werd door alle deelnemers als cruciaal beschreven voor het wel of niet slagen van een initiatief. Management Support is volgens de definitie die gebruikt is tijdens dit onderzoek:

*“Het aanwakkeren, ondersteunen en beschermen van activiteiten van de medewerkers door het management”*

Deelnemers herkenden Management Support in alle drie de activiteiten die in de definitie zijn gegeven. De hoge afhankelijkheid van deze factor valt mogelijk te verklaren door de eigenschap van de Ondersteunende Functie, dat het van origine een adviserende rol heeft en in dienst staat van de rest van de organisatie. Het netwerk binnen de organisatie wordt in de literatuur als cruciaal beschreven voor de ondersteunende functie. Dit betekent dat de “klanten” van de Ondersteunende Functies de beslissing nemers binnen de organisatie zijn. De Ondersteunende Functie moet in feite de eigen klant er van overtuigen dat de innovatie die zij voor ogen hebben voor de organisatie, de organisatie ook daadwerkelijk verder helpt. Uit de interviews kwam ook naar voren dat de deelnemers die initiatieven genomen of geobserveerd hebben, het lobby werk om toezeggingen elders te krijgen, daar het voortbestaan van het initiatief van af hing.

Daarvoor is veel overtuigingskracht nodig en bescherming van het management naar het management van “de klant”, die vaak een andere agenda heeft dan capaciteiten en budget vrij te maken voor het implementeren van de innovatie van de Ondersteunende Functie. Een mogelijk sterke invloed hier op is ook de cultuur van een organisatie, als de normaal ervaren houding is dat de Ondersteunende Functie uitvoert of adviseert, maar het andere onderdeel beslist.

Uit enkele interviews blijkt ook het verschil in impact van hetzelfde project, maar met een andere management benadering. Het project om tot een beleid op Consultancy inhuur te komen kwam onder het oude management beperkt van de grond, waarbij het nieuwe management het project volgens de betrokken deelnemers veel nadrukkelijker uitdraagt en de organisatie ook mee krijgt met het initiatief. Bij voornamelijk de DMO werden antwoorden gegeven die een beeld schetst van een organisatie waar ondernemerschap tot recent niet werd gestimuleerd bij

de eigen werknemers. Met als gevolg dat het aantal initiatieven vanuit de organisatie zelf beperkt zijn gebleven. Bij ABN AMRO zie je het stimuleren van ondernemerschap veel nadrukkelijker terug, met het resultaat dat er initiatieven worden ondernomen, die niet altijd in zijn geheel slagen, maar wel verbeteringen tot resultaat hebben.

## 5.2 Autonomie

Op één uitzondering na, die autonomie niet besproken heeft, geven alle deelnemers aan dit een belangrijke factor te vinden om ondernemerschap te bevorderen. De definitie van Autonomie voor dit onderzoek was als volgt:

*“De ruimte die aan medewerkers geboden wordt om de werkzaamheden naar eigen inzicht in te richten.”*

Argumenten voor deze factor verschilden. Het geven van autonomie bevordert de creativiteit en inzichten van de werknemers, geeft werknemers de ruimte om adequaat te reageren op nieuwe omstandigheden, stimuleerde medewerkers om verantwoordelijkheid te nemen voor het project en motiveerde werknemers om hard aan het initiatief te werken. Autonomie in de context van de Ondersteunende Functie komt voornamelijk naar voren op het vlak van verticale en horizontale specialisatie. Om te ondernemen binnen een organisatie is ook een mate van verticale specialisatie benodigd (mate van zeggenschap over het project). Bij de ondersteunende functie is het niet uitgesproken dat een medewerker uit deze functie een hoge mate van verticale specialisatie geniet, waar het een afhankelijkheid heeft naar andere organisatie onderdelen. Om te ondernemen, moet een Corporate Entrepreneur wel de ruimte krijgen om beslissingen te nemen over het project wat wellicht buiten de kaders van de specialisatie valt.

Uit de interviews bleek ook dat de mate van autonomie ook sterk samen hangt met het management support. De effectiviteit van het management om jouw project uit te dragen binnen de organisatie en de mate waar in het management jou de ruimte geeft om taken buiten jouw functie omschrijving uit te voeren, heeft een impact op de mate van vrijheid die jij krijgt om de taken naar eigen inzicht in te vullen.

Tussen de DMO en ABN AMRO zijn ook verschillen waarneembaar. Bij DMO wordt het beeld geschetst op basis van de interviews dat veel werkzaamheden en activiteiten zijn vastgelegd in te volgen procedures. Ook afwijk van procedures dat wordt afgekeurd. Bij ABN AMRO verbaast men zich onder andere over het gebrek van vaste kaders binnen de Ondersteunende Functie, wat veel meer autonomie met zich mee brengt.

### 5.3 Opheffen van organisatorische grenzen

De definitie van deze factor tijdens dit onderzoek was als volgt:

*“Medewerkers stimuleren om buiten de vaste kaders te denken en te werken, en meer op eigen intuïtie”*

Een aanzienlijk deel van de deelnemers gaf aan dit als een belangrijke factor te erkennen, waarvan een hoog aantal dit ook kon onderbouwen met concrete voorbeelden. Zoals het stage lopen bij een ander onderdeel om kennis op te doen wat voor het specifieke traject benodigd was, veld onderzoek te verrichten binnen en buiten de organisatie en het handelen op eigen inzicht wat werd gestimuleerd. Dit hangt ook nauw samen met de eerder geanalyseerde factoren, men moet de ruimte krijgen om buiten deze kaders te werken. Als het betrokken wordt op de specifieke elementen van de Ondersteunende Functie, dan zou de horizontale specialisatie hierbij een rol spelen. Op de horizontale specialisatie (mate van bestrijking productieketen) kan een verbreding hiervan een rol spelen zodra deze grenzen worden opgeheven. Voor de Ondersteunende Functie zal dit mogelijk betekenen dat de medewerkers een groter deel buiten de specialisatie zal moeten gaan bestrijken. Een voorbeeld van een verbreding hiervan is als Procurement niet enkel de inkoop behoefte scherp stelt of afstemt met de organisatie wat exact nodig is. Maar ook vanuit de eigen expertise initiatieven onderneemt om samen met een leverancier organisatie processen/voorzieningen te verbeteren.

Ook hier is een groot verschil waarneembaar tussen de DMO en ABN AMRO. Bij de DMO komt uit de interviews naar voren dat men niet geacht wordt, of in ieder geval de beleving er is dat men niet geacht wordt buiten de kaders van de functie beschrijving te werken. Terwijl bij ABN AMRO deze binnen de ondersteunende functie beperkt aanwezig is. Dit is in lijn met de output van initiatieven die ondernomen worden vanuit de ondersteunende functie en resultaten die binnen de initiatieven geboekt worden.

### 5.4 Beloning

De definitie van Beloning tijdens dit onderzoek was:

*“Het erkennen en materiële giften verstrekken bij vertonen van wenselijk gedrag”*

De deelnemers hebben in grote meerderheid te kennen gegeven dat beloning wel degelijk een stimulans is om initiatief te blijven nemen. Het ontbreken van een beloning als iemand onderneemt, wordt zelfs als een sterke demotivatie gezien onder de deelnemers. Een onderscheid wordt wel gemaakt in het type beloning. Verreweg de meerderheid geeft aan meer stimulans te krijgen van erkenning van hun activiteiten, dan van de materiële beloning. Zoals in één van de interviews werd opgemerkt, is een materiële beloning een gevolg van de erkenning. Maar dat hoeft dus niet persé materieel te worden uitgedrukt. In de context van de Ondersteunende Functie is deze niet direct te herleiden naar de onderscheidende aspecten van de Ondersteunende Functie. Deze factor heeft ook meer betrekking op het stimuleren van menselijk gedrag, dan dat het in zekere mate beïnvloedt wordt door een organisatievorm.

## 5.5 Organisatie- structuur en cultuur

Het behoorde niet direct tot het doel van het onderzoek, maar hier zijn wel interessante observaties uit de interviews gekomen. Tussen de organisaties ABN AMRO en DMO zijn grote verschillen aangetroffen met betrekking tot de organisatie- structuur en cultuur.

Het beeld wat uit de interviews is ontstaan is dat de DMO een streng hiërarchisch geleide organisatie is waarbij medewerkers niet geacht worden om iets anders te doen dan de functieomschrijving hen voorschrijft. De DMO heeft veel vaste procesbeschrijvingen, schakels en controle functies. Uit de interviews is gebleken dat deze rigide vorm van organisatie structuur een cultuur heeft gecreëerd waar men mede wordt afgerekend op de vraag of aan alle procedures is voldaan en of iedereen zich aan de functieomschrijving heeft gehouden. Eén van de deelnemers beschreef dit als het aftikken van collega's die zich niet aan de voorschriften hebben gehouden. Dit heeft mede tot een cultuur geleid waarbij men risico avers werd en zich niet zo snel geroepen voelt om over de eigen taakbeschrijvingen en opgelegde doelstellingen te begeven. Hiermee werd het ondernemerschap binnen de DMO sterk beperkt.

Bij ABN AMRO verbazen een aantal deelnemers zich over het gebrek aan vaste kaders en beschrijvingen wie waarvoor verantwoordelijk is. Dit kost hen overigens veel tijd. Deze flexibelere organisatie vorm leidt er wel toe dat het management zich in de positie gebracht voelt dat de eigen medewerkers de ruimte kunnen krijgen om initiatieven te ontplooien binnen de organisatie. Dit was in het verleden niet altijd het geval, al lag de organisatie structuur daar niet ten grondslag aan. In een aantal van de interviews is naar voren gekomen dat ABN AMRO sinds korte tijd een draai aan het maken is in de organisatie cultuur waarbij ondernemerschap meer toegestaan wordt en het management dit ook beter uitdraagt naar andere organisatie onderdelen.

In de resultaten binnen dit onderzoek, is te observeren dat de organisatie die een meer rigide organisatie vorm heeft dan de andere, beduidend minder eigen initiatief wordt genomen.

## 5.6 Over de factoren heen

De vier geanalyseerde factoren tonen een sterk verband met uitzondering van de factor beloning. Beloning is een meer op zichzelf staande factor, waarbij het “enkel” als doel heeft om menselijk gedrag te stimuleren. Uit de interviews lijkt dat Management Support de cruciale factor is voor de Ondersteunende Functie ten opzichte van de andere factoren. Dit heeft voornamelijk met de rol van de Ondersteunende Functie te maken, waar zij dienstverlenend zijn aan de organisatie op een expertise welke niet tot de centrale productie van de organisatie behoort. Daarmee behoort de Ondersteunende Functie eigenlijk tot een externe speler binnen de eigen organisatie die niet persé expert is op het aandachtsgebied van de organisatie. De Ondersteunende Functie kan daarmee ook een eigen cultuur bevatten die los staat van de rest van de organisatie.

Doordat de Ondersteunende Functie geen activiteiten ontplooit die tot de kerntaken van de organisatie behoren, moet zij volgens de literatuur zelf een sterk netwerk opbouwen om te garanderen dat zij tijdig bij trajecten worden aangehaakt om hun expertise te laten meewegen. Als het netwerk een sterk wegende factor is in het succes van de Ondersteunende Functie, dan is het netwerk van het management van de Ondersteunende Functie cruciaal voor initiatieven uit dit organisatie onderdeel om gezien en erkent te worden binnen de organisatie. Wellicht in

een grotere mate dan organisatie onderdelen die wel tot het kernproces van de organisatie behoren, omdat de gehele organisatie afhankelijk is van de prestaties binnen de kernprocessen.

Het succes van het management binnen de organisatie kan dan weer doorwerken in de factoren van autonomie die gegeven kan worden en mate waar in organisatorische grenzen kunnen worden opgeheven.

De effectiviteit van de drie factoren wordt geïllustreerd door de mate van ondernemerschap (op basis van de observaties van de deelnemers) tussen de twee organisaties van de DMO en ABN AMRO. Waarbij de Ondersteunende Functie bij ABN AMRO veel nadrukkelijker worden gefaciliteerd dan bij de DMO. Volgens de deelnemers zie je dit ook terug in de initiatieven die (niet) genomen worden en resultaten van deze initiatieven.

Tenslotte, een observatie uit de interviews met deelnemers die concreet aan een initiatief werken, is dat het team gevoel en de verbinding tussen medewerkers die samen een initiatief proberen te realiseren sterk groeit. Alle betrokken deelnemers hebben onafhankelijk van elkaar aangegeven dat de communicatie en onderling vertrouwen sterk is bevordert tijdens het project. Dit argument is tijdens de literatuur studie naar de toegevoegde waarde van CE niet aangetoond.

## 6. Conclusie & aanbevelingen

Het onderzoek is uitgevoerd op basis van de volgende probleemstelling:

*“Hoe verhouden Organisatie Factoren zich ten opzichte van elkaar binnen de Ondersteunende Functie?”*

De Analyse van dit onderzoek onderbouwt dat er aanwijzingen zijn dat er onderscheid te maken valt in de mate van relevantie voor de Ondersteunende Functie tussen de factoren. Dit wordt voornamelijk beargumenteerd door de specifieke positie van de Ondersteunende Functie binnen de organisatie waarbij het volgens de literatuur meer afhankelijk is van het eigen netwerk dat het binnen de organisatie heeft.

Voornamelijk de factoren Management Support, Autonomie, Opheffen van organisatorische grenzen en Beloning kwamen naar voren als sterk wegende factoren voor de deelnemers. Waarbij Management Support als de cruciale factor naar buiten komt. De overige factoren kwamen niet overtuigend bijdragend aan het stimuleren van CE uit het onderzoek. In de analyse is beargumenteerd op basis van de theorie en de afgenomen interviews waarom Management Support de cruciale factor kan zijn voor ondersteunende functies in verband met de dynamiek van de ondersteunende functie.

Echter om de beschreven indicaties te bevestigen, zal dit nader onderzocht moeten worden door middel van kwantitatief onderzoek.

De observatie met betrekking tot organisatie- structuur en cultuur, ondersteunt theorieën met betrekking tot flexibilisering van organisaties. Dit onderzoek verrichten op basis van de theorie over ambidexteriteit kan de ondersteunende functie ook helpen om inzichtelijk te maken hoe management binnen ondersteunende functies ondernemerschap kunnen bevorderen.

Zoals elk onderzoek had deze ook met beperkingen te maken. Dit was een kwalitatief onderzoek met een laag aantal deelnemers (13) binnen een laag aantal verschillende organisaties (3) in één land. Hiermee is de generaliseerbaarheid van het onderzoek beperkt.

Ook al was generaliseren nooit het doel van het onderzoek, dit is wel een concrete beperking waarmee rekening gehouden moet worden bij het lezen hiervan. Een andere beperking van het onderzoek was de perceptie van de onderzoeker zelf. De onderzoeker is zelf ruim 4,5 jaar binnen de Ondersteunende Functie actief geweest, wat zijn beeld zou kunnen vertroebelen ten opzichte van een buitenstaander.

De toegevoegde waarde aan de literatuur is dat deze inzichten een opening geven om ondernemerschap te onderzoeken binnen de specifieke contexten van de verschillende organisatie onderdelen. Vervolgens kunnen de resultaten van deze onderzoeken worden vergeleken om te achterhalen of er verschillen bestaan in relevantie van de factoren tussen de verschillende organisatie onderdelen. De toegevoegde waarde van het onderzoek in de praktijk is dat dit onderzoek mogelijk inzichten biedt aan het management van Ondersteunende Functies om de middelen te investeren in oplossingen met de factoren als uitgangspunt welke als meest relevant zijn bestempeld.

## Referenties

- Adenfelt, M., & Lagerstrom, K. (2006). Organizational rejuvenation for knowledge exploitation: Exploring corporate entrepreneurship in an MNE. *Journal of International Entrepreneurship*, 83-98.
- Alexander, L., & Knippenberg, D. v. (2014). Teams in pursuit of radical innovation: A goal orientation perspective. *Academy of Management Review*, 423-438.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 39.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 77-87.
- Antoncic, B., & Zorn, O. (2004). The Mediating Role of Corporate Entrepreneurship in the Organizational Support-Performance relationship: An empirical explanation. *Managing Global Transitions*, 5-14.
- Baden-Fuller, C. (1995). Strategic Innovation, Corporate Entrepreneurship and matching outside-in to Inside-out approaches to strategy research. *British journal of Management*, 3-16.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change. *Psychological Review*, 191-215.
- Bandura, A., & Adams, N. E. (1977). Analysis of Self-Efficacy Theory of Behavioral Change. *Cognitive Therapy and Research*, 287-310.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates. *Journal of organizational behavior*, 103-118.
- Baum, J. T., & Locke, E. A. (2004). The relationship of entrepreneurial traits, skill, and motivation to subsequent venture growth. *Journal of Applied Psychology*, 587-598.
- Becherer, R. C., & Maurer, J. G. (1999). The proactive personality disposition and entrepreneurial behavior among small company presidents. *Journal of small business management*, 28-36.
- Belassi, W., & Tukel, O. i. (1996). A new framework for determining critical success/failure factors in projects. *International Journal of Project Management*, 141-151.
- Birkinshaw, J., Hood, N., & Young, S. (2005). Subsidiary entrepreneurship, internal and external competitive forces, and subsidiary performance. *International Business Review*, 227-248.
- Burgelman, R. A., & Doz, Y. L. (2001). The power of Strategic Integration. *MIT Sloan Management Review*, 28-38.
- Burgelman, R. A., & Valikangas, L. (2005). Managing Internal Corporate Venturing Cycles. *MIT Sloan Management Review*, 26-34.

- Covin, J. G., & Miles, M. P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship Theory and Practices*, 47-63.
- Covin, J. G., & Miles, M. P. (2007). Strategic use of Corporate Venturing. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 183-207.
- Damanpour, F., & Schneider, M. (2006). Phases of the adoption of innovation in organizations: Effects of environment, organization and top managers. *British Journal of Management*, 215-236.
- Davis, J., & Wilson, S. M. (2010). Principals' efforts to empower teachers: Effects on teacher motivation and job satisfaction and stress. *The Clearing House*, 349-353.
- DeCuir-Gunby, J., Marshall, P. L., & McCulloch, A. W. (2011). Developing and using a codebook for the analysis of interview data: An example from a professional development research project. *Field Methods*, 136-155.
- Delgado, M., Porter, M. E., & Stern, S. (2010). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, 495-518.
- Dess, G. G., Ireland, R. D., Zahra, S. A., Floyd, S. W., Janney, J. J., & Lane, P. J. (2003). Emerging issues in Corporate Entrepreneurship. *Journal of Management*, 351-378.
- Donahoe, J., Schefter, P., & Harding, D. (2001). Corporate Venturing: Management fad or lasting trend? *Bain & Company*, 1-11.
- Dvir, D., & Shenhar, A. J. (2011). What great projects have in common. *MIT Sloan Management Review*, 19-21.
- Floyd, S. W., & Lane, P. J. (2000). Strategizing Throughout the organization: Managing role conflict in strategic renewal. *Academy of Management Review*, 154-177.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation and social networks in Corporate Entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 129-143.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1999). Knowledge creation in social networks in corporate entrepreneurship: The renewal of organizational capability. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 123-143.
- Gardiner, P. D., & Stewart, K. (2000). Revisiting the golden triangle of cost, time and quality: the role of NPV in project control, success and failure. *International Journal of Project Management*, 251-256.
- Gartner, W. B. (1988). "Who is an Entrepreneur?" is the wrong question. *Entrepreneurship theory and practice*, 47-68.
- Ghosh, S., Amaya, L., & Skibniewski, M. J. (2012). Identifying areas of knowledge governance for successful projects. *Journal of Civil Engineering and Management*, 495-504.

- Gomez-Haro, S., Aragon-Correa, J. A., & Cordon-Pozo, E. (2011). Differentiating the effects of the institutional environment on corporate entrepreneurship. *Emerald Insight*, 1677-1693.
- Gompers, P. A. (2002). Corporations and the Financing of Innovation: The Corporate Venturing Experience. *Economic Review - Federal Reserve Bank of Cleveland*, 1-39.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., Hornsby, J. S., & Covin, J. G. (2011). Operations management and Corporate Entrepreneurship: The moderating effect of operations control on the antecedents of corporate entrepreneurial activity in relation to innovation performance. *Journal of Operations Management*, 118-127.
- Greenberg, G. D., Miller, J. A., Mohr, L. B., & Vladeck, B. C. (1977). Developing Public Policy Theory: Perspectives from Empirical Research. *The American Political Science Review*, 1532-1543.
- Guth, W. D., & Ginsberg, A. (1990). Guest editor's introduction: Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 5-15.
- Harrell, T., & Alpert, B. (1979). The need for autonomy among managers. *Academy of Management Review*, 259-267.
- Hayton, J. C. (2005). Promoting Corporate Entrepreneurship through Human Resource Management practices: A review of empirical research. *Human resource management review*, 21-41.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting corporate entrepreneurship. *Human Resource Management*, 407-427.
- Hayton, J. C., & Kelley, D. J. (2006). A competency-based framework for promoting Corporate Entrepreneurship. *Wiley InterScience*, 407-427.
- Hayton, J. C., George, G., & Zahra, S. A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 33-52.
- Hill, S. A., & Birkinshaw, J. (2008). Strategy-organization configuration in corporate venture units: Impact on performance and survival. *Journal of Business Venturing*, 423-444.
- Hisrich, R. D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 7-24.
- Hornsby, J. S., Kuratko, D. F., & Zahra, S. A. (2002). Middle managers' perception of the internal environment for corporate entrepreneurship: assessing a measurement scale. *Journal of Business Venturing*, 253-273.
- Hornsby, J. S., Naffziger, D. F., Kuratko, D. F., & Montagno, R. V. (1993). An interactive model of the corporate entrepreneurship process. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 29-37.
- Kaplan, A., & Maehr, M. L. (2007). The contributions and prospects of goal orientation theory. *Educational Psychology Review*, 141-184.

- Karayaz, G., & Gungor, O. (2013). Strategic Alignment and Project Management Offices: Case studies from Successful implementations in Turkey. *Hawaii International Conference on System Sciences*, 4376-4383.
- Kaya, N. (2007). The impact of human resource management practices and corporate entrepreneurship on firm performance: evidence from Turkish firms. *The International Journal of Human Resource Management*, 2074-2090.
- Kelley, D. J., Peters, L., & O'Connor, G. C. (2008). Intra-organizational networking for innovation-based corporate entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 221-235.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). Strategic Entrepreneurship: Exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 1-17.
- Kuratko, D. F., & Goldsby, M. G. (2004). Corporate Entrepreneurs or rogue middle managers? A framework for ethical Corporate Entrepreneurship. *Journal of Business Ethics*, 13-30.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., & Hornsby, J. S. (2001). Improving firm performance through entrepreneurial actions: Acordia's corporate entrepreneurship strategy. *The Academy of Management Executive*, 60-71.
- Kuratko, D. F., Ireland, R. D., Covin, J. G., & Hornsby, J. S. (2005). A model of middle level managers' entrepreneurial behavior. *Entrepreneurship theory and practice*, 699-716.
- Langer, E. J., Janis, I. L., & Wolfer, J. A. (1974). Reduction of psychological stress in surgical patients. *Journal of experimental social psychology*, 155-165.
- Lumpkin, G. T., & Dess, G. G. (1996). Clarifying the entrepreneurial orientation construct and linking it to performance. *Academy of Management review*, 135-172.
- Martin-Rojas, R., Garcia-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (2011). The influence on corporate entrepreneurship of technological variables. *Emerald Insight*, 984-1005.
- Martin-Rojas, R., Garcia-Morales, V. J., & Garcia-Sanchez, E. (2011). The influence on Corporate Entrepreneurship of technological variables. *Emerald Insight*, 984-1005.
- Mason, H., & Rohner, T. (2002). *The Venture Imperative: A New model for Corporate Innovation*. Boston: Harvard Business School Press.
- McGrath, Venkataraman, & MacMillan. (1994). The Advantage Chain: Antecedents to rents from internal corporate ventures. *Journal of Business Venturing*, 351-369.
- Miller, D. (1987). The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 55-76.
- Milosevic, D., & Patanakul, P. (2005). Standardized project management may increase development projects success. *International Journal of Project Management*, 181-192.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Pearson Education.
- Mintzberg, H. (1980). Structure is 5's" A Synthesis of the research on organization design. *Management Science*, 322-341.

- Mir, F. A., & Pinnington, A. H. (2014). Exploring the value of project management: Linking Project Management Performance and Project Success. *International Journal of Project Management*, 202-217.
- Monsen, E., & Boss, R. W. (2009). The impact of strategic entrepreneurship inside the organization: Examining job stress and employee retention. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 72-96.
- Morris, M. H., & Jones, F. F. (1993). Human Resource Management practices and Corporate Entrepreneurship: An empirical assesment. *The international journal of Human Resource Management*, 873-896.
- Morris, M. H., Davis, D. L., & Allen, J. W. (1994). Fostering Corporate Entrepreneurship: Cross-Cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. *Journal of International Business Studies*, 65-89.
- Neider, L. (1987). A preliminary investigation of female entrepreneurs in Florida. *Journal of small business management*, 22-29.
- Nelson, G., & Gilbertson, D. (1991). Machiavellianism Revisited. *Journal of Business Ethics*, 633-639.
- Nutt, P. C. (1987). Identifying and Appraising How Managers Install Strategy. *Strategic Management Journal*, 1-14.
- Papke-Shields, K. E., Beise, C., & Quan, J. (2010). Do project managers practice what they preach, and does it matter to project success? *International Journal of Project Management*, 650-662.
- Patterson, F., Kerrin, M., & Gatto-Roissard, G. (2009). CHaracteristics & Behaviours of innovative people in organisations. *NPRU*, 1-39.
- Phillips, J. M., & Gulley, S. M. (1997). Role of orientation, ability, need for achievement, and locus of control in the self-efficacy and goal-setting process. *Journal of applied psychology*, 792-802.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why you don't have to leave the corporation to become an entrepreneur*. New York: Harper & Row, Publishers.
- Rauch, A., & Frese, M. (2007). Let's put the person back into entrepreneurship research: A meta-analysis on the relationship between business owners' personal traits, business creation, and success. *European Journal of work and organizational psychology*, 353-385.
- Sathe, V. (1989). Fostering entrepreneurship in the large, diversified firm. *Organizational Dynamics*, 20-32.
- Schildt, H. A., Maula, M. V., & Keil, T. (2005). Explorative and Exploitative learning from External Corporate Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 493-515.
- Schuler, R. S. (1986). Fostering and facilitating entrepreneurship in organizations: Implications for organization structure and Human Resource management practices. *Human Resource Management*, 607-629.

- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 580-607.
- Shah, S. K., & Tripsas, M. (2007). The accidental entrepreneur: The emergent and collective process of user entrepreneurship. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 123-140.
- Sharma, P., & Chrisman, J. J. (1999). Toward a reconciliation of the definitional issues in the field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 11-27.
- Smallbone, D., & Welter, F. (2001). The distinctiveness of entrepreneurship in transition economies. *Small Business Economics*, 249-262.
- Tellis, W. M. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*.
- Tenkasi, R. V., & Jr., R. J. (1998). Exploring Knowledge Diversity in Knowledge Intensive Firms: A new role for Information Systems. *Journal of Systemic Knowledge Management*.
- Volberda, H. (2015). *De flexibele onderneming*. Deventer: Vakmedianet.
- Wiklund, J. (1999). The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation - Performance Relationship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37-48.
- Wincent, J., & Ortqvist, D. (2009). Role stress and entrepreneurship research. *International Entrepreneurship Management Journal*, 1-18.
- Wu, Y.-C. (2010). An exploration of substitutes for Leadership; Problems and Prospects. *Social Behavior and Personality*, 583-596.
- Yin, R. K. (1981). The case study as a serious research strategy. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilization*, 97-114.
- Zahra, S. A. (1991). Predictors and financial outcomes of corporate entrepreneurship: An exploratory study. *Journal of Business Venturing*, 259-285.
- Zahra, S. A., & Covin, J. G. (1995). Contextual influences on the corporate entrepreneurship-performance relationship: A longitudinal study. *Journal of Business venturing*, 43-58.
- Zahra, S. A., & Garvis, D. M. (2000). International Corporate Entrepreneurship and Firm Performance: The Moderating Effect of International Environmental Hostility. *Journal of Business Venturing*, 469-492.
- Zahra, S. A., Nielsen, A. P., & Bogner, W. C. (1999). Corporate Entrepreneurship, Knowledge, and Competence Development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 169-189.
- Zainal, Z. (2007). Case study as a research method. *Jurnal Kemanusiaan*.

## Bijlagen

### Bijlage A: Transcripties interviews

#### Transcriptie Respondent 1 – DMO

- SP1: Eerste vraag is, hoeveel jaar werk je al voor defensie?
- SP2: 7 jaar.
- SP1: En altijd in deze functie werkzaam geweest of ook in andere functies?
- SP2: Het is al 8 jaar realiseer ik me. En altijd wel ook in het facilitair domein gezeten.
- SP1: Hoeveel uur per week werk je?
- SP2: Ik werk 36 uur in de week.
- SP1: Wat betreft jouw werkzaamheden, zou je wat meer kunnen vertellen over jouw verantwoordelijkheden?
- SP2: Ik werk bij de defensie materieel organisatie in de staf. Daarbij hebben we binnen defensie een aantal rollen belegd op facilitair gebied. En ik ben de centrale demand manager, ik weet niet of die term voor jou iets betekent. Als het gaat om facilitaire diensten richting de dienstverlener. Dat is bij ons dan de regie organisatie zit bij het commando dienstencentra die voor defensie alle facilitaire diensten ??#00:00:57.33# ?? Dus ik ben een soort van vraagbundelaar, klant intern, als het gaat om facilitaire diensten.
- SP1: Dus jij verzamelt de demand vanuit de organisatie en die zet je eventueel uit in gemarkt of iets dergelijks?
- SP2: ja, en dan niet in de markt, omdat dat binnen defensie weer gecoördineerd wordt door een defensie onderdeel, zodra dat richting leveranciers gaat. Dus daar zit bij ons nog wel een interne schakel tussen voordat het echt naar de markt gaat, naar de leverancier.
- SP1: Jij zit daar eigenlijk tussen?
- SP2: Ik geef dat intern aan en dan hebben andere mensen weer contact met de externe partijen.

- SP1: Vinden jouw werkzaamheden vooral op procesbasis gif projectbasis plaats?
- SP2: Beiden wel, maar belangrijkste is denk ik proces.
- SP1: Wat je rol is hebben we net aangegeven. Wat is de toegevoegde waarde van jouw functie? Wat lost het op?
- SP2: Het belangrijkste wat ik doe, dat ik...want we hebben binnen defensie heel veel genormeerde dienstverlening, veel standaard dienstverlening, maar zorgen dat juist de specifieke dingen die wij als ametrie organisatie nodig hebben, dat we dat geborgd hebben bij de dienstverlening, dus zorgen dat al die uitzonderingen goed in de contracteilanden, en goed bij de dienstverleners landen. Dat zij goed weten wat wij nodig hebben en zorgen dat wij met name planmatig, dus volgend jaar en over 2 jaar, dat we aangeven wat onze ontwikkelingen zijn, zodat de dienstverleners daar goed op kunnen inspelen. Als het gaat om meer of minder personeel, afstoten van locaties, andere werkzaamheden op locaties, dat soort zaken.
- SP1: Als het over afstoten gaat, betekent dat ook dat jullie de andere kant op bewegen, dus bijvoorbeeld locaties verkopen? Gaat dat ook via jullie, via jou?
- SP2: Ja. Nou, facilitair en vastgoed is bij ons functioneel gescheiden, dus dat is niet mijn rol. Ik houd me allen met het facilitaire deel bezig. Op het moment dat zij besluiten van een locatie weg te gaan, dan heeft dat natuurlijk ook gevolgen in de facilitaire lijn. Maar het feit of wij wel of niet een locatie verkopen, er zit nog wel wat meer aan vast dan alleen mijn deel.
- SP1: En als je kijkt naar de randvoorwaarden die de organisatie voor jou...hoe gaat het in het dagelijks werk, wat is een beetje de organisatie dynamiek, waarin jij zit? Je dagelijkse werk, hoe vindt dat plaats?
- SP2: ik begrijp niet helemaal wat je bedoelt.
- SP1: Je hebt net uitgelegd wat je functie is, maar houdt dat dan in bijvoorbeeld dat je op bepaalde trajecten wordt gezet en jij gaat inventariseren wat er moet gebeuren? Of is het een soort proceslijn waarin er bij wijze van spreken in de ochtend een stapel werk op je bureau komt en dat moet worden uitgevoerd voor een bepaald kwartaal of iets dergelijks?
- SP2: Ik snap waar je naar toe wil We hebben binnen defensie een bepaalde planningscyclus. Waarin we T-2, T-1 plannen. Daar zitten vaste mijlpalen in. Om de begrotingen daaraan te koppelen. Het is gekoppeld aan de financieel matrix. En dan hebben we vaste momenten

in het jaar waarop wij behoefte stellen voor volgend jaar en het jaar daarop. En we hebben momenten waarop we evalueren hoe de dienstverlening loopt, dus daar zit ik ook in. Dus ook in het volgen van hoe gaat het nu en wat hebben we nog meer. Dus we hebben het ook over de gewone dagelijkse gang van zaken afstemming. De prognose ook voor dit jaar hebben wie afstemming over. Dus enerzijds is het planmatig op vaste momenten in het jaar dat je behoefte stelt. En daarnaast zit je als gebruiker of als klant met CDC dan in mijn geval met de dienstverlener om de tafel. Om dat te volgen en om aan te geven wederzijds wat de ontwikkelingen zijn, zodat je weet wat je van elkaar kunt verwachten. Dus we hebben reguliere overleggen daarover. En als het gaat om lokale dingen, dus echt B2B business, dan zijn er andere spelers die daar rechtstreeks over afstemmen. Dat is niet mijn rol, dtp is dan op locatie vaak dat ze concrete afspraken maken, we hebben nu hier specifiek behoefte aan, past dat in de kaders. Die kaders stellen we op mijn niveau met de dienstverlener, en zodra het daarbinnen past, kom ik niet in beeld, pas als het echt grote dingen zijn die ook in het uitvoeringsjaar gaan spelen, dan kom ik in beeld om te kijken of daar voldoende middelen voor zijn en hoe we dat dan uiteindelijk weer kunnen inrichten in de processen.

SP1: En wat zijn in jouw woorden de kernkwaliteiten die je zou moeten hebben om jouw functie uit te kunnen voeren?

SP2: Ik denk vooral communicatie, draagvlak creëren, afstemmen met elkaar. Dat is denk ik wel de kern. Zoeken naar mogelijkheden binnen de regelingen en de kaders die er zijn.

SP1: Als je kijkt naar de organisatie zelf, hoe kan die jou het beste faciliteren?

SP2: Dat is als je tegen dingen aan loopt, dat je met elkaar zoekt naar oplossingen met alle spelers die van belang zijn.

SP1: Dus een soort transparantie in de organisatie, waar je soms ook over grenzen heen kan kijken.

SP2: Precies, gevolgen kunnen onderkennen, en uiteindelijk ook dat je met elkaar opening of ruimte zoekt, waar nodig is. Flexibiliteit, een stukje maatwerk soms binnen alle anders die we hebben gesteld.

SP1: Kan je een voorbeeld geven van een stuk maatwerk, wat dat precies inhoudt?

SP2: Bijvoorbeeld, we hebben een cateringbeleid, waarin allerlei voorwaarden zijn gesteld, wanneer bepaalde voorzieningen op een locatie mogen zijn. Maar wij zitten met 1 locatie net tegen die grens aan. We hebben daar wel mensen werken, met behoorlijk zware fysieke processen, dus daar zijn we nu aan het kijken, kunnen we daar toch niet voorzieningen

bieden, want de mensen hebben gewoon geen voorzieningen op locatie, het is een afgelegen plek, weinig voorzieningen in de buurt, dus om daar dan te kijken of we niet iets in kunnen regelen, wat voorziet in die behoefte.

SP1: Dat ga je dan ook lokaal opzoeken?

SP2: Omdat het dus net niet valt binnen de randvoorwaarden van het beleid, moeten we dat dus op een andere manier zoeken. Dus ben ik daar ook bij betrokken en proberen we met CDC uiteindelijk, de interne dienstverlener, daar een oplossing voor te vinden.

SP1: Je hoeft het project niet te noemen, maar kun jij je projecten of initiatieven voor de geest halen die jijzelf of je directe collega's hebben geïnitieerd? In de afgelopen paar jaar.

SP2: Wat voor projecten del je dan op?

SP1: Dar kan van alles zijn, dat je iets vanuit je werk ziet, een bepaalde inefficiëntie of dat jij vanuit jouw kennis ziet dat iets beter kan, dat je dat zelf hebt opgepakt en binnen de organisatie hebt geprobeerd verder te brengen om een proces efficiënter in te richten, of een bepaalde dienst af te nemen.

SP2: Ja, die zijn er wel. Wil je horen welke dat zijn of een voorbeeld horen?

SP1: Ja, als dat kan.

SP2: Vervoer zit ook in mijn domein, het defensie munitiebedrijf valt ook binnen de DMO. Daar loop je tegen allerlei ingewikkelde processen aan als het gaat om vervoer van munitie en met name in het buitenland. Je hebt t maken met regels, richtlijnen, veiligheid, en je hebt heel veel spelers in die keten. Daar hebben we met de spelers die daarbij betrokken zijn, hebben we die een keer bij elkaar gehaald, om dat beter op elkaar aan te laten sluiten. Je zag dat iedereen voor zich het wel geregeld had, maar de stappen ertussen, daar zat niet zoveel aansluiting tussen. Dus we hebben uiteindelijk nu al die spelers bij elkaar gehaald, en daar een beter proces van gemaakt. Van heeft iedereen de informatie die hij nodig heeft, en doen we het nu op de goede manier. En uiteindelijk is daar nu wel een verbetering in die hele transportketen gekomen.

SP1: Waren dat alleen interne partijen of ook externe partners?

SP2: Daar zat ook een stukje externe partners bij, want daar zat ook department of transportation van Amerika bij.

- SP1: Je gaf al aan, er zitten heel veel schakels in. Maar wat was het idee om er schakels tussenuit te halen, waar liepen jullie tegenaan?
- SP2: Niet zozeer schakels ertussen uit maar wel ze beter op elkaar aan laten sluiten. Waar we tegenaan liepen was, dat het heel moeizaam was om dat vervoer in te regelen. Dat had meerdere aspecten, want je moet bepaalde regelgeving voldoen, aan het fysieke vervoer wat je inzet. Dat is schaars. Waarom is dat schaars? Aan het niet anders? Dus echt even terug naar de kern. Dat we meer zijn gaan kijken of er meer planmatig ingeregeld kan worden, en heel vaak werd er hoog kwalitatief Vervoer gevraagd, waardoor je juist ineens in de schaarse vervoersmiddelen terecht kwam. Door het meer planmatig te maken kun je in ieder geval meer rust inbouwen in het reguliere verhaal en als er dan spoed is, heb je ook meer ruimte om die spoedklussen op te pakken. Dat is uiteindelijk de kern geweest. Het gaat meer om het bij elkaar brengen van al die partijen, en het achterhalen van de onderliggende oorzaak waarom het niet liep. Of lang duurde.
- SP1: Was het een lastig proces om al die partijen bij elkaar te krijgen? Of viel dat mee?
- SP2: Uiteindelijk liep dat wel soepel. We hebben best wel lang is het knelpunt er geweest, maar uiteindelijk hebben we wel de goede partijen bij elkaar gekregen. En als je daarmee eenmaal om tafel zit, dan lukt dat wel.
- SP1: En als je dit met elkaar hebt afgesproken, moet je dan nog een bepaald traject door omheen te realiseren of zijn het meer werkafspraken, dat jullie het voortaan zo gingen aanpakken?
- SP2: Er zit een formeel traject aan vast want uiteindelijk zijn er ook vergunningen in vastgelegd, dat is het formele deel. Dat moet je zeker vastleggen. Maar verder kun je ook heel veel met werkafspraken doen.
- SP1: Kun je ook een initiatief voor de geest halen wat echt op een implementatietraject is uitgelopen? Of wat misschien door de hiërarchie moest om geaccordeerd te krijgen? Of misschien was dit het ook wel trouwens?
- SP2: Ja en nee. Dit is best wel vanuit uitvoerend niveau geïnitieerd en ook opgelost. Maar er zitten ook buiten defensie contacten, dus het moet wel via de juiste kanalen allemaal gaan. Dus je ontkomt er niet aan dat je dat toch in een bepaalde formele lijn moet spelen. En andere trajecten waar het echt tot implementatie is gekomen, er lopen ook heel veel reguliere projecten. Van implementatie van nieuwe contracten. Bijvoorbeeld zijn we nu bezig met afvalscheiding, dat is gewoon een concreet project dat nu loopt, dat wordt door het CDC uitgerold, daar zit een projectleider op. En die communiceert dat en implementeert zo'n contract. Dat zie ik dan meer als echt implementatie trajecten van nieuwe manieren van omgaan met facilitaire diensten.

- SP1: Voor dat traject, uit welke fase bestaat dat project? Je begint natuurlijk met de initiatie, er ontstaat ergens een behoefte. Weet je nog waardoor dat werd getriggerd?
- SP2: Ongetwijfeld doordat het vorige contract afliep. Dat denk ik hoor, dat weet ik even niet. Contractbeheer ligt ook niet bij ons, wij zitten daar vooral als behoeftesteller in. Dus wij worden aangeschakeld door degene die de contracten beheert, van hem, er wordt een nieuw contract opgelopen. En dat kunnen soms ook interdepartementale ontwikkelingen zijn, we hebben ook te maken met rijksbrede contracten richtlijnen, als het gaat om milieunormen of wensen die we graag willen stellen. Dat je dan op basis daarvan anders de processen gaat inrichten. Dat wordt vaak wel door dat soort factoren gedreven.
- SP1: Krijg je in jouw rol veel vrijheid om zelfstandig zaken te ondernemen of wordt je wel redelijk geacht om je aan, binnen de vaste kaders te bewegen?
- SP2: Ik denk toch vooral het laatste. We hebben best wel een duidelijke structuur afgesproken, met wie je zaken doet, dus ik kan niet zomaar met allerlei partijen om de tafel gaan ook omdat het een hele grote organisatie is, is het redelijk strak ingeregeld.
- SP1: Waarom is dat niet gewenst, waar zijn mensen bang voor of wat willen ze voorkomen?
- SP2: Ik denk ook een stukje rolneming. Als iedereen zich met alles op alle niveaus bemoeit, dan wordt het natuurlijk ook een chaos. Dus we hebben afgesproken wie waarvoor verantwoordelijk is. Een stukje van de uitvoering of van de planning of van de afstemming. Dus in mijn rol heb ik denk ik wel vrijheid om te doen wat ik zou moeten doen, maar dat heeft ook te maken met je besturingsmodel. Hoe richt je je organisatie in en wat verwacht je van bepaalde rollen. En ik hoef ook niet rechtstreeks met een leverancier op locatie te schakelen. Daar is ook helemaal geen aanleiding toe. Snap je wat ik bedoel? We hebben pas ook weer een sessie gehad over rollen, wat je allemaal in een regie organisatie moet inrichten. Daar moet je uiteindelijk een vertaling van maken in hoe je je organisatie inricht.
- SP1: Een regie organisatie is dat een bepaalde term voor iets?
- SP2: Ik zit niet in de uitvoering. Heel direct en ook niet in de lokale afstemming praktisch over de dagelijkse gang van zaken. Dus ik zou bijvoorbeeld ook niet rechtstreeks met een leverancier om de tafel hoeven. Op het moment dat ik stel wat mijn behoefte is. En ik hoef ook niet te verzinnen hoe ik het moet doen. Die rol heb ik niet. Dat moet de dienstverlener gaan bedenken hoe hij dat gaat invullen. Ik hoef alleen aan te geven wat ik nodig heb. Dus vanuit dat oogpunt denk ik dat ik dat goed weg kan zetten. Ik hoor in jouw vraag dat ik iets zou moeten doen aan rechtstreekse afstemming met een leverancier of zo, heb ik dat goed begrepen?

- SP1: Nee, niet per se, het gaat mij meer om, jij gaf aan dat het niet nodig is, en dan is het voor mij interessant om te weten waarom het niet nodig is. Vindt de organisatie dat niet nodig, vind jij het zelf niet nodig? Of vanwege omstandigheden? En hoe kijk je daar zelf dan tegenaan? Dat is relevant voor het onderzoek.
- SP2: Begrijp je mijn toelichting?
- SP1: Ja, maar ik denk ik laat je uitpraten, voordat ik interrumppeer. Dus het wordt vanuit de organisatie niet verlangd. Daar komt het op neer. Ook niet verwacht, verlangd is wat stringenter. Hoe kijk je daar zelf tegenaan, heb jij wel het idee van dat als jij je rol breder zou oppakken dat je dan ook meer zou kunnen oplossen of is dit precies goed? En waarom is dit dan goed?
- SP2: Goede vraag. Ik denk dat je best soms dingen hebt, waarvan je denkt, als ik het zelf zou kunnen doen, zou het misschien sneller kunnen bewegen dan hoe we het hier hebben ingericht. Uiteindelijk heb je dan toch een vrij bureaucratische organisatie waarin je via bepaalde schakels moet. Als je zelf rechtstreeks kunt schakelen, dat je bepaalde dingen wel sneller kunt organiseren. Misschien ook wel met minder ruis, als er veel schakels tussen zitten is het beeld van wat je oorspronkelijk had bedoeld op een gegeven moment niet meer helemaal terug te vinden. Dat zou misschien wel effectiever kunnen zijn. Je met daar dan als gehele organisatie weer invulling aan geven, we hebben ons hele besturingsmodel daarom heen gehangen. Dus als ik rechtstreeks ga schakelen en iedereen gaat dat doen, dan wordt het best snel een chaos denk ik. Dus ik zou zeggen ja, maar ook terughoudend in zijn en kijken wanneer je dat doet. En ik ben dan meer geneigd om te zeggen, hoe kunne we dan die ruis, dat proces verbeteren. En misschien wel schakels ertussen uit halen. Dan er overal omheen te gaan.
- SP1: Het voorbeeld wat je net gaf, over de transportsector, dat versta jij onder ruis weghalen, neem ik aan?
- SP2: Ja. Ook gewoon afstemmen, de stappen beter op elkaar laten aansluiten.
- SP1: Hoe stond de organisatie erin toen jij de contacten ging opzoeken om dit te verbeteren? Wat waren de initiële reacties?
- SP2: Er was best veel draagvlak voor, omdat al die spelers in die keten er wel last van hadden dat het niet lekker liep. Dus het was best een positief iets.
- SP1: Was het iets waar jij je management ook voor nodig had? Of viel dat mee? Kon je het allemaal zelf...?

- SP2: het munitiebedrijf zelf heeft daar ook een heel belangrijke rol in gespeeld. Bij het oplossen van dit hele probleem. Daar was ook hele veel draagvlak om dit probleem op te lossen dus dat helpt dan denk ik wel. Dat mensen wel graag willen dat hier verbetering in komt.
- SP1: Zijn er bepaalde zaken geweest wat het proces heeft versneld voor jou? Of heeft vertraagd? Bij het bijeen krijgen van iedereen?
- SP2: Ik denk vooral de juiste mensen aan tafel hebben en krijgen. Dat is wel echt de kern. En het gevoel voor urgentie, dat dat wel belangrijk is. Dat iedereen denkt, hier moeten we echt iets mee. Zodra dat er is dan krijg je al snel een belangrijke start denk ik. Voor verandering überhaupt.
- SP1: Je geeft aan dat eigen initiatief en zelf door de organisatie rennen dat dat niet heel erg geweest was. Vanwege de structuur die er moet zijn. Is het ook iets wat gedreven is door de historie van defensie? Want iedereen van de buitenwereld die er naar kijkt is het vrij, zijn het vrij strikte kaders allemaal.
- SP2: Ja, ongetwijfeld, Ja. Er zit een bepaalde structuur in de yoga en die zie je overal in terug komen. Zeker als je net van buiten komt, ik weet het nog wel een beetje, al is het 8 jaar geleden, dat is wel vrij, je moet ook wel weten welke paden je moet bewandelen om iets te bewerkstelligen.
- SP1: Ik neem aan niet alleen hiërarchisch maar ook allerlei subafdelingen. Hoe het hier binnen de bank werkt, dat is even een andere wereld, dat je niet alleen de hiërarchie op zoekt maar ook allerlei verschillende afdelingen moet opzoeken om iets gedaan te krijgen. Compliance achtige afdelingen of zo. Juridische zaken ne nog eens 6-7 afdelingen. Dat speelt ook bij defensie.
- SP2: Klopt. Jazeker en we hebben naast de hiërarchische rol hebben we een procesmanagement structuur ingericht dat over heel defensie heen gaat. Dus je hebt met al die verschillende spelers wel te maken. Dus je moet in je eigen hiërarchische lijn afstemmen, maar ook in de procesketen, en daarnaast heb je ook nog met al die andere zaken te maken. Die jij nu ook noemt. En je hebt natuurlijk ook altijd je wet- en regelgeving en je hebt veiligheid en je milieu, dat zit er ook allemaal in. Je beveiliging. Dat is voor ons ook een belangrijk item.
- SP1: Heb je daar allemaal mensen voor nodig of is die kennis op jullie afdeling belegd? Of is het de bedoeling dat jij al die mensen bij elkaar trekt?
- SP2: Afhankelijk van het onderwerp betrek je de collega's die daarmee van doen hebben. Als het gaat om vervoer van munitie, daar zitten ook heel vele beveiligingsaspecten aan. Dus

dan stem ik af met mijn collega's in de security lijn, die precies weten waar dat aan moet voldoen. Welke risico's zijn er aan verbonden en welke maatregelen treffen we om dat terug te brengen. Dat zit zeker ook nog in dat hele spel.

SP1: Wat maakt voor jou dit werk aantrekkelijk?

SP2: dat het een heel breed vakgebied is, en dat je altijd wel de koppeling hebt, met de dienstverlening die wij als defensie materieel organisatie weer hebben. Facilitair wordt altijd wel geacht er te zijn. Maar het is wel een belangrijk onderdeel van het geheel en je kunt daar wel echt een bijdrage aan leveren als je goede ondersteuning organiseert. Interessant aspect.

SP1: Wat had je graag anders gezien in deze functie?

SP2: Misschien nog iets meer ruimte voor maatwerk en dat hangt ook van de spelers in de keten af. Als defensie hebben we natuurlijk echt veel richtlijnen, regels en dat soort dingen. Maar dat er soms iets meer ruimte is, misschien meer cultuur is om daar wat meer in mee te gaan. Dat zou ik graag nog willen veranderen.

SP1: Hoe bedoel je cultuur?

SP2: We hebben al en jarenlange krimp, dat er ook steeds minder mogelijk was. Dus alles werd steeds strikter. Dus je ziet dat we steeds meer naar standaardisatie toe zijn gegaan. Waardoor de effectiviteit van sommige dingen best wel achteruit is gegaan. En dat je nu, er staat heel veel druk op de organisatie, als er dan in de facilitaire ondersteuning dingen niet lekker lopen, dat je daar net wat extra support in wil hebben, dat niet nu best een omschakeling is. We hebben jarenlang gesneden, we moeten nu ook weer wat investeren om dingen weer wat soepeler te laten lopen om uiteindelijk het primair proces te verbeteren.

SP1: Dus een soort koudwatervrees om weer investeringen te maken. Je hebt het over druk op de organisatie, is dat personele bezetting, of juist nog wat er wordt verlaagd in het buitenland?

SP2: Beiden.

SP1: Dat er weinig appetite is om weer te investeren.

- SP2: Meer de mindset is jarenlang krimp geweest. Dus die normen werden allemaal opgeschroefd, dus minder, minder. De kaders werden steeds strakker. Steeds minder maatwerk mogelijk. En in de tussentijd wordt er steeds meer van die organisatie gevraagd, die een forse krimp heeft gehad, dus je kunt met je staande organisatie niet meer zo veel opvangen. Dan is die ondersteuning van derden weer belangrijk. Soms is het ook...hoe moet ik dat zeggen, niet zozeer investeringen allen financieel, maar ook gewoon qua benadering. We hebben veel te lang moeten zeggen, nee het kan niet. Het is er niet. We moeten met minder mensen. We hebben heel veel reorganisaties gehad. Bepaalde taken zijn gewoon vervallen. En nu blijkt dat we ze toch weer hard nodig hebben,. Dus je moet nu knokken om het toch weer in te gaan regelen. Dat is het meer.
- SP1: Om de organisatie er bewust van te maken dat het nodig is?
- SP2: Ja en om draagvlak voor te krijgen. Dat dan ook weer te organiseren. In een tijd dat de financieel middelen er ook nog niet per se zijn. Het is heel erg zoeken naar manieren om toch je organisatie draaiende te houden, ondanks die hele reductieslag die we hebben gehad de afgelopen jaren.
- SP1: Als je zoiets wilt organiseren, wat moet je dan op hoofdlijnen doen dat voor elkaar te krijgen?
- SP2: Dat is ook weer de urgentie bij de juiste mensen weten aan te geven, kijken wat er voor nodig is. Als dat middelen zijn of misschien wel in de processen, dan moet je gaan kijken wat er voor nodig is. In eerste instantie urgentie, gezamenlijke focus, van is dit inderdaad een belangrijk onderwerp. Dan gaat het wel weer lopen. Maar het is niet vanzelfsprekend als je vraagt, we hebben hier wat nodig, dat het dan in te regelen is. Omdat die organisatie zo terug is gegaan. In aantal mensen, in taken.
- SP1: Ben je dan een roepende in de woestijn of heb je juist ook handvatten om mensen op te zoeken, om samen, misschien moet je naar een ander onderdeel om iets voor elkaar te krijgen.
- SP2: We hebben best wel procedures om ook dat weer aan te kaarten. En best wel manieren om juist de prioriteit met elkaar te bepalen. Daar zitten wel structuren in. Je staat er niet helemaal in je uppie voor.
- SP1: Zijn dat overlegstructuren of lijntjes tussen verschillende mensen?
- SP2: Ook, maar ook aan de financiële kant, je wilt lateien, wat gebeurt er als we dit niet doen. Wat zijn dan de gevolgen. Daar hebben we allerlei methodes voor om dat aan te kunnen kaarten. Dat zijn overlegstructuren, maar ook aan de financieel kant dat je om middelen

zou kunnen vragen , of om herschikking van middelen. We hebben daar misschien wat ruimte, kunnen we dat niet anders inzetten.

SP1: Vind jij je vak echt een ervaringsvak of is het ook een vak waarvoor je veel training en opleiding nodig hebt?

SP2: Ik vind het wel een ervaringsvak.

SP1: Dat hebben ook allemaal besproken, Ik ben een beetje door mijn vragen. Op zich goed, alles is beantwoord. Ik vind het op zich wel interessant. De interviews die ik tot nu toe heb gedaan, ook buiten defensie, dat zijn commercieele organisaties dus er is ook meer voorhanden als het goed draait de economie. Daar gaat het over, dit is een project en dat kun je zelf ondernemen binnen de organisatie, je gaat op zoek naar stakeholders, naar middelen, die ruimte is er in bepaalde organisaties wat meer. Dus ik vind het interessant om te horen van een organisatie die juist vooral door druk van buitenaf continu in de krimp heeft gezeten, en om het effect daarvan te zien waar je dus tegenaan loopt. Om even opsommend aan te geven, wat jij aangeeft is, je loopt tegen de vaste kaders waarmee je moet werken, aan. Dat is 1. 2, de middelen die beschikbaar zijn. En ik neem aan dat daaruit voortkomt de mate van management support die je eigenlijk niet krijgt, omdat je het nu eenmaal moet redden met wat je hebt.

SP2: Ja, en ook de hele inrichting ook van de organisatie, dus niet alleen financieel maar ook qua capaciteit.

SP1: Mensen die je beschikbaar hebt om iets uit te voeren. Duidelijk. Leuk is juist wel om te horen dat het delen van informatie juist wel heel veel effect heeft, bijvoorbeeld zo'n keten die je dan efficiënter kan inrichten daardoor.

SP2: Ik denk dat daar heel veel winst, dat zijn ook echt dingen, dat zie je ook binnen defensie, dat we dat soort trajecten steeds meer aan het doen zijn en daar zit heel veel winst in. Dat is wel heel mooi. Ongeacht al die druk op financiën, en dat soort dingen, dat je op deze manieren wel dat soort verbeteringen aan maken.

SP1: Zijn er onderwerpen geweest die je zelf had verwacht dat die aan de orde zouden komen, en die niet ter sprake zijn gekomen?

SP2: Niet. Ik was wel nieuwsgierig wat je kon, toen ik hoorde e van je vraag, vanuit mijn rol, met jouw vraag. Ik had de indruk dat je meer in de uitvoering aan het zoek was. Hele concrete projecten die heb ik wat minder. Dus ik hoop dat je ook met mijn rol wel wat kunt. Ik weet niet of je ook echt in de uitvoering nog mensen gaat interviewen, dat zou misschien ook nog wel interessant zijn.

- SP1: Binnen defensie zijn er geen interviews geplanned met uitvoerende mensen, maar als je iemand weet, dan graag, als dat interessant is.
- SP2: Ik zal eens even denken of ik nog iemand...dan zit ik alweer een beetje te ver door onze inrichting ook, vanaf als het gaat om in de dagelijkse praktijk. Maar dat kan misschien ook nog weleens interessant zijn.
- SP1: Dat zijn ook personen die in de facilitaire dienstverlening zitten dan?
- SP2: Ja, echt in de uitvoering, een lokaal facilitair manager bijvoorbeeld.
- SP1: Dat zou echt heel interessant zijn, als dat zou lukken. Absoluut. Oké, we houden wel even contact. Leuk als dat kan. Hartstikke bedankt voor jouw tijd ook.
- SP2: Ik zit bedenken of ik iemand kan benaderen. Ja graag gedaan.
- SP1: Ik stuur van de week nog even een berichtje of ik bel even, om te kijken hof het gelukt is, of neem contact met mij op als het lukt.
- SP2: Dat is goed. Heel veel succes met je onderzoek. Dit is je afstudeer...denk ik...scriptie?
- SP1: Ja klopt, ik werk gewoon fulltime, maar daarnaast doe ik deze opleiding,
- SP2: Welke opleiding was het ook al weer?
- SP1: Bedrijfskunde in Rotterdam. Er zijn ook mensen van defensie die het doen.
- SP2: Leuk. Lijkt me inderdaad een interessante studie.
- SP1: Ik zou het wel doen, als je zelf wat bedrijfskundig er naast wilt doen, dan zou ik echt kijken naar Nijenrode of Erasmus. Dat zijn ede 2 inhoudelijk sterkste opleidingen. Ik heb redelijk breed onderzocht of er bijvoorbeeld ook wat in Amsterdam was, of in Den Haag, dan kan je zo'n post hbo opleiding ook deeltijd doen. Maar Rotterdam is wat dat betreft echt heel aantrekkelijk.

SP2: En je hebt dat gewoon naast je voltijds baan gedaan?

SP1: ja, dat is ook nog te combineren,. Ik moet wel zeggen, ik heb geen kinderen of iets dergelijks dat scheelt heel veel tijd. Maar het is hele leuke, want je komt mensen uit allerlei verschillende disciplines tegen, van defensie, maar ik werk bijvoorbeeld ook met een hartchirurg samen die binnenkort een OK-afdeling moet gaan leiden. Dat sis el heel erg waardevol van die opleiding. Om een keer over de grenzen heen te kijken, in mijn geval buiten de bank, om te kijken wat daar speelt. Dus ik zou er zeker eens naar kijken als ik jou was.

SP2: Klinkt interessant. Ik ga kijken of ik iemand voor je kan benaderen misschien en succes in ieder geval met de verwerking van alle resultaten.

SP1: Hartstikke bedankt, dat komt wel goed. Werk ze.

SP2: Bedankt, dag.

## **Transcriptie Respondent 2 – DMO**

SP1: Fijn dat je wilt deelnemen aan het interview. Om heel kort uit te leggen waar het onderzoek over gaat, het onderzoek heeft betrekking op het bevorderen van ondernemerschap binnen ondersteunende functies. Dat houdt in, onderdelen van de organisatie die hun eigen specialisatie hebben, die niet tot het core proces van de organisatie horen. Dat ze vanuit hun specialisatie diensten leveren aan de organisatie zodat deze verder kan, dus denk met name aan Legal afdelingen, facility management, voor defensie geldt dat niet maar voor veel organisaties bijvoorbeeld ook procurement. Dat soort onderdelen. De reden waarom ik daar onderzoek naar verricht om ondernemerschap te bevorderen, is omdat van deze afdelingen vaak in de organisatie niet werd verwacht, dat zij ondernemend aan de gang zouden gaan met hun eigen projecten binnen de organisatie. En dat verandert, zeker met een agile manier van werken, nog een aantal methodieken, dat actief participerend gedrag steeds meer gewenst wordt. En dan is het interessant om te onderzoeken, hoe kan de organisatie dat faciliteren. Bij dit type functies. Laten we beginnen met jezelf.

SP2: Nee, je moet me nog even uitleggen, want waarom die je het onderzoek?

SP1: Ik doe een opleiding bedrijfskunde bij het Erasmus, en de combinatie dat ik zelf ook voor een ondersteunend onderdeel werk, in dit geval procurement ABN AMRO, leek me hier best behoefte aan en vond ik het een interessant onderwerp om verder uit te diepen. Samen met mijn begeleider, vooraf ook over afgesproken.

- SP2: Je studeert bedrijfskunde aan de Erasmus? En is dit je afstudeer onderwerp?
- SP1: Ja, klopt.
- SP2: Maar je werkt ook al. Je werkt bij ABN?
- SP1: Klopt, het is een deeltijd master opleiding op de Erasmus, en ik werk fulltime bij ABN.
- SP2: En daar doe je procurement?
- SP1: Ja.
- SP2: En wat doet ABN dan voor procurement? Waar moet ik dan aan denken?
- SP1: Steeds meer IT, dus echt software, hardware, heel veel Cloud-oplossingen tegenwoordig. Voor alle mogelijke doeleinden, dus dat kan zijn...
- SP2: Ah, de eigen bedrijfsmiddelen, oké. Dat is niet een dienst die ABN AMRO aan derden levert. Procurement. Het is echt voor de eigen inkoop.
- SP1: Ja, voor de interne bedrijfsvoering. Dus dat kan zijn van een softwarepakket waarmee je ruimtes kan reserveren binnen het gebouw, tot bijvoorbeeld ontwikkelen, bijvoorbeeld de tikkie-app, inkoop. Van alles en nog wat kan dat zijn. En daarnaast ook facility management, met name vastgoed onderhoud, en HR, externe consultancy inkoop.
- SP2: En waar ligt dan het zwaartepunt? Dat zal wel infra en IT zijn.
- SP1: Ja, als je kijkt naar de spend, met name de infra binnen IT. Dus de datacenters, het onderhoud daarvan.
- SP2: Leuk. Vind je het leuk om te doen?
- SP1: Ik vind het heel leuk. Tot dusver wel. Ik ga wel over een maand aan een andere functie beginnen. Dan heb ik dit 3,5 jaar gedaan. Dan ga ik de volgende stap doen, dan ga ik me

meer bezig houden, wel binnen de IT, maar dan met chatbots. Dus virtual assistente bijvoorbeeld op websites. Dus de meest gestelde frequentie asked questions, dat dat online kan worden afgehandeld. I.p.v. dat je een callcenter moet bellen of een half uur op een website moet zoeken, voordat je je informatie boven water haalt. Het is het idee dat je er een programma naast zet waar je die vraag kan intikken. En dat die gelijk een linkje geeft of een antwoord op je vraag direct. In de mooiere vormen kan het ook nog, dat als je zegt, ik wil mijn bankpas blokkeren, en je bent ingelogd op je online bankieren omgeving, dat dat apparaatje voor jou gelijk je bankpas blokkeert. Dat je ook niet verder hoeft te klikken of wat dan ook.

SP2: Ja, de ontwikkelingen zijn ook, als je naar callcenters kijkt, over 4-5 jaar zijn er geen callcenters meer. Een heel groot deel van de vragen wordt dan gewoon digitaal beantwoord. Dan merk je niet eens meer verschil of je met een computer of een mens praat.

SP1: Dat is het uitgangspunt.

SP2: En daar ga jij je mee bezig houden, met die ontwikkeling?

SP1: Ja, klopt. Ik dat er wel medewerkers zijn die in contact staan, maar dan in heel beperkte mate, voor de echt complexere vragen of vragen die je echt niet door een apparaat kan laten afhandelen, die toevallig geconnecteerd is naar een database waarin die orders moet wegschrijven.

SP2: Al die callcentra in India die gaan allemaal weg?

SP1: Wij hebben geen callcenters in India. Zit allemaal in Nederland. Er zijn bedrijven die dat wel doen. Als je kijkt naar onze eigen IT-support, als we daar mee bellen, bellen we met Zuid-Afrika. Omdat die in dezelfde tijdzone zitten.

SP2: Maar ja, die banen staan allemaal op de tocht. Met deze ontwikkelingen.

SP1: Ja. Dat klopt. Dat is de ene kant van de medaille, de andere kant is dat hopelijk dat de klant ook beter geholpen wordt.

SP2: Dat zou ook nog kunnen ja. Dat is ook een kwestie van goed programmeren.

SP1: Ja, en daar gaat nog heel veel tijd in zitten ook met testen.

- SP2: Als je Siri gebruikt, als je een iPhone hebt, die geeft soms ook hele rare antwoorden. Dat is echt ingewikkeld nog. Om mensen te begrijpen.
- SP1: Het is nog heel erg in ontwikkeling. De hele technologie. Een het is nog maar de vraag of het het gaat redden op de lange termijn tegen andere technologieen natuurlijk. Het is niet een uitgemaakte zaak dat dit het gaat worden. Maar daar gaan we de komende jaren flink mee experimenteren en kijken hoever we gaan komen. Het zal je verbazen hoeveel vragen ook binnenkomen op de daalcenters van waar kan ik a vinden op de webpagina, waar kan ik b vinden op de webpagina. Terwijl je natuurlijk het liefst mensen in een center hebt zitten, die zich heel erg bezig houden met de inhoudelijke vragen. Die mensen echt helpen met advies verlening, advies op afstand wat steeds meer opkomt. I.p.v. , ik kan me voorstellen als callcenter medewerker dat het niet heel, ik zou het niet heel bevredigend werk vinden als ik continu moet aanwijzen, waar wat op een website staat.
- SP2: Nee, daar ben je na een paar dagen wel mee klaar.
- SP1: Precies. En toch echt een flink deel van de vragen gaat daar over.
- SP2: Maar omdat mensen te lui zijn om zelf te gaan zoeken, of omdat ze het echt niet kunnen vinden?
- SP1: Het zal een mix zijn. Ongetwijfeld. Als ik spreek over de website van de ABN AMRO, er zijn nog wel verbeterlagen mogelijk in het makkelijk vindbaar maken van informatie. Als die specifieke informatie dan toereikend is. Dus het zal echt een mix van beiden zijn.
- SP2: Oké.
- SP1: Maar goed, het interview. Om te beginnen met jezelf, het zijn een aantal generieke vragen, hoe lang werkt u al voor defensie?
- SP2: 31 jaar.
- SP1: En hoe lang daarvan in deze functie?
- SP2: Daar ben ik in maart op geplaatst en effectief voer ik het uit sinds 1 juli.
- SP1: Heel recent dus. En wat heb je hiervoor gedaan binnen defensie.

SP2: Ik heb heel lang in procurement gezeten.

SP1: Echt? Grappig.

SP2: Ik ben begonnen bij infra, defensie had toen nog zijn eigen infra organisatie, dienst bouwwerken en terreinen. Daar heb ik 5 jaar gezien. Toen ben ik weggegaan bij defensie, heb ik een tijdje bij Welzijn, volksgezondheid en cultuur gewerkt, in de ziekenhuisbouw. Dus ook een beetje aan de procurement kant. Toen ben ik naar defensie terug gegaan, een paar jaar bij de luchtmacht gewerkt, toen bij de landmacht. Een tijdje bij de marine tewerkgesteld. Toen weer terug naar de landmachtstaf, toen naar het ministerie, en toen bij de DMO. Het is mijn 16de functie. Ik zit gemiddeld 2 jaar op een functie. Dan ga ik weer wat anders doen.

SP1: Dat is veel. En voor je huidige functie, wat zijn je verantwoordelijkheden in je huidige functie?

SP2: Ik ben directeur van het innovatiecentrum. Dat is nu nog heel klein, want ik heb op dit moment maar 1 medewerker, omdat defensie, de DMO had nog geen innovatiecentrum. Dus ik moet dat opbouwen. Het innovatiecentrum heeft nu 6 jaar de tijd gekregen om zijn bestaansrecht te gaan bewijzen. En daar ben ik nu mee bezig. Wat moet er in het innovatiecentrum landen aan taken, wat voor capaciteit hebben we daar voor nodig, hoe gaan we werken, hoe zorgen we voor de aansluiting met de hoofdprocessen, daar zal ik het straks over hebben, dat is de kern van je onderzoek. Maar ook hoe gaan we de ontwikkelingen die we in de buitenwereld zien, hoe gaan we die verbinden aan onze eigen organisatie. En hoe gaan we ook de samenwerking met de buitenwereld beter inhoud geven. Dat is mijn project. Ik heb een vrij ruime opdracht, ik heb met de directeur DMO natuurlijk mijn startgesprek gehad en zo ruim als ik het zeg, zo ruim is de opdracht ook. En we gaan al zoekende in al die mogelijkheden, gaan we onze koers bepalen.

SP1: En je zegt, verbinding met de buitenwereld opzoeken, in welk opzicht bedoel je dat dan? Met leveranciers kan 1 deel zijn, maar hoe bedoel je dat?

SP2: De DMO organisatie is verantwoordelijk voor alle grote IT en materieel projecten die defensie heeft. Hier worden de onderzeeboten en de fregatten gekocht, en de nieuwe vliegtuigen, het F35 project draait hier. Alle helikopters, alle vrachtwagens, tanks, mortieren, noem maar op. Alles wat je kunt bedenken dat defensie gebruikt aan hardware en software, dat wordt hier gekocht en de instandhouding wordt hier voorbereid. Maar toch zie je dat in die aanschaftrajecten, in die ontwikkelingen, dat we de laatste jaren moeite hebben om de stand van de techniek bij te houden. Er gebeurt zoveel in technologische ontwikkeling, dat zit natuurlijk aan de kant van de IT, daar is van alles aan de hand. Als je kijkt naar onderwerpen als argumentative reality, big data, internet of things, alles wat daarmee speelt. Maar ook bijvoorbeeld bij nanotechnologie, wat er gebeurt bij space, alles

wat er in space gebeurt, het gebruik van de ruimte is niet meer exclusief voorbehouden aan naties, dat gaat nu ook naar particulieren toe. Dus dat is voor ons ook een onderwerp. DNA technologie. Heeft ook heel vergaande consequenties, ook voor defensie. Al dat soort technologische ontwikkelingen gaat zo hard op het ogenblik, dat wij het echt het maximale uit onze organisatie moeten halen, om dat allemaal bij te houden. En dat lukt niet altijd even goed. En dat gaat ook niet altijd even makkelijk. Dus dat zijn ontwikkelingen waar het innovatiecentrum ook heel nadrukkelijk naar gaat kijken. Wat voor soort methode van werken kunnen wij nieuw ontwikkelen om beter aangesloten te zijn bij die technologische ontwikkeling en hoe kunnen we dat naar binnen halen. En het kunnen we dat voor onze eigen producten en bedrijfsvoering ook gaan inzetten. We kijken ook zeer geïnteresseerd naar wat startups doen op dit moment, omdat de traditionele defensie industrie, waar we natuurlijk 100 jaar zien mee hebben gedaan, dat is zeker niet meer onze enige leverancier. Die mogelijkheden om producten uit de civiele wereld te gebruiken voor defensie toepassingen, die worden steeds groter. Met name de snelheid die startups kunnen ontwikkelen in het omzetten van technologie in bruikbare producten dat is iets waar wij soms met jaloezie naar kijken. Want er zijn bij ons in de organisatie, maar ook in de traditionele industrie zoveel hindernissen die die snelheid belemmeren, dat een startup voor ons echt een voorbeeld kan zijn. Hoe zou je dan moeten werken, om ook die snelheid te bereiken. Het is bij ons niet alleen de nieuwe technologie die uitdagend is, maar ook de snelheid om die technologie om te zetten in producten. Dat is misschien nog wel lastiger dan de technologie zelf. Want grosso modo weten we wel wat er allemaal aan technologie speelt, en zich ontwikkelt. Dat geldt ook voor de veranderingen in de maatschappij. DMO kijkt ook ineens naar een heel ander soort arbeidsmarkt dan 15 of 20 jaar geleden, daar gaat het ook erg hard. We weten wel wat er allemaal speelt maar om dat om te zetten naar bruikbare processen en bruikbare producten voor de organisatie, en de snelheid die daar voor nodig is, daar zijn wij op dit moment niet heel goed toe in staat. Er gebeuren nog geen rampen op dat gebied, maar het kan echt stukken beter. Dus dat zijn onderwerpen voor het innovatiecentrum.

SP1: Als je dan met name naar de processen kijkt, zou je een voorbeeld kunnen geven van hoe een proces er nu uitziet. Als je bijvoorbeeld een product inkoopt, of dat iets wilt gaan ontwikkelen zelf in de organisatie? waar moet je dan allemaal rekening meer houden binnen defensie?

SP2: Ik ga dat niet uitleggen. Maar stel je voor, dat als wij iets willen kopen, dan heb je zeker 20-30 processtappen nodig om iets uiteindelijk geleerd te krijgen, en dan heb ik het niet eens over iets wat bijzonder ingewikkeld is. Dat zit voor een deel in het inkooptraject. Wij hebben in het inkoopproces te maken met een aantal verplichte processtappen die gewoon tijd kosten. Als overheidsorganisatie zijn we natuurlijk verplicht om Europese aanbestedingsregels toe te passen. Maar ook de nationale aanbestedingswetgeving. Die verplicht ons tot bepaalde processtappen, die kosten tijd. Maar dat is echt niet het enige wat bij ons nodig is om iets te gaan inkopen, want het begint al helemaal aan de voorkant, daar zul je in je werk ook mee te maken hebben. Je hebt een goed programma van eisen nodig, voordat je überhaupt kunt bepalen, wat voor inkoopproces zal ik gaan toepassen. Dat heeft heel veel te maken met de inhoud van dat programma van eisen. Hoe ga ik de markt bepalen, welke partijen komen daarvoor in aanmerking, weet ik al genoeg van de markt om onmiddellijk om een offerte te vragen of moet ik eerst nog een marktverkenning toepassen om te onderzoeken hoe deze behoefte in de markt gaat landen en of er überhaupt

wel leveranciers zijn die dit kunnen leveren. Afhankelijk van dat programma van eisen ga je je verwerkingsstrategie bepalen, om uiteindelijk tot een aanbestedingsstrategie te komen. Dus dat begint al met dat traject van programma van eisen. Wij hebben natuurlijk allerlei voorschriften en handboeken over hoe je een programma van eisen in elkaar moet zetten, maar daar worden dan al weer zoveel onderwerpen bijgehaald die allemaal relevant zijn voor het moment dat je je spullen binnen hebt, maar het programma van eisen, dat kan bij ons zomaar 1-2 jaar duren voordat we een programma van eisen hebben geschreven. Vanwege alle regelgeving en alle interne wensen en eisen die in dat programma van eisen moet worden opgenomen, om uiteindelijk dat product in de organisatie ook toe te passen. Wij houden er aan de voorkant al rekening mee dat het product straks in onze geautomatiseerde systemen met worden opgenomen. Dus een product moet ook geleverd worden met bepaalde nummers en kwalificaties, we moeten het kunnen herkennen in onze automatiseringssystemen. En afhankelijk van die herkenning moeten we kunnen bepalen of iets ook gerepareerd moet worden. En als iets gerepareerd moet worden, dan moet we bepalen of die reparatie in Nederland bij ons eigen reparatiecentra gebeurt of dat het naar de leverancier terug moeten sturen voor reparatie. Moeten we van producten voorraad houden of niet. Worden producten tijdens groot onderhoud vervangen of tijdens het gebruik. Noem maar op. Dus talloze vragen die je in het voortraject al moet beantwoorden, voordat je de markt op kan. Dan zijn we eenmaal zo ver dat we een leverancier in beeld hebben. Dan komen er vragen op tafel als, hoe gaan we dit product certificeren. Zeker als het over wapens en munitie gaat, dan luistert die certificering nauw. Maar ook voor andere producten, we moet kijken naar aspecten van veiligheid, milieu, security, speelt bij ons een ontzettend belangrijke rol. Als een project bij ons geclassificeerd is omdat er veiligheidsaspecten aan zitten, dan moeten de leveranciers allemaal gescreend worden, het bedrijf moet gescreend worden, de leverancier die moet veiligheidsmaatregelen nemen, soms zelfs een hek om zijn bedrijf bouwen, voordat hij voor ons aan de slag mag of voordat hij onze documenten mag opslaan. Je kunt je voorstellen, heel veel handelingen, kost allemaal tijd. En het is zeker niet allemaal onzinnig, wat daar bedacht is, want er is met heel veel logica in het vertelden over nagedacht, wat we allemaal moeten doen om zo veilig mogelijk voor de organisatie en zo betrouwbaar mogelijk voor de organisatie te werken. Tegelijkertijd verstrijkt die tijd en zijn we zomaar 3 jaar bezig met iets aan te kopen wat relatief simpel is. En de techniek is dan al weer zo ver dat wat we na 3 jaar gaan aankopen, al niet meer de laatste stand van de techniek is. Soms al 3-4 generaties ouder. En daar zit gewoon het probleem. Hoe gaan we dat nou aanpakken. Je kan niet alles over boord gooien wat we bedacht hebben en tegelijkertijd is er grote behoefte om het veel sneller te doen en veel efficiënter.

SP1: Als je kijkt naar de ondersteunende functies an sich, wat zouden de kwaliteiten van de mensen binnen de ondersteunende functies zelf zijn?

SP2: Binnen de DMO, maar dat geldt voor een heel groot deel van de overheid, zijn wij heel erg gefocust op rechtmatigheid. Je kunt je als overheidsorganisatie niet veroorloven dat je onrechtmatige handelingen verricht. Daar worden we ook op gecontroleerd, door de accountantsdienst en de rekenkamer. En onrechtmatigheid is echt een groot onderwerp binnen de overheid. Daar moet je bij wegblijven. Dus onze mensen zijn ook heel erg getraind en hebben ook heel veel focus op die vraag van rechtmatigheid. Dat leidt er ook toe, dat risico's nemen, binnen die omgeving van rechtmatigheid, dat is ontzettend ingewikkeld, dat zal niet heel gauw gebeuren. W gaan veel liever in het veilige midden

zitten, omdat we dan weten, dat we kunnen verantwoorden, iedere handeling en iedere stap die we hebben gedaan. Dan dat we de randen van de mogelijkheden op gaan zoeken, want daar wordt het een beetje grijs en voor je het weet wordt je daar op afgetikt. En aftikken gebeurt altijd laag in de organisatie, dus mensen voelen zich daar vervelend bij. Dus rechtmatigheid zit door alles heen en leidt ook tot een veilige manier van handelen. Daar zit niet heel vaak innovatie in. Innovatie is toch vaak buiten de lijntjes kleuren. En eens wat nieuws onderzoeken. En ook op zoek gaan naar andere mogelijkheden dan dat wat we al 20 jaar met elkaar hebben afgesproken. Het opzoeken van die grenzen, en het onderzoeken van snellere, soms wat efficiëntere manieren van werken, dat gaat dan meer naar de doelmatigheid toe, dat is niet altijd de hoogste prioriteit. Dus als je dat wilt veranderen, dan heb je behoefte aan mensen die dat wel willen, die dat kunnen en die dat durven. Je moet het eerst willen. Daar heb je al weer allerlei mensen voor nodig, want daar heb je je lijnbaas voor nodig, je moet het zelf willen. En als je het wilt, dan ga je het onderzoeken, daar moet je creatief voor zijn. Dan ga je nadenken over wat kan er dan anders, en beter en sneller en noem maar op. En dan moet je ook nog de durf hebben om het vervolgens te presenteren, aan te pakken en te zeggen, we gaan het anders doen want dit is beter. Dus het is echt die drieslag van karaktereigenschappen die je moet hebben om dingen anders te doen. En dan maakt het niet uit of je in de lijnorganisatie of in de staf. Dat is allemaal hetzelfde. Ik vind ook niet dat daar een heel groot verschil moet zijn. De staf van de DMO realiseert zich heel goed, dat wij een essentieel randvoorwaarde invullen om de lijn te kunnen laten werken. We zijn al jaren bezig binnen DMO om dat besef bij iedereen tussen de oren te krijgen, dus dat verschil, dat onderscheid is niet heel groot. Iedereen werkt daar aan. Maar het zoeken naar verbeteringen en het toepassen van verbeteringen, en hier en daar ook te durven experimenteren, we blijven natuurlijk altijd rechtmatig handelen, we gaan nooit onrechtmatig handelen, dat is gewoon een no go area. Maar ook binnen de rechtmatigheid zijn er nog heel veel verbetermogelijkheden. En het zoeken daar naar, dat is op het ogenblik we een van de speerpunten van de organisatie.

SP1: Je had het over een bepaald type medewerker, je noemde ook al de lijnmanager. Welke rol heeft volgens jou het management om dit soort gedrag te stimuleren?

SP2: Stimuleren, dat is het woord. Ik vind het een absolute taak van het management, om het comfort van medewerkers te scheppen, om ook op andere manieren te gaan werken. Het werkt niet door tegen medewerkers te zeggen, we gaan meer risico nemen. Ga je gang. Dan gaat die medewerker echt niks doen. Die denkt, ja, bekijk het, dadelijk doe ik iets fout en dan krijg ik...dat ga ik echt niet doen. Dus het is echt de managementtaak om ruimte te creëren voor medewerkers om dingen op een andere manier te doen of op andere manieren dingen aan te pakken. Er moet natuurlijk ook stimulerend gedrag van die manager uitgaan, waar we natuurlijk tegenaan lopen is de dagelijkse praktijk. Iedere lijnmanager heeft binnen het jaarplan een taak die hij moet verrichten en per kwartaal moet hij rapporteren over wat is de voortgang van die taak. En eind van het jaar moet het klaar zijn. Dat is het primaire proces. Dus als ik naar die mensen toe loop en ik zeg, we gaan nu aan innovatie werken, dus 1 dag per week heb ik Jantje, Pietje en Klaasje nodig, want die gaan iets innovatiefs doen. Dan zegt die lijnmanager, daar heb ik geen tijd voor want ik heb een opdracht uit te voeren, die moet aan het eind van het jaar klaar zijn. En innovatie dat doe jij maar, maar ik ga gewoon mijn werk doen. Dus je moet ook bij die lijnmanager het besef en daarmee ook de bereidwilligheid creëren, om ook te gaan werken aan die procesverbetering omdat het op termijn zal het hem ook ten goede komen. Op de grote

termijn niet, op de korte termijn kost het alleen maar tijd en capaciteit en heeft hij e niks aan. Maar als je over een langere termijn kijkt, kunnen die veranderingen wel degelijk ook het lijnmanagement ten goede komen. Dat besef moet wel landen. Een groot deel van echt werk, ik ga nu even naar het innovatiecentrum toe, een groot deel van het werk in het komende jaar en in de komende 2 jaar, dat is vooral missiewerk. Dat is vooral die lijnorganisatie duidelijk maken, want het belang is van innovatie, wat het rendement is ook voor hun eigen verantwoordelijkheid om aan innovatieve ontwikkelingen deel te nemen. En als dat missiewerk slaagt, en die organisatie komt in beweging, dan kunnen we de inhoudelijke onderwerpen beter oppakken. Maar zolang die missie nog niet is geland, dan blijf je tegen heel veel hindernissen in de organisatie aanlopen, omdat mensen van naturen over het algemeen risico mijndend zijn. Er zijn niet zoveel mensen die zeggen, wat een leuk avontuur, daar ga ik eens even mijn agenda voor vrij maken. Zo zit het nu eenmaal niet in elkaar, 80% van de mensen doen dat niet. Ik hoef jou niet uit te leggen dat je moet werken met voortrekkers, voorbeelden, snelle successen neerzetten, zodat je die ook in de organisatie kan uitventen, zodat je kunt laten zien, wat dan het rendement kan zijn. Dus daar werken we ook allemaal aan, maar het zijn uiteindelijk de hele grote bewegingen die in de organisatie tot stand moeten komen, daar is nog wel wat missiewerk voor nodig.

SP1: En je ziet dus voor het management een rol dat ze voorbeeldgedrag laten zien. Ruimte creëren.

SP2: Voorbeeldgedrag, ook het comfort creëren, dat als mensen dingen gaan uitproberen, dat we ze daar dan niet vervolgens hard op afrekenen. Maar nee, als jij dat gaat doen, ik sta voor jou. Dus als daar commentaar op komt, als we daar een kritisch rapport over krijgen, ik sta voor jou, want wij hebben samen de keuze gemaakt om dit te gaan onderzoeken. Ja, dat heb je wel nodig van management. Mensen moeten zich comfortabel voelen, om ook een verandering in gang te zetten.

SP1: Een werkt het ook zo, dat verschilt per organisatie, dat je als medewerker zelf, met een bepaald idee een andere afdeling op kan lopen? Of heb je daar managementsupport voor nodig in de zin dat zij naar binnen stappen met het idee en dan vervolgens de medewerker naar voren schuiven? Of werkt het zo niet?

SP2: Dat kan ik niet generieke beantwoorden. Er zijn organisatie onderdelen waar dat wel kan en er zijn organisatie onderdelen waar dat minder gebruikelijk is. Dat hangt een beetje af van de cultuur in een organisatie onderdeel en het hangt ook een beetje af van de taken die ze uit moeten voeren. Sommige organisatie onderdelen hebben dat voor een deel al in hun takenpakket zitten. Dus als het van nature al meer geborgd is, dan is het ook niet zo ingewikkeld. Anderen zijn expliciet voor een outputtaak ingericht, dat men niet heel snel zegt, nou ga ik eens even een ander helpen. We hebben vorig jaar zo'n 40 mensen naar de opleiding voor innovatiecoach gestuurd. De gedachte is dat die mensen, die inmiddels allemaal de opleiding hebben voltooid, dat die zich binnen de organisatie aanbieden om als innovatiecoach aan de slag te gaan. Dat kost per klus die zij krijgen 1, 2 of 3 dagen en dan is hun ondersteuning weer afgerond en kan het organisatie onderdeel wat ze ondersteund hebben, kan vervolgens zelf aan de slag met het product van dat innovatietraject. Het gaat altijd over manieren van werken. Anders tegen dingen aankijken.

Die 40 mensen, die hebben we uit alle delen van de organisatie, voor een deel uit de staf, voor een deel uit de lijn, die zijn handpicked naar die opleiding gegaan. En ik heb ze 3 of 4 weken geleden een keer bij elkaar gehad, toen heb ik gevraagd, hoe vaak zijn jullie nu ook voor andere afdelingen bezig, want dat is deel van het concept wat we in gedachten hadden. Dan zie je, de helft voert die taak uit zoals we het bedoeld hadden. Dus die worden defensie breed gevraagd en ingezet om innovatietrajecten te begeleiden. Precies zoals we het bedacht hadden. Soms zelfs buiten defensie. En de andere helft niet. Omdat de hindernis daar is, dat met name het lijnmanagement zegt, hartstikke leuk die opleiding en ook goed dat je dat binnen onze eigen organisatie inzet, maar ik heb er wel moeite mee als je dat voor anderen gaat doen. Want dat kost mij gewoon 1,2 of 3 productiedagen. Daar zie je de spanning dan ontstaan. En dan hebben we dus blijkbaar, dat is dan de les die wij er weer uit hebben getrokken, onvoldoende aandacht besteed in dat voortraject, voordat we die mensen die opleiding lieten volgen, onvoldoende aandacht besteed aan de communicatie met het management om uit te leggen, let erop, als je deze mensen die opleiding laat doen, dan is wel de consequentie dat je moet toestaan dat ze echt niet iedere week maar 1x per maand of zo een keer voor een ander bezig zijn. Dat hoort bij dat concept. Dus we beginnen dit jaar, in september begint de nieuwe opleiding voor innovatiecoach weer te draaien, dus we besteden nu ook veel meer tijd aan de communicatie met het lijnmanagement, om uit te leggen, dat als zijn hun mensen daar naartoe sturen, dat het niet exclusief voor hun eigen organisatie is, maar dat het concept inhoudt, dat ze defensie breed kunnen worden ingezet.

- SP1: Dat is ook een soort, een maat van bepaalde voorbereiding geven aan zo'n manager, van joh, wees je er wel van bewust dat er consequenties zijn. Maar zie je dan ook dat management af en toe kandidaten terugtrekt of zie je dat nauwelijks optreden?
- SP2: Ik zie ze niet terugtrekken, want het zit nu aan de voorkant, dus ik zie alleen maar wat ze aanmelden. Ik ga er nu van uit dat degene die aangemeld worden, dat daar het dubbeltje, het muntje gevallen is. En dat zij zich realiseren hoe dat concept werkt. Maar dat zullen we in de praktijk allemaal nog zien. Het is overigens een kortzichtige gedachte, om te zeggen, ik wil niet dat jantje 2 dagen per week bij een ander bezig is. Want jij als lijnmanager ook rendement van innovatiecoaches die je naar binnen kan halen om jou te ondersteunen. Dus je geeft wat, maar je krijgt ook wat.
- SP1: Dat je eigenlijk in een soort pool terecht komt van managers die rouleren over een afdeling. Die met nieuwe inzichten misschien wel hele nieuwe ideeën hebben.
- SP2: Dat is waar we veel meer naar toe willen, ik zal dit er even bij pakken, ik ga het niet helemaal met je doornemen, maar ik heb vorig jaar deze placemat gemaakt, die hebben we in de DMO raad behandeld. Toen was ik nog directeur bedrijfsvoering. Dit eis eigenlijk, als je het hebt over sociale ontwikkeling van de DMO, is dit waar we naar toe willen. Het is een beetje een karikatuur natuurlijk, maar wel een om het duidelijk te maken. Dit is de huidige situatie binnen de organisatie, waarbij de organisatie hiërarchisch is ingedeeld. Waarbij de medewerkers via de lijn moeten escaleren als er hindernissen zijn. Waarbij we heel veel kennis in de organisatie hebben, maar die onvoldoende breed bekend is, dat is een beetje gecontand die kennis. Waar achtijden in de organisatie zitten. Dat komt omdat

we veel van de werkzaamheden in processchema's hebben vastgelegd, dus je moet die lijntjes volgens. Een zekere verzuiling is ontstaan in de organisatie met name vanwege die hiërarchische indeling, functieomschrijvingen in het algemeen medewerkers in hun functioneren beperken, en niet zozeer uitdagen. We technologisch gezien op een lineaire ontwikkeling van de techniek en de can do mentaliteit die hier overheen ligt, over het algemeen zorgt dat we dingen voor elkaar krijgen. Want zoals we het hebben ingericht, kom je ook hele veel hindernissen tegen. Waar willen we naar toe, we willen naar een organisatie waarin de kennis versterkt wordt, meer aandacht ook voor opleidingen en stages, waarbij we meer gaan werken in ecosystemen met de buitenwereld. Dit is onze eigen organisatie en die bloemblaadjes, dat zijn de ecosystemen die we ook met de buitenwereld willen inrichten. Waarbij functieomschrijvingen mensen uitdagingen geven en geen beperkingen. De klant staat bij ons wel centraal natuurlijk en deze, dat is waar we net over spraken, meer eigen verantwoordelijkheid aan medewerkers geven. Dus loopt de hiërarchie trap naar beneden en ga je eigen problemen oplossen. Zoek daar samenwerking voor en oplossingen i.p.v. dat je naar je baas moet lopen. Dus dat betekent ook dat bazen dingen los moeten laten. Die moeten mensen ook meer op hun tegen verantwoordelijkheid aanspreken, maar vooral ook van die mensen afblijven. Je hebt hem aangenomen omdat je denkt dat hij goed is. Je hebt iemand aangenomen vanwege zijn expertise. Dan moet je die expertise ook gebruiken, dan moet je niet tegen medewerkers zeggen, over alles wat je doet, daar wil ik een besluit over nemen. Dat is dit. En dat wil je niet. Dus als je mensen meer aanspreekt op hun eigen kennis en kunde, ze daar ook meer vrijheid in geeft, en natuurlijk wel output afspraken maakt. Je kan best zeggen, dit moet eind van de week klaar zijn en volgende maand moet dat klaar zijn. Dat is prima om dat af te spreken. Maar de manier waarop ze dat doen, de samenwerking die ze daar voor zoeken, laat dat vooral aan hen zelf over, ze weten het veel beter dan jij. Ik had in mijn vorige functie 100 mensen aan het werk, ik had echt geen idee natuurlijk hoe die mensen hun dagelijks werk allemaal deden. Dat kan ook niet. Dat moet je echt aan ze overlaten en loslaten. Dat is nog niet zo makkelijk voor heel veel lijnmanagers. Die zitten er graag bovenop. Zeker als er een keer wat fout gegaan is, of als er ergens risico aan zit. Ja, iedere dag rapporteren. Dat schiet niet op natuurlijk. En daarmee haal je ook het enthousiasme van mensen om aan de slag te gaan en om andere dingen te ontdekken, en hun werk op een andere manier aanpakken, dat enthousiasme wordt ook heel veel kleiner natuurlijk. Dat schoffel je onderuit. Dat moet je niet willen. Nou, we moeten ook toe naar meer samenwerking binnen de organisatie. Het toestaan van experimenten, en dat gaat af en toe fout, daarom staat hier boem. Maar dat moet je van tevoren incalculeren. Dit is die exponentiële ontwikkeling van de techniek. Waar we tegenaan lopen, tijd voor innovatie inruimen, mag je af en toe ook best even rustig voor gaan zitten. Die can do mentaliteit houden we vast. En dit is de omgeving van de organisatie, gewoon de fysieke kantooromgeving. Dit nodigt niet uit voor innovatie he. Echt een vreselijk hok natuurlijk. Er komt niemand binnen als ik de deur dicht doe. En ik zie ook niemand. En zo werken heel veel mensen in dit gebouw. Die komen 's ochtends binnen, gaan achter hun computer zitten, zien de hele dag niemand, doen prima hun werk hoor, niks op aan te merken. Gewoon ieder jaar een goede beoordeling. Maar de vraag is echt, kun je er meer uithalen. Niet als je zo erop gaat zitten. En je doet de deur dicht. Dan haal je er niks uit. Dan ga je 's middags weer naar huis, heb je al je mailtjes beantwoord, precies gedaan wat er van je verwacht wordt, en je hebt niets nieuws toegevoegd. Want dat ontstaat alleen in een omgeving met meer open ruimten, dat mensen elkaar zien, naar elkaar toe kunnen lopen. In een omgeving die uitdagend is, met goede iT-voorzieningen. Dat je even aan zeggen goh, dat is een leuk idee. Loop even mee daar naar toe, dan gaan we het even uitwerken met elkaar. Op die manier, helemaal niet ingewikkeld. Maar ook een taak voor het management om dat wel te creëren. Dat hebben we hier niet gecreëerd, dat kan ook niet in dit gebouw. Wat hebben we nog meer, de Bites, IT. Zal Nicolien ook

wel verteld hebben, als wij nieuwe mensen binnen krijgen, defensie heeft natuurlijk jarenlang ingeleverd, dus we hebben heel weinig budget. Wij kunnen mensen geen iPhone geven als ze binnen komen. We kunnen ze geen iPad geven en we kunnen ze maar spaarzaam een laptop geven. Maar als jij net van de universiteit komt, en je hebt daar in een omgeving gewerkt, het is al op de lagere school, he. Met die smartboards. Kinderen zitten met een iPad in de klas. Dat hebben wij allemaal niet. Als iemand bij ons binnen komt, krijgt hij een Nokia. Kom je net van de universiteit af, die zitten naar die Nokia te kijken van waar zit het internet. Die hebben echt geen flauw idee wat een Nokia is. Maar dat geven we ze wel. We hebben alle vaste telefoons afgeschaft. Dat was een bezuinigingsmaatregel. Daar komt de Nokia voor in de plaats. Dan kun je nog zeggen, goh, wat innovatief. Maar daar is het ook mee op gehouden. Dus op het gebied van Bites hebben we ontzettend veel in te halen. Aks ik zeg, ik zou voor dit praatje een prezy willen hebben, dat moet i hem thuis maken. Want hier hebben we dat niet. Allemaal geldgebrek. En dat is ook allemaal heel goed verklaarbaar. En het zijn ook allemaal logische keuzes geweest in het verleden. Maar je loopt er nu in je ontwikkeling wel tegenaan. Dus dat zijn ook dingen die we in de komende jaren allemaal recht gaan trekken, dat ook de IT weer helemaal up to date wordt. Van de standaard ie gebruikelijk is, maar die ook voor mensen die we van buiten naar binnen halen, ook gewoon herkenbaar is. Want je komt hier in een omgeving terecht waarvan je echt denkt, zo was het 20-10 jaar geleden, maar nu hebben we echt wel andere ontwikkelingen. En die kunnen wij op het ogenblik maar heel spaarzaam bieden.

SP1: Maar is het ook dat je ziet, dat het belemmert om mensen aan te trekken?

SP2: We zijn heel druk natuurlijk op dit moment met de arbeidsmarkt communicatie en dat gaat ook goed. Als mensen in het operationele deel van defensie terecht komen, de landmacht, luchtmacht, marine, marechaussee, dan komt ze in een up to date omgeving terecht. Ook qua IT. Kan allemaal natuurlijk nog veel moderner, dan wat we op dit moment hebben. Maar niks om je voor te schamen. Een heel uitdagende omgeving, interessant, kan je nog heel veel van leren, enzovoort. Maar aan de kantoor kant is natuurlijk niet zoveel geïnvesteerd, want het geld wat defensie had, wat er was, werd allemaal in de operatie gestopt. Allemaal logische keuzes natuurlijk, dat is waar de Nederlandse samenleving ons op afrekent. Niet op in wat voor kantoor ik hier zit. Dat zal mensen echt niks interesseren. Maar als je nu toe gaat naar een DMO organisatie met ambities, die zegt, over een aantal jaren dan wil het meest aansprekende ingenieursbureau zijn wat mensen kennen en waar jonge ingenieurs die van de universiteit komen echt heel graag willen werken. Nou, als dat jouw ambitie wordt, dan moet je ook aan Bricks, Bites en behaviour wat gaan doen. Want je kunt ze wel binnen halen, en ook met die mooie verhalen kun je ze binnen halen, maar als ze hier een half jaar of een jaar zitten, en ze ervaren de werkelijkheid, dan wordt het misschien toch een lastige situatie. Dus wat je zegt, moet je ook waarmaken. Die stap maken we nu, ook daar is het innovatiecentrum voor opgericht, om die ontwikkelingen ook aan te jagen. Maar er zijn nog wel wat uitdagingen op dat gebied. We zien dat het nodig is, er zijn ook zeer wel goede ideeën om ermee aan de slag te gaan. Maar we zijn niet daar, we staan echt aan het begin.

SP1: En zie je ook, bijvoorbeeld dat het type technologie dat je meekrijgt, dus dat je een Nokia mee krijgt, dat soort zaken, als je ook naar management kijkt, dat is vrij materieel allemaal. Op het immateriële vlak, zie jij bepaalde triggers waardoor mensen harder gaan lopen of

gemotiveerder zijn, buiten de ruimte die je creëert voor ze? Bijvoorbeeld op het gebied van beloning, zie jij dat belonen, materieel of immaterieel, dat maakt niet zo veel uit, een stimulerend effect heeft op het ondernemerschap of de activiteit van de werknemer? Of zie je de impact niet.

SP2: Ik snap wat je bedoelt. We hebben natuurlijk een beloningssysteem. In de zin van dat mensen een gratificatie krijgen, bij goed presteren, we kunnen mensen zelfs voor langere tijd een functioneringstoelage geven. Dat is een vast loonbestanddeel, wat voor 1-2-3 jaar extra toebedeeld krijgen. We kunnen mensen natuurlijk ook bevorderen. Als je het goed doet, kun je worden bevorderd naar een hogere functie. Dat soort instrumenten, die zijn er. Zelfs gewoon een cadeaubon uitdelen van 25 euro. Als iemand iets leuks gedaan heeft. Dat kan allemaal. Maar om nou te zeggen dat wij een structuur in de organisatie hebben ingericht, dat je bijvoorbeeld een verbetering van het rendement van de organisatie, als je dat financieel maakt, en zegt daar krijg jij 5% van, zoiets, dat hebben wij niet.

SP1: Nee, maar het kan ook immaterieel zijn, van bij wijze van spreken, dat zijn manager naar hem toe gaat, van joh, hartstikke goed gedaan. Of die promotie waar je het over hebt. Zie je dan ook echt reflectie terug komen van zo'n medewerker, goh, de volgende keer zet ik weer 2 stappen extra?

SP2: Dat is voor een deel persoonlijk bepaald. Sommige leidinggevendenden zijn daar heel goed in. En anderen minder goed. Ik merk wel, vanuit mijn eigen ervaring, dat als je iemand heeft iets goeds gedaan, je loopt er naar toe, dat helpt ook altijd. Je moet naar de mensen toe lopen, dat vinden ze leuk. Dus dan loop ik daar naar toe, geef een complimentje, praat even over wat er allemaal goed gegaan is. Hoe fanatisch en hoe blij de organisatie is. Daar worden mensen toch blij van. Dus dat gedrag hangt erg van de individuele manager af. Je kunt ook zeggen, hartstikke leuk, zullen we gaan lunchen, doen we een etentje, we halen gebak, dat komt allemaal voor natuurlijk. Maar daar zit niet een structuur in. Dat is niet dat je zegt, we passen dat soort dingen bewust toe. Iedereen realiseert zich wel dat het belangrijk is, maar het hangt erg van de individu af hoe die daar mee omgaat.

SP1: Nog vele teruggrijpend op de deelnemers aan het innovatietraject, de opleiding, wat is vaak de achterliggende motivatie van die mensen om aan zo'n traject mee te doen?

SP2: Je hebt in een organisatie altijd mensen die het leuk vinden om buiten hun afgebakende terrein bezig te zijn. Gewoon geïnteresseerde mensen met een brede belangstelling. Die kom je overal tegen. En innovatie is de laatste 2 jaar, dat is inmiddels echt een buzz woord geworden. Iedereen heeft het erover. Ook buiten defensie. Talloze congressen, seminars, opleidingen, het buitelt over elkaar heen. Dus dat zien mensen ook wel. Als je dan binnen de organisatie met zoiets komt, dan denken ze, dat is belangrijk, dat ga ik ook doen. Dus vanuit hun eigen geïnteresseerdheid melden mensen zich daarvoor aan. Dat is heel goed, dat zijn ook de mensen die dat vervolgens ook ziet oppakken in de organisatie en zich aanbieden als innovatiecoach, en zeggen, ik kan je helpen. Voor een deel zijn mensen naar die opleiding gegaan, dat hun baas zei, het is goed dat je dat gaat doen. Want wij hebben daar behoefte aan en ik heb jou uitgekozen om die opleiding te gaan doen. Dat is ook

prima. En in de eerste shift hebben we ook een paar gevallen gehad, waarvan aan de voorkant mensen zich onvoldoende hadden gerealiseerd wat het inhield en uiteindelijk ook zeiden, dit was niet helemaal wat ik verwacht had, dit is niks voor mij. Die zitten er altijd een paar bij.

SP1: Gezien de tijd, het is 2 voor 10. In ieder geval hartstikke bedankt. Was het een beetje wat je had verwacht? Heb je onderwerpen verwacht die niet aan bod zijn gekomen?

SP2: Ja, dat is nu t laat.

SP1: Oké. Prima.

SP2: Nee hoor, ik denk dat het goed was.

SP1: Oké.

### **Deelnemer 3 – DMO**

SP1: Ik zal eerste vertellen wat nou precies de achtergrond is van het onderzoek, het verhaal eigenlijk. Waar het op neer komt is dat ik onderzoek doe, naar ondernemerschap binnen ondersteunende functies. Ondersteunende functies, dat zijn afdelingen binnen organisaties die hun eigen specialisatie hebben, maar die niet echt in de procesflow zit van de kerntaak van de organisatie. Denk aan afdelingen zoals bijvoorbeeld facility management, of Legal-achtige afdelingen. In sommige gevallen, niet bij defensie maar bij andere bedrijven wel, hebben organisatie wel procurement, dat so dik vaak een ondersteunende functie.

SP2: Wat is dat, procurement, voor jullie? Die term kennen wij niet.

SP1: Dat is inkoop. Maar dat is zeker grappig, heb je dat bij defensie wel, dat dat echt in de lijn zit? Materieel moet worden ingekocht. Bijvoorbeeld bij de bank waar ik werk, is het meer een adviserende rol, die adviseert afdelingen hoe ze iets efficiënt kunnen inkopen en met welke partij ze in gesprek moeten, noem maar op. Dus daar zie een iets andere positie in de organisatie.

SP2: Bij ons is hij wel een beetje discutabel. Bij defensie zit bij verschillende eenheden wel een inkoper en dan is het inderdaad een ondersteunende functie want dan is het militair optreden is dan het product, en de rest is allemaal ondersteunend. Waar ik werk, inkoop wordt ook echt gezien als hoofdtaak. Omdat wij bijvoorbeeld van die grote F16-projecten

doen. Dan is het in 1 keer wel onze primaire taak. Er is momenteel toevallig wel een interne discussie hierover, of het toch niet ondersteunend zou moeten zijn. Een heel gedoe in ieder geval. Ik weet wel dat we daar de inzichten die er zijn vanuit het bedrijfsleven, zoals dat bij jullie is, dat maakt dat er bij ons af en toe wel discussie over is. Even wat achtergrond, daar gaat je onderzoek niet over.

SP1: Nee, klopt, maar het is op zich wel een interessante discussie, want wat zou het moeten opleveren, als je er een ondersteunende functie van maakt? I.p.v. dat het echt in de lijn zit?

SP2: Vooralsnog, maar dat is misschien mijn eigen beperkte... is het ook heel erg terug te voeren een klein beetje in houding en gedrag en wie zit in de besluitvormingsprocessen. Als het het primaire proces is heb je hogere prioriteit. Is het een klein beetje van zoals ik het wil moet het gaan gebeuren, dan moet de rest daar ondersteunend in zijn. Op het moment dat je zelf een ondersteunende dienst bent, zit je heel anders in de wedstrijd. Want jij hebt hele goede punten, maar je bent niet leading. Je bent niet de hoogste prioriteit en jij zorgt eigenlijk dat het primaire proces werkt. Dat is natuurlijk vanuit houding, gedrag, alles wat je doet is anders. En je wordt dus heel anders gewogen in allerlei processen.

SP1: Maar kijken jullie nu dan naar organisaties die meer in de semioverheid zitten, zoals de NS en dat soort partijen? Hoe ze dat inrichten?

SP2: De DMO is überhaupt, ik weet niet of je het per se over de DMO doet, maar defensie bestaat uit 7 organisaties, daarvan zijn er 4 de opco's, de operationele commando's, de landmacht, luchtmacht, marechaussee, dat soort dingen. En DMO is in zijn geheel eigenlijk een ondersteunende eenheid. Dus dat is natuurlijk ook al weer een beetje zoekende in... als wij een ondersteunende eenheid hebben, zijn we dan ondergeschikt aan de operationele commando's, of niet. Want als wij een F16 moeten kopen, dan wordt dat wel weer gezien als een primair proces. Op bestuurlijk niveau zijn dit wel altijd een beetje de discussies over prioriteiten, budgetten toegewezen gekregen, wat is nou je rol, hoe verhouden wij ons ten opzichte van elkaar, dat soort dingen. Dat zal altijd een beetje blijvend zijn hoor.

SP1: Ik heb tot redelijk recent op de inkoopafdeling gezeten, dat is wel grappig, want er zat dus een inkoper, die bij jullie in de operatie inkoper was. Dus die ondersteunend aan een operationele eenheid dit soort dingen oppakte. Maar hoe het hier ingericht is, dat je inhoudelijk meer ondersteunend bent, of niet de zware stem hebt. Maar je wel een veto hebt op het proces, op hoe zo'n leverancier in elkaar steekt dus meer qua samenwerking of hoe ze er financieel voor staan. Dus dan is het meer een controlefunctie dan dat het echt op inhoud is ingericht, dan dat je echt gaat over... bijvoorbeeld als wij softwarepakketten inkopen of het op windows draait of op Linux bij wijze van spreken. Dat was dan wat minder het pakkie aan, en dan meer op het proces zelf. Maar het zijn op zich wel interessante discussie inderdaad want bij ons het juist, we zitten in die ondersteunende rol, moeten we niet meer dominant aanwezig gaan zijn, want als ons kostenniveau weer zo hoog is. Dus dan zie je weer ede tegenovergestelde beweging, wordt dan weer onderzocht.

- SP2: Wat grappig was laatst, ik sprak laatst met iemand van inkoop, die zei ook wel, je hebt soms, vanuit de praktijk is het soms wat lastig te begrijpen, dat je denkt, zie het product, koop het. Via een soort bol.com bestel je wat en is het in 2 tellen in huis en waarom duurt dat bij jullie allemaal ontzettend lang en moeilijk. Maar er worden bijvoorbeeld ook strategische doelen behaald d.m.v. inkoopproces, door bijvoorbeeld verduurzaming of allerlei andere doelstellingen die worden geformuleerd, waar bijvoorbeeld leveranciers aan allerlei eisen moet voldoen. Dus het product wat jij ziet, komt misschien wel van een leverancier, maar dan heb je nog niet meegenomen, allerlei maatschappelijke waarden, die wij invullen, d.m.v. alleen maar te werken met bepaalde leveranciers, dat soort dingen allemaal. Dus daar zit ook nog wel een heel nieuwe tak, een nieuwe zienswijze in.
- SP1: Dat snap ik wel. Ik snap ook wek dat je als defensie niet in het nieuws wil komen omdat er allemaal kinderen rondlopen in een munitiefabriek of zo, en dat je daar toevallig dingen van inkoopt, blijkt dan achteraf. Zoiets moet je echt wel uitsluiten lijkt me.
- SP2: Nou ja, jij hebt er gewerkt en inkoop is wat dat betreft ook wel erg complex, het is ook wel echt een vakmanschap om te kunnen en te doen.
- SP1: Maar jullie hebben toch te maken met het Europese aanbestedingsrecht denk ik?
- SP2: Ja, voor de grote projecten natuurlijk wel, ja.
- SP1: Maar goed.
- SP2: Oké, ondernemerschap in ondersteunende diensten.
- SP1: Precies.
- SP2: Oven voor mijn beeldvorming, praat ik...ik werk natuurlijk bij DMO, praat ik nu over, dat is wat lastiger, bij defensie algemeen, of praat ik meer over DMO en hoe wij dat hier hebben gedaan?
- SP1: Ik zal veel vragen naar jouw ervaringen als medewerker van. Dus of dat specifiek op DMO van toepassing is of organisatie breed, dan geef gewoon aan, bij ons bij DMO. Maar het zal voornamelijk gaan over eigen initiatieven en wat je zelf hebt gezien en dat soort zaken meer. Het gaat me meer om de dynamiek dan echt om projectinhoud. Maar dat zal tijdens het interview wel duidelijk worden.

- SP2: Ik ben ook wel heel erg benieuwd hoor, want...ga jij je onderzoek uiteindelijk ook met mij delen?
- SP1: Ja, natuurlijk, alle deelnemers krijgen een kopie en als je dat wilt, voordat ik het verwerk, kan ik ook de transcriptie meer je delen. Als je dat wilt doorlezen voordat het wordt opgenomen., het wordt in ieder geval, transcripties worden sowieso alleen maar opgenomen richting de professoren, die moeten het controleren. Maar ik zou het van tevoren naar je op kunnen sturen, om te kijken, als je dat even zou willen checken, voordat het ook die kant op gaat.
- SP2: Nee, het gaat mij niet om te checken of zo, ik ben gewoon heel erg benieuwd naar je uitkomst. En in hoeverre ik de inzichten en de conclusies die je trekt, en de hele analyse die je nu aan het maken bent, ben ik gewoon benieuwd naar en ik denk ook dat het me wat argumenten oplevert, om wat dingen voor elkaar te krijgen binnen deze organisatie. Ik hoop dat ik op die manier...ik vind het een goed onderwerp.
- SP1: Tuurlijk, iedereen die meewerkt krijgt sowieso een versie ervan. Absoluut. De transcriptie laat ik er wel buiten, die zijn alleen voor beperkte kring beschikbaar. Dat heeft ook met andere interviews te maken en hoe mensen erin steken. Maar de scriptie zelf wordt zeker gedeeld ja.
- SP2: Top.
- SP1: Ik heb eerst wat algemene vragen over jou als werknemer zelf. Hoelang werk je inmiddels voor defensie?
- SP2: Voor defensie 15 jaar.
- SP1: Voorheen ook in andere rollen gewerkt binnen defensie?
- SP2: Ja.
- SP1: Zou je kennen vertellen voor welke onderdelen van de organisatie of welke rollen je eerder hebt gewerkt?
- SP2: Ik weet niet hoe specifiek je het wil hebben, maar ik heb 6 jaar echt operationeel gewerkt, als militair. Dan heb ik in de werving-voorlichting gezeten. Daarna heb ik op een staffunctie gezeten, bij de landmacht. En ik werk nu als burger bij DMO, dus ik heb zeg maar, ik ben militair geweest, ik ben burger geweest, ik leidinggevende geweest, ik ben

logistiek medewerker geweest, ik kom altijd echt uit volgens defensie principes, uit een ondersteunende functie. Ik ben zelf niet degene die patrouilles gaat lopen, dat soort dingen, ik zorg dat andere mensen hun werk kunnen doen. Dat heb ik eigenlijk altijd gedaan.

SP1: Precies, en op hoofdlijnen, waar zit het verschil tussen een stafmedewerker als militair en een stafmedewerker als burger, waar zit dat verschil precies? Heeft dat te maken met dat je meegaat op...

SP2: Nee, dat is meer alleen een status-iets. Dat is alleen maar een label wat aan je hangt. Op een staf maakt het niet zo heel erg veel uit of je militair bent of burger, het is wel zo, als militair kan je ook worden uitgezonden. Dus wij hebben wel stafmedewerkers die er in 1 keer een half jaar uit kunnen zijn, omdat zij op missie gaan. En dat zal bij een burger nooit zo zijn. Het is heel erg bedrijfscultuur. Want een stafmedewerker is een stafmedewerker, ze schrijven allemaal nota's, noem maar op, dat maakt eigenlijk niet zo heel veel uit. Alleen in de cultuur maakt het uit.

SP1: Hoeveel uur week werk je?

SP2: Ik werk fulltime.

SP1: Zou je wat meer kunnen vertellen over je huidige werkzaamheden en je rol binnen de organisatie?

SP2: Ik ben gisteren begonnen als innovatiemanager, maar ik ga je wat vertellen over de afgelopen 2,5 jaar en daar was ik hoofd dienstverlening. De sectie dienstverlening is inderdaad een ondersteunende club, voor een gedeelte van de DMO. En dat zijn de mensen die Den Haag werken. Voor deze mensen was ik het sectie...je hebt 3 verschillende teams. Opgedeeld in lokaal informatie management, een logistiek team en een veiligheidsteam. Deze teams doen heel erg uitvoerend werk voor de hele Den Haag afdeling en ik heb daar leiding aan gegeven. Wil je daar nog specifieke voorbeelden van wat die teams dan precies doen? Of is dit voldoende?

SP1: Nee, voorbeelden is wel even goed denk ik.

SP2: Veiligheid doet bijvoorbeeld de autorisatie van jouw defensie pas, maar ook zorgen dat jij überhaupt een geldige defensie pas hebt. Maar ook als jij naar het buitenland gaat, dan heb je wat NATO reisformulieren nodig, zij zorgen dat jij die hebt. Maar als je in dienst komt heb je ook een veiligheidsonderzoek nodig, zij vragen dat aan bij de NIVD, sturen de formulieren op, dat soort dingen. Vanuit veiligheid, je hebt allerlei Arbeidswetgeving, je moet risico inventarisaties en evaluaties up to date houden. Het bedrijfsnoodhulpplan, het beveiligingsplan, dat soort dingen maakt dat team. Dat zijn bijvoorbeeld bepaalde

producten en diensten die zij leveren. Je hebt ook gewoon een balie, daar ga je dan heen, daar heb jij een gebied aan jouw veiligheidsfunctionaris, aan jouw Arbo-functionaris, je wilt weten hoe je je meubilair Arbo-technisch goed moet instellen. Zij kunnen dat soort vragen beantwoorden. Het lokaal informatie management gaat over autorisatie van allerlei software systemen, waar je mee kunt werken. Heb jij bijvoorbeeld speciale programma's nodig, dan zal die software op jouw account moeten komen staan, maar zij leveren ook bijvoorbeeld telefoons, iPads, allerlei andere communicatiemiddelen. Als jij een beveiligde USB-stick nodig hebt, dan is dat de afdeling waar je dat kan gaan halen. Eigenlijk allerlei ICT-toepassingen. Je bent je snoertje kwijt van je telefoon, ook zij hebben een baliefunctie waar je allerlei dingen op het gebied van lokaal informatie management kan organiseren. Het derde team, team logistiek, als defensie zijn wij verplicht om materieelbeheer te voeren. De eenheden in Den Haag bezitten allerlei materieel en dat moet op een of andere manier geregistreerd worden in SAP en daar heb je ook een auditedienst voor. Er worden natuurlijk nieuwe spullen aangekocht, dat moet in SAP worden gezet. Dus dat hele gebeuren, materieelbeheer, dat gebeurt bij het team logistiek. Maar zij doen bijvoorbeeld ook jubileumgeschenken, relatiegeschenken, bij evenementen moeten er allerlei kleine dingetjes worden gekocht, dat soort inkooptrajecten, voor klein materieel wordt gedaan. Maar als ik een boek bestel, via DigiD, komt dat ook daar binnen. Dus dat soort logistieke dingen. We hebben bijvoorbeeld ook een loods, we kunnen wat spullen stallen, we hebben ooit bijvoorbeeld mensen die bij de MH16 hebben gewerkt, die hebben een herinneringsbeeldje gehad, dat zijn allemaal wat uitzonderlijke dingen, die komen dan bij ons binnen, en wij zorgen voor de distributie. Maar ook van de kerstpakketten de distributie, dat soort dingen. En dat is dan een beetje kort samengevat de sectie dienstverlening.

- SP1: En werken deze onderdelen op basis van processen of op projectbasis aan klussen?
- SP2: Meestal is het proces. Want zij hebben ook gewoon een balie en het is gewoon wie er binnen komt, het is continu proces. Het zijn elke keer een beetje dezelfde soort aanvragen, en in Den Haag werken er 1300 man, dus je krijgt 1300 man met allerlei vragen op deze 3 thema's. De seniors kunnen wel in projecten werken. Je hebt nu DWRD, digitale werkruimte defensie. Daar worden nieuwe manieren van digitaal samenwerken geïmplementeerd, en de senior zit bijvoorbeeld wel in zo'n project. Die probeert dat eigen te maken en heeft dan ook een voortrekkersrol daarin. Alleen niet al mijn medewerkers doen dat. De seniors, alle 3 de teams hebben een senior, doe zitten wel in projecten. Ook in het verhuisproject, om schema's te maken van wat heeft iedereen allemaal nodig, in zo'n project kunnen zij bijvoorbeeld ook werken.
- SP1: Oké, die werken dan voornamelijk op projectbasis. Wat vind jij de toegevoegde waarde van dat bedrijfs onderdeel op de hele organisatie?
- SP2: Op zich, als je op alle producten en diensten afzonderlijk inzoomt, dan is dat niet het allerbelangrijkste, maar je hebt er heel veel gedoe van als te allemaal niet geregeld is. Als hij naar het hinterland wil voor een buitenland reis, dan is het eerste waar je aan denkt niet een request of visit, alleen als je hem niet hebt, dan kom je uiteindelijk het land niet binnen. Dus het zijn allemaal net die kleine dingen, die uiteindelijk het verschil kunnen maken, dat

jij daar gewoon vloeiend kan aankomen, dat dingen gewoon goed geregeld zijn. Zij doen alleen niet echt een heel totaal pakket. Zij hebben allemaal wat losse dingen die dan wel het verschil kunnen maken. Voor een prettigere ervaring.

- SP1: Als je kijkt naar de dynamiek binnen dat onderdeel, welke eigenschappen moeten mensen hebben die daar werken? Of wat moeten ze belangrijk vinden?
- SP2: Het allerbelangrijkste wat mij betreft is klantgericht. Daar zijn wel stappen in gemaakt, maar we komen uit een organisatie waar iedereen dekt, dit is mijn functieomschrijving, en dit is wat ik doen. Alleen uiteindelijk blijkt in de praktijk, is alle situaties zijn heel erg uniek. Dus iedereen heeft een eigen verhaal en daarom is het belangrijk, als je daar werkt, en je hebt een medewerker aan je balie, dat beluistert naar zijn verhaal en dat je vanuit de intentie iemand verder te helpen, handelt. Vroeger was dat niet altijd zo, dus ik zal ook niet zeggen dat het altijd zo bij ons was. Want men kon ook weleens kwaad worden, want jij hebt het verkeerd gedaan, het proces moet zo, jij hebt bepaalde processtappen verkeerd of niet genomen, nu moet jij maar op de blaren zitten, want jij hebt het fout gedaan. Dat is wel wat er soms nog ergens naar boven komt, maar ikzelf zou het belangrijker vinden dat zij veel meer probleemoplossend zouden zijn.
- SP1: En vanuit dat opzicht zie jij ook dat, misschien voornamelijk vanuit de seniors gerekend, dat er binnen het onderdeel mensen zijn die bepaalde efficiency slagen opmerken binnen de organisatie of processen beter kunnen inrichten of oplossingen voor ideeën hebben en dan ook dat initiëren om dat te verbeteren binnen de organisatie?
- SP2: Organisatie breed... zij hebben niet echt het gevoel dat ze zoveel invloed hebben. Over het algemeen is het een sectie die lage schalen heeft, helemaal ten opzichte van de rest van de organisatie die gaat van 10-11-12 en dan omhoog, werken er in de sectie echt schalen 5-6-7- tot zeg maar 10. Het hoofd sectie is 11. Dat zit ook wel ?? #00:21:06.35# ?? Dat is vergelijkbaar met 10. Dus verhoudingsgewijs zijn zij lage schalen, heel erg uitvoerend. Zij hebben wel lachen als dingen niet lekker lopen, maar zij nemen geen eigen initiatief om dingen te verbeteren en op te pakken. De seniors soms wel, dat zijn zeg maar de schalen 9-10, maar die doen meer het verbeteren van hun eigen werk. En niet zo zeer organisatie breed.
- SP1: Je gaf aan, dat ook een lagere schaal, is het dan ook iets wat niet van hen wordt verwacht? In de zin dat ze lager in hiërarchie zijn of de functie waarin ze zitten, dat er gewoon niet erbij hoort, of waar ligt het aan? Weet jij waar het aan ligt?
- SP2: Zij denken dat dat niet echt aan hun is, de meeste medewerkers zijn al op leeftijd, er zitten er meer boven de 50, er zijn geloof ik wat mensen van in de 40, maar dat zijn er 1 of 2, de rest, 12 in het totaal, zijn allemaal 50+ en die zijn heel erg gewend dat zij top-down worden aangestuurd. Dus als er iets anders moet, dan verwachten zij of denken zij, dat dat van boven af wordt opgelegd. Zij doen hun werk gewoon zoals zij dat doen. In de afgelopen tijd hebben we dat wel gestimuleerd om dat zij veel beter weten hoe het anders zou kunnen,

maar je moet hun wel andere vragen gaan stellen, dan ze misschien gewend zijn. Zij zijn ook niet heel erg gewend dat zij zelf moeten meedenken en dat er allerlei dingen van hun worden gevraagd. Op dit gebied. Ze zijn laatst wel allemaal naar een LEAN awareness day geweest. Die wordt georganiseerd vanuit het cluster bedrijfsvoering en informatie voorziening. Zo is de organisatie wel bezig om al dit soort mensen wel te stimuleren om bijvoorbeeld na te denken over LEAN en het gedachtegoed en dat toe te passen in hun eigen werk.

SP1: Dus het wordt gestimuleerd vanuit de organisatie.

SP2: Dat is wel recent, vroeger was dat niet zo. Een aantal jaren geleden werd dat helemaal niet gestimuleerd, dat meedenken en doen.

SP1: Hoe ging dat dan?

SP2: Alles werd top-down aangestuurd. Als er procesonderdelen werden verbeterd werd er vaak een projectleider, van jij hebt als opdracht om dit of dat te gaan verbeteren, en dan was er dus iemand met een hogere schaal meestal die dan als projectleider dit soort dingen meenam. Dat kwam niet vanuit de medewerker zelf en dat hij daar ook echt een rol in had. Hij was hoogstens iemand die geïnterviewd werd.

SP1: En je geeft aan dat jullie het nu willen gaan aanwakkeren, waaronder dus een LEAN Sigma dag. Zijn er ook andere wijze waarop door het management wordt gedacht hoe jullie dit gaan vormgeven binnen de organisatie of hoe jullie dit verder gaan misschien ook wel faciliteren.

SP2: Het wordt heel erg bij de lijnmanager gezet en daarmee is het niet heel erg formeel, het is maar net wat voor lijnmanager je hebt, hoeveel hieraan wordt besteed. In hoeverre stimuleert hij dit soort gedrag door vragen te stellen en in hoeverre is het een onderwerp van gesprek, of laat hij het allemaal een beetje. Het ligt nu heel erg bij de lijnmanager.

SP1: En als je kijkt naar lijnmanagers die het wel stimuleren, je kunt a, jouw directe medewerker stimuleren om wat kritischer naar de directe omgeving te kijken. Maar daarnaast heb je ook een stukje...is er ook iets van zodra iemand een idee heeft, dan gaat de persoon zelf ermee lopen, of is er ook een stukje facilitatie naar het management erbij om baan te creëren voor zo'n initiatief?

SP2: Nee, ik moet zeggen dat ik bij deze mensen heel vaak heb gevraagd naar ideeën, komt er eigenlijk heel weinig uit. Zoals ik met hun heb gewerkt, zijn er weinig ideeën over het werk, ze zijn er ook niet mee bezig. Ze doen gewoon hun ding en dat doen ze zeg maar al 20 jaar en die zijn daar verder niet mee bezig. Al die organisatiewijzigingen, het

management, ik was bijvoorbeeld ook een hoofd dienstverlening die daar heel veel mee doet. Kunnen ze eigenlijk ook heel ?? #00:26:04.17# ?? Denken, moeten we nou weer, al dat gelul allemaal, ik wil gewoon aan het werk. Dat is soms wel een beetje de reactie en die vinden het ook gewoon uren aan gelul, terwijl ze in die uren misschien wel 10 orders weg hadden kunnen koppen. Dat is Ale een klein beetje bij hun. Ikzelf als hoofd dienstverlening, heb wel allerlei ideeën gehad, en van de laag boven mij heb ik altijd heel veel ruimte gehad, om die ideeën ook echt uit te gaan voeren. Ik moest er wel elf mee aan de haal, zij pakken het niet van me af en dat zij het gaan regelen, ik moet het wel echt allemaal zelf doen. Maar ik kon wel bij hun terecht voor advies, om even te sparren. Mijn direct leidinggevende moet ik zeggen, vond ik daar niet heel erg goed in. Maar de directeur bestuur en bedrijfsvoering bijvoorbeeld wel. Dus ik had binnen het managet wel iemand gevonden die mij wel heel veel ruimte en gelegenheid gaf om dingen op te pakken en te doen.

SP1: Was dat allemaal binnen de bedrijfstak waaraan hij leiding gaf of ook misschien ook wel overstijgend of grensoverschrijdende projecten.

SP2: Ik heb allerlei dingen gedaan op het gebied van sociale innovatie, en die gingen inderdaad niet per se over mijn vakgebied. Maar we hebben de afgelopen 2-3 jaar, is er vanuit de directeur, zijn er bijvoorbeeld allerlei symposia en activiteiten georganiseerd, waarin alle medewerkers ongeacht ondersteunende diensten of niet, heb je nog een goed idee, denk je dat het beter kan, zie je innovatiemogelijkheden, kom ermee. Iedereen is vrij om met ideeën te komen. Dus vanuit die stroom is er wel ruimte en dat soort dingen. Je ziet alleen in de praktijk daar weinig echt heel erg concreet uitkomt. Er zijn echt een paar heel goede initiatieven uitgekomen, maar zo'n algemene oproep maakt niet dat we in 1 keer 10x meer ideeën hebben. We hebben in de organisatie een aantal mensen die zijn ondernemend, vooruitstrevend, die pakken dingen op. Maar die doen dat toch wel. Zonder dat de directeur dat zo en plein publique moet vragen. Dus blijkbaar is het gedrag dat niet zomaar bij elke medewerker ligt. Dat is heel erg persoonsafhankelijk. Denk ik.

SP1: Als je daar naar kijkt waarin zit dan het verschil in gedrag of handelingen, wat zo'n persoon verricht? Ten opzichte van mensen die uh, go with the flow, doorgaan van de dag die hun werk uitvoeren.

SP2: Ik weet niet zo goed waar dat verschil in zit. Mensen over het algemeen die initiatief nemen, pakken ook dingen op omdat ze dat leuk vinden. Ik kan alleen maar voor mezelf spreken, ik heb dingen opgepakt binnen de organisatie omdat ik dat eigenlijk heel erg leuk vind om te doen, ik zit ook niet zo heel erg vast in functiebeschrijvingen, of rangen of hiërarchie. Ik heb daar helemaal geen beperkende gevoelens of gedachten over. Terwijl ik om me heen best wel vaak hoor, daar ben ik niet van, of de organisatie, en daar bedoelen ze vaal het management mee, die moet dat maar oppakken. Dus die verwachten veel meer dat de organisatie dingen voor hun doet, en niet zozeer dat zij dingen voor de organisatie doen. Behalve dan gewoon hun werk. Dus daar zijn al verschillend beelden van. Dat heb ik niet zo en dat is denk ik wel een beetje het verschil. Dat je een bepaalde vrijheid voelt om dat ook gewoon te gaan doen. Je hebt daar al ideeën over, je bent er enthousiast over, je hebt er de energie voor.

- SP1: Eigenlijk wat je ook zegt, er worden veel initiatieven aangejaagd, maar het leeft nog niet echt onder de uitvoerend medewerkers zelf. Is dat iets vanuit het verleden?
- SP2: Nou ja, het natuurlijk echt een oude overheidsorganisatie. Ik sprak bijvoorbeeld van het weekend een vriendin, die werkt bij een internationaal Amerikaans bedrijf. Die heeft de nieuwste laptops en smartphones en zo. Zij ging solliciteren bij de semioverheid, en daar stond op de functieomschrijving, extra's, dat ze een telefoon en een laptop zou krijgen. Toen begon ze echt te lachen, ze dacht van extra? Hoe denk je anders dat ik überhaupt mijn werk ga doen? Zij had dan achter die mevrouw een kast gezien met allemaal mappen met papier erin, ze had echt iets van jeetje, waar zit ik nou naar te kijken, die heeft nog gewoon papier. Het lijkt wel of ik naar Jiskefet kijk. Toen dacht ik, dat is dus als je bij ons in het kantoor kijkt, wij zijn een oude organisatie dus dit soort taferelen, wij hebben kasten met papier, mappen, ooit hebben we ook nog met kaartenbakken geleefd. Maar de mensen werken allemaal niet heel erg digitaal. Wij zijn echt een bureaucratie en we proberen wel moderne stappen te maken, maar wel zijn ook zo groot, als wij iedereen een smarttelefoon willen geven, om lekker digitaal te gaan werken, dan zijn dat wel in 1x 5500 telefoons. Is dat dan het belangrijkste want het kost zoveel geld. En dat is ook belastinggeld. Dat soort keuzes om in de bedrijfsvoering dit soort dure middelen en misschien ook wel softwarepakketten of die investering wordt niet zo snel gemaakt. Want het bedrijf gaat over militair optreden. We investeren in F16's en allerlei andere dingen, maar niet zozeer dat iedereen met de nieuwste spullen en allemaal...ja.
- SP1: Duidelijk. Dus dat heeft ook met de achtergrond van de organisatie te maken. Ik zeg steeds bedrijf maar het is organisatie. En als je kijkt naar jezelf, je hebt zelf vrij veel projecten ondernomen dus. Of in ieder geval initiatieven om het aan te wakkeren binnen de organisatie. Zo moet ik het zien toch?
- SP2: Ja.
- SP1: Als je kijkt, je komt op het idee om zoiets te doen, wat zijn dan de logische vervolgstappen om het geregeld te krijgen intern in de organisatie? Is het eerst iets wat je in je eigen lijn moet bespreken? Ga je ermee naar buiten, naar andere organisatieonderdelen om dit te bespreken? Hoe gaat zoiets in zijn werk? Hoe pak je dat aan?
- SP2: Meestal als ik een idee heb, heb ik eerst zelf een soort van eigen denkproces, omzeg maar...ik werk zelf toe naar een soort van pitch. Dus je hebt een idee maar je moet voor jezelf wel eerste een heleboel vragen beantwoorden, en een soort van helderheid creëren, waarin je op een gegeven moment in een soort van pitch heel makkelijk kunt zeggen, wat wil je nou eigenlijk, wat is je idee en wat zijn de kaders en de randvoorwaarden waar je dat in stopt. Als je dat voor jezelf niet goed doet, zodra je ermee naar buiten gaat en je gaat iemand dat vertellen, dan stuit je altijd op mensen die 100.000 vragen, waarmee je de draad kwijt bent, en dan haak je eigenlijk al een beetje af. Als je een idee hebt wat op zijn minst die kritische dingen al voor je zelf heeft doorstaan en je hebt het met wat mensen

besproken, ik ga dan meestal naar een directeur binnen de organisatie, want ik weet als een directeur verder geen toestemming of back-up geeft voor het idee, dan heeft het helemaal geen nut. Want wat gebeurt er, op het moment dat jij jouw idee gaat uitzetten, binnen de organisatie, je wil mensen aanspreken, je wilt ze aan tafel hebben. Of je hebt bijvoorbeeld... 1 van de ideeën die we hadden was een introductieprogramma ontwikkelen. Dat hebben we al een paar keer getoetst, dat is helemaal ontwikkeld, we hadden inderdaad een directeur die dat steunde. En op het moment dat je het helemaal hebt ontwikkeld, dan ga je mensen uitnodigen voor dat introductieprogramma. Eigenlijk, iedereen zegt dat het een fantastisch plan is, dat het heel erg goed is. En dat nieuwe medewerkers dat inderdaad moeten gaan krijgen. En dan stuur je een mail, en vervolgens stuit je op weerstand. Want wij hadden mensen zelf geselecteerd die de afgelopen maanden binnen de organisatie zijn ingestroomd, dus niet via de lijn. Dan heb je de eerste weerstand al te pakken, want dan krijg je allemaal kritische vragen. Wie ben jij, waarom heb je dat introductieprogramma gestart. We hebben het al veel te druk, dus waarom zou ik mijn mensen naar dat introductieprogramma sturen. En dan krijg je dus allerlei weerstand en kritische dingen over je heen. Zeker als je dat niet via de lijnmanager stuurt en de lijnmanager gaat over capaciteitsmanagement. Over hoe zet ik mijn mensen in en dat soort dingen. En ik vind dat zelf een heel beperkend en verschrikkelijk cultuurding. Ik vind dat mensen gewoon...ze hebben hun eigen takenpakket en ze zijn eigenlijk wat mij betreft verantwoordelijk. Maar dus ook slim genoeg om hun eigen prioriteiten te stellen. En daarin eigen keuzes te maken. Alleen dat is in deze organisatie niet. Dus ook al heb je een goed idee, wat niemand eigenlijk echt kan afzeiken, op te moment dat je het gaat uitvoeren, dan krijg je echt heel veel gezeik over je heen. Met zo'n introductieprogramma, daar zijn mensen dan superkritisch op, of dat wel goed genoeg is. En wat schiet ik er mee op als ik hier aan mee zou gaan doen. Mensen hebben het gevoel dat zij daar effort in moeten steken. Dat is natuurlijk wel lastig als jij gewoon een idee hebt en je wilt dingen uitproberen, je hebt een enorm kritisch publiek.

SP1: Dat zelf mensen verzamelen en aanschrijven, je zegt, je zoekt het management op. Is het ook iets wat jij uitbesteed aan je eigen management om dat project ook te beschermen? Of ga je op zoek naar de lijnmanager boven de mensen waarbij je het uitzet? Dat je daar eerst akkoord haalt.

SP2: In dit geval hadden we dus bij niemand akkoord gehaald, behalve de directeur bestuur en bedrijfsvoering. Hij is uiteindelijk nu innovatiedirecteur.

SP1: Is dat Hans?

SP2: ja, dat was de sponsor, en Nicolien Coorens, zij doen vanuit het DMO zijn zij trekker en sponsor voor sociale innovatie. Het idee ging er om dat mensen zelf verantwoordelijk zijn voor hun eigen tijdsindeling. Vanuit dat principe is het ook uitgezet. Want het introductieprogramma is op zich niet zo innovatief, maar deze manier van werken dus wel. Daar is het uiteindelijk toch op organisatie cultuur, hiërarchisch aansturen en capaciteitsmanagement, de manager die wil weten en bepalen wat zijn mensen doen. En wanneer ze dat doen. Dat houdt het ondernemend, ik als medewerker, gewoon een medewerker die een idee heeft. Desiree, die het introductieprogramma heeft ontwikkeld,

dat doet ze omdat ze dat heel erg leuk vindt. Ok nieuwe mensen te begeleiden, en het dan gaaf vindt om zoiets te ontwikkelen. Waar je niet zo erg op rekt en wat ook niet zo leuk is, is dat als je het dan wilt gaan uitvoeren en iedereen is enthousiast, en zegt, ja, wat goed, wat leuk! En als je het dan gaat doen, krijg je allerlei ellende over je heen en zijn men echt superkritisch dat het ook echt meteen het meest geavanceerde introductieprogramma moet zijn. Dus mensen beginnen zo'n sessie met hun handen over elkaar, van waarom moet ik dit doen.

SP1: Dat escaleerde, dat wil ik niet zeggen, maar er kwam vrij veel pushback vanuit de organisatie. Hoe zijn jullie daar mee omgegaan?

SP2: In dit geval hebben we gewoon elke keer netjes gereageerd. Waar je dus terugvalt op het hele denkproces wat je in je voorbereiding hebt gedaan. Daarin heb je allerlei keuzes gemaakt, om het niet via de lijn te doen en de argumenten waarom je bepaalde dingen niet hebt gedaan, die hebben we continu teruggegeven. Ze vroegen bijvoorbeeld, we moesten lijstjes aanleveren, voor de lijnmanager en die zou dan mensen aanwijzen. Toen hebben we ook gezegd, nee, dat doen we niet. Want wij gaan uit van dat een medewerker... en zo hebben we dat teruggegeven, dat stuitte op weerstand. Daar hebben we uiteindelijk wel een beetje een compromis in moet sluiten. Dat Desiree wel bij een Mt-Sessie heeft moeten komen uitleggen wat we dan gaan doen. Dus dat soort informatie verzoeken hebben we wel gedaan, maar we hebben wel geprobeerd de weerstand terug te strijden met argumenten waarom we het zo hebben gedaan zoals we het doen. Uiteindelijk is de hulp van Hans hier ook nog wel voor ingeroepen. En Hans helpt met name wel met het formuleren van hele goede argumenten. Want het is eigenlijk gewoon kantoorpolitiek en het gaat over macht en machtsposities en dat soort dingen. Maar met argumenten kun je discussies winnen en daar hij heeft nog wat in kunnen leveren. En uiteindelijk is afgelopen vrijdag toch wel de eerste introductiesemester van start gegaan. Met ik geloof toch 12 mensen. Ondanks dat wij een beetje sceptisch begonnen, beetje de kat uit de boom kijken, is het volgens mij uiteindelijk heel positief en goed geëindigd. Maar het heeft dus wel wat voeten in aarde gehad, wat begint met een positief leuk enthousiast idee, voor uiteindelijk een probleem in de organisatie. Mensen vonden het moeilijk als ze hier nieuw kwamen te werken, om hun weg te vinden, om daar antwoord op te geven. Werd dus uiteindelijk een heel kantoorpolitiek ding.

SP1: En heeft het er ook mee te maken dat Hans of misschien Nicolien inderdaad een bepaalde positie binnen de organisatie hadden, dat zij toch wat meer gewicht in de strijd konden gooien? Of heeft dat geen invloed gehad? Is puur op de inhoud gaan drijven uiteindelijk?

SP2: Nee, je hebt hun back-up dus wel nodig. Het gekke is, zij hoeven niet zo heel erg veel te doen. Behalve dan, wij hebben dat idee gepitcht en zij hebben de dingen gezien, zijn akkoord gegaan. Zij hebben budget gegeven om bijvoorbeeld de lunch te organiseren. Maar ergens op de email-trail hebben zij gezegd, akkoord, wij gaan dit doen. Zij weten er dus van, en vervolgens is in de discussie, op het moment dat je in die kantoorpolitiek dus op weerstand stuit, dan is het ook een beetje, maar ik heb akkoord van... het feit dat je dat zinnetje kan uitspreken, maakt dat degene die weerstand uit, dat die uiteindelijk de strijd

opgeeft. Nou ja, als zij akkoord zijn, dan zal dat wel. Dus zo'n besluitvormingsproces, zo'n besluit van bovenaf, dat heb je wel nodig.

SP1: Dat is heel erg vanuit het management gezien. Je hebt natuurlijk een bepaald implementatietraject, dat is het misschien dan weer niet, maar wel een bepaald traject doorlopen om dit te realiseren, om dit uit de grond te stampen, is management support van 1 onderdeel geweest? Waar ben je allemaal tegenaan gelopen gedurende het traject om dit van de grond af te krijgen?

SP2: Om het van de grond te krijgen, inhoudelijk, Desiree heeft dingen allemaal uitgewerkt, ik geloof dat niemand daar naar heeft gekeken. Dus inhoudelijk gelooft iedereen het allemaal wel, dat het allemaal goed zal zijn. Ze luisteren wel naar haar verhaal van wat zeg jij en wat zijn je basisprincipes. Als jij een introductiesemester gaat organiseren en mensen zitten 5 uur in een zaal, alleen maar naar jouw gekwebbel te luisteren...maar zij had een interactief programma, zij slaan aan op bepaalde woorden en of dat een beetje wenselijk is in deze tijd. Hoe gaan mensen dan de organisatie leren kennen. Die pitch, daar beoordelen zeep, ga ik hiermee akkoord ja of nee. Dus dat hele voorwerk, denkwerk en de hele bewuste keuze over vorm en hoe beidt je het aan, wie nodig je uit, dat moet je echt heel goed helder en scherp hebben. Je gaat ook merken, als je dat niet goed uitdenkt, dan gaan Hans en Nicolien allemaal vragen stellen. Hoe dan wat dan, dan gaan zij zeg maar moeilijk doen. Dus je weet voor jezelf, dat je idee nog niet goed genoeg uitgewerkt is, als andere mensen heel erg moeilijk doen.

SP1: Is voor dit traject oom veel informatie van buitenaf ingewonnen?

SP2: Desiree heeft met allerlei mensen die een dergelijke introductiedag al organiseren, met mensen die net nieuw ingestroomd zijn in de organisatie, zij heeft met de medezeggenschap, zij heeft met allerlei spelers heeft zij gepraat over, hoe kijken jullie hiernaar, hoe vinden jullie dat dit eruit zou moeten zien. Dus zij heeft met best wel belangrijke keyholders of stakeholders heeft zij wel om de tafel gezeten, en heeft zij om advies gevraagd. En dat is ook voor het creëren van draagvlak voor jouw idee heel belangrijk. Want als jij iets gaat doen wat een beetje schuurt naar wat iemand anders al doet, dan wordt dat gezien als, he, dat doe ik al. Waarom ga jij dat doen, want ik doe dat al. Dan ben je een soort concurrent. Dus je moet heel goed voor jezelf een analyse maken, wie raakt dit allemaal, heb ik die mensen aan boord. En daarmee draagvlak creëren. Waarmee heel vele mensen met hun idee denken, dat als zij maar gewoon hun ding doen, een projectplan uitschrijven met wat ze allemaal willen gaan doen, en daar vragen ze akkoord op, dat dat voldoende is. Dan overleef je het dus niet. Dat draagvlak creëren, dat rapport leest eigenlijk niemand, dat doe je echt voor jezelf en dat ondersteunt jouw eigen denkproces, in alle keuzes die je maakt. Maar daarna moet je met allerlei mensen jouw idee bespreken en je zult dus ook wel dingen aanpassen, op basis om al die spelers allemaal mee te krijgen. Dat is denk ik waar Desiree goed in heeft geïnvesteerd, en ook een succesfactor waarom het uiteindelijk wel is gelukt.

- SP1: Ik neem aan dat Desiree ook uit die ondersteunende hoek komt? Of vanuit het innovatieteam?
- SP2: Nee, zij is gewoon een medewerker, zij doet iets met ICT-beheer bij JVC, ze heeft wel bestuurskunde gestudeerd, maar zij komt niet persen uit zo'n dienstverlenende...nee.
- SP1: Jullie zijn vorige week gestart, maar heeft het initiatief to dusver opgeleverd wat jullie ervan verwacht hadden? Of hebben jullie ergens op moeten compenseren?
- SP2: Nee, in principe zijn we zoals het oorspronkelijk is bedacht van start gegaan. Er zit alleen wel heel veel tijd een energie in om met allerlei mensen te praten en het allemaal heel goed uit te denken. Ik denk dat deze 2 stappen mensen vaak te licht op zich nemen, over hoeveel energie kost het nou eigenlijk om een idee om te zetten naar echt een realiseerbare activiteit of dienst. Ik denk dat heel vele mensen dat onderschatten. Die denken dat het idee al zo briljant is, en dat het daarom wel gaat werken. Hoe briljant jouw idee ook is, je zult altijd die andere dingen ook moeten doen.
- SP1: Klopt. Dus aan de ene kant draagvlak creëren, informatie inwinnen.
- SP2: ja, maar dat vinden mensen over het algemeen niet zit heel erg leuk. Als jij een idee hebt en je gaat daarmee naar een ander en jij vindt het zelf helemaal fantastisch en vervolgens loopt iemand dat een beetje af te zeiken, heel vele mensen vinden dat helemaal niet leuk. Die zoeken dat dus ook niet op. Die willen dat helemaal niet, dat andere mensen er wat van vinden. En soms moet je ook niet je dat allemaal heel erg aantrekken, en je eigen plan trekken, je hoeft niet naar iedereen te luisteren. Maar het is wel heel erg goed om dat proces wel te doen.
- SP1: In welke mate is de factor tijd van invloed geweest? Zijn er bepaalde tijdsvlakken gehouden of kregen jullie gewoon de tijd om het uit te ontwikkelen en als het klaar is wordt het een keer naar voren geschoven?
- SP2: Ja, in dit geval, helemaal niemand zit daar op te wachten, er zaten helemaal geen deadlines aan, dus dit heeft alle tijd gehad, zonder druk. Behalve dan dat ik zelf wel vaak aan Desiree heb gevraagd, hoe gaat het ermee, wet je, als je er geen aandacht aan besteedt, dan bloedt het helemaal dood. Dus je moet welen zorgen dat er genoeg vaart in blijft zitten om het overeind te houden. Maar we kregen niet van Hans, volgende maand moet het af. Op die manier zat er geen deadline in. Aan de andere kant, de organisatie heeft vanaf 2013 heel veel bezuinigingen gekend en er is weinig nieuw personeel binnen gekomen, dit soort voorzieningen zijn er daarom dus ook niet. We hadden eerst motie van de Staaïj en nu hebben we, dat noemen we Dokkum, doorontwikkelen krijgsmacht. Bij motie van der Staaïj kreeg defensie ineen keer extra geld en extra capaciteit en nieuw personeel was daar

een deel van. Voor ons als organisatie is dit dus wel een goed moment. Als jij had gezegd, ik wil een introductieprogramma doen in 2013, wanneer we 0 mensen binnen de organisatie krijgen, dan had dit helemaal niks geworden. Dus het heeft wel eist te maken met de situatie, waar zit de yoga in, wat is op dit moment relevant, wat speelt er aan onderwerpen op dit moment. Nu krijgen wij voor het eerst sinds jaren verwachten wij dat wij de komende 2 jaar allemaal nieuwe instroom gaan krijgen. Op wat grotere schaal dan wij gewend zijn. En dan merk je dat dit soort programma's, dan gaan Nicolien en Hans daar wat makkelijker mee akkoord, de mensen staan veel meer in de meewerkmodus, omdat iedereen het gevoel heeft, dit moet gebeuren.

SP1: Precies, je moet aanvoelen of er een bepaalde urgentie is in de omgeving waarin je iets wilt starten.

SP2: Ja, op die manier, factor tijd is dan dus wel wat. Het is alleen niet zo dat er concreet een groep mensen binnen staat en die moeten bediend worden. Dat is nog niet zo.

SP1: En als je kijkt, je gaf aan, er zat niet echt een deadline aan, maar je hebt aan de andere kant het gevaar dat de vaart eruit gaat. Zag je dat gebeuren? Hoe zie je dat dan voor je, dat bepaalde initiatieven ook, dat er een bepaalde deadline afgesproken zou moeten worden om zaken door te pakken?

SP2: ja, ik maak wel bij sommige trajecten, dan worden mensen niet concreet met datumafspraken. En dan blijft het allemaal hangen. Heel veel dingen blijven gewoon hangen. Dus je moet echt proberen af te dwingen, elke vergadering, oké, wanneer zien we elkaar weer. Je moet wel druk houden op processen, anders ben je over een half jaar nergens. En dat is ontzettend moeilijk, om continu...ik heb bij veel dingen, dat ik denk, als je even je best doet, dan hebben we het binnen een week allemaal voor elkaar. Maar mensen zijn dat helemaal niet gewend. En als je dan egt, eind van de week heb je het af, dan zeggen ze, wat? Dus mensen zijn best wel gewend, niet overal maar ergens zit er in de sfeer van de organisatie wel dat mensen redelijk de tijd en de ruimte hebben om hun ding te kunnen doen. Ik voel niet zoals een commercieel bedrijf, dat ik aan het eind van de week 10 orders moet hebben. Die druk, prestatiedruk, die ervaar ik hier niet. Het gebeurt eerder andersom inderdaad, dat je continu juist moet proberen om wat meer prestatiedruk juist te creëren soort gewoon echt deadlines te stellen. Ik doe het voor mezelf bijvoorbeeld wel, ik wil dingen voor een bepaalde tijd af. Maar dan ligt het wel heel erg bij mij, want de organisatie vraagt dat heel vaak niet aan mij.

SP1: En dan zie je dingen dus ook weer versloffen. In principe heb ik veel informatie nu al gehad. Waar ik nog een beetje mee zit te stoeien is dat dit is een traject, gedreven vanuit, wel binnen de ondersteunende functie maar meer een soort HRM traject geweest. Het stimuleren van mensen neem ik aan. Eerder gaf je aan, dat als je kijkt naar de productie en diensten die de ondersteunende functies zelf leveren of de adviezen of wat dan ook, dat daar niet echt het initiatief wordt genomen, omdat mensen daar zich nog niet echt toe geroepen voelen. Dat het een cultuurding is.

SP2: De lopende dingen, die ooit al een keer zijn bedacht en ingeregeld zijn in de normale bedrijfsvoering, dat loopt. En of dat nou de beste processen zijn of niet, daarover maken op dit moment niet echt heel veel mensen zich druk, je ziet het wel met dingen als LEAN, dat dat toch wel wat meer onder druk komt te staan. Dat mensen meer moeten nadenken over wat ben je nou aan het doen. Maar dit soort dingen, die werkzaamheden worden misschien al 10 jaar zo uitgevoerd. Dat loopt allemaal en er zit dus niet zoveel dynamiek in. Het doet gewoon. Die mensen die dat ook al lang doen, die zullen er ook niet zo snel mee komen, van laten we eens de hele boel om gaan gooien. Dat gaat niet gebeuren. Er ontstaat wel energie in de organisatie vanuit andere hoeken, dat mensen wel denken, laten we eens nadenken hoe dit beter kan. Dat wordt wel gestimuleerd ook vanuit de directie. Die druk voel je dus ook in die ondersteunende diensten steeds meer. Alleen er is weinig investeringsgeld voor de bedrijfsvoering, er wordt niet zeg maar een nieuw computersysteem gekocht om daarin dingen te doen. We doen niet hele grote investeringen voor dat soort ondersteunende diensten op het moment. De cultuur is daardoor ook anders, en als je dingen wilt verbeteren, dan zijn dat wel lastige weerstanden.

SP1: Dus niet alleen bij het management maar ook bij de mensen zelf uiteindelijk.

SP2: Ja, als wij nieuwere software indoen, en je doet al 10 jaar iets op een bepaalde manier verwerken, je hebt ?? #00:57:09.83# ?? En die zegt het moet anders. Dan wordt het toch wel heel lastig hoor. Om die mensen, die voelen zich toch onzeker. Kan ik die nieuwe dingen wel en ik heb het altijd zo gedaan, dat hele meegaan en dat aanpassingsvermogen, het moet wel een beetje worden opgelegd. Vaak denkt de organisatie, we kiezen voor DWRD en mensen moeten dat een beetje zelf eigen gaan maken, die mensen gaan echt niet zelf achter een computer zitten en denken, ik ga dat een beetje allemaal leren. Die moeten echt intensief begeleid worden om dit toe te gaan passen. Bij hun, zeer bij de wat oudere medewerkers, is het ook echt een angst dat de organisatie de investering niet meer wil doen, die begeleiding, en dan kunnen zij over een paar jaar hun werk niet meer doen, en dan zijn ze ongeschikt voor hun baan. Dat vinden ze dus wel lastig, dat meekomen.

SP1: Maar dan zou je zeggen dat er wel urgentie zou ontstaan om dan verder te gaan ontwikkelen toch? Als mensen zich zorgen gaan maken dat ze over 2 jaar...

SP2: Ja, maar mensen weten ook niet zo goed hoe ze zich dan verder moeten ontwikkelen. Wat dan, hoe dan, zij denken dan nog steeds wel misschien wel dat de lijnmanager zegt, je moet deze cursus doen, je moet dit of dat doen. Want wij vinden dat zelf ook. Jezelf verder ontwikkelen is voor hun veel te abstract. Ze willen alles voor je doen, maar zeg maar welke keuzes ik moet doen dan. Daarin blijft de organisatie te oppervlakkig, zonder dat de meeste mensen daar echt goed richting aan kunnen geven.

SP1: En wordt het überhaupt verwacht van andere organisatie onderdelen dat jullie met innovatieve ideeën komen? Of met procesverbeteringen? Misschien ook wel binnen hun domein. Of wordt dat helemaal niet verwacht?

- SP2: Nee, ik geloof niet dat wij, nee. Aan 1 kant zou de opga jute heel fijn vinden als wij een heel service verlenend bedrijf zouden zijn, dat ze op hun wenken worden bediend. Maar daar heb je helemaal de capaciteit niet voor, en daarin heeft defensie überhaupt heel andere keuzes gemaakt. Die heeft veel meer geïnvesteerd in selfservice, en heel veel ondersteunende mensen eruit gegooit.
- SP1: Ik zou me kunnen voorstellen, dat er bijvoorbeeld, wat we hier ook weleens tegenkomen is dat de seniors, laat ik het even dicht bij mezelf houden. Binnen procurement, inkoop, die zit vrij dicht op de business, want er lopen allerlei verschillende initiatieven door de organisatie heen, iedereen wil wat binnen de bank. Iedereen wil een app binnen de bak tegenwoordig, en er moeten allerlei verschillende inkooptrajecten worden opgestart. Of meer procesflow toolings en dergelijke. Dan zie je wel dat met name de seniors ook weleens de organisatie in gaan, van je hebt het nu op deze manier ingericht, maar het kan veel efficiënter door het op a, b, c, of de aan te pakken. Dan kan het zijn de manier waarop de leverancier wordt gemanaged of de manier waarop je het op dit moment hebt ingericht. Of gewoon een leverancier in zijn geheel vervangen. Zie jij dat soort initiatieven binnen de organisatie, dus echt die vanuit hun eigen expertise in een ondersteunende functie, in andere onderdelen van de organisatie, van goh, dat kan beter.
- SP2: Nee. Ik ken geen concreet voorbeeld. Er wordt wel vanuit het management, he, kom naar mij als je idee hebt, del het. En daar hoor ik nooit iemand over. Dat je zegt, ik weet iets heel geniaals. Ik zat laatst wel bij een collega en die deed op haar computer iets dat ik zei, wat doe je nou, want dat ken ik helemaal niet. En toen liet zij mij wel een heel handig trucje zien in Excel. Ik denk, dat is verrekte handig, maar dat is dan echt zo'n toevalstreffer, want zij gaat niet de boer op, van ik weet hele handige trucjes of ik weet iets wat echt heel erg veel tijd scheelt. Het wordt ons altijd wel gevraagd of we ideeën hebben, maar de mensen komen er niet mee.
- SP1: Oké. Dan ben ik door mijn vragen heen, zijn er nog onderwerpen waarvan je verwacht had dat ze behandeld zouden worden en die niet behandeld zijn.
- SP2: Nee, ik denk dat we best wel een redelijk beeld hebben over hoe het is. Ik heb wel allerlei ideeën over hoe ik zou willen dat het zou zijn, maar dat is niet zo.
- SP1: Nee, dat is ook waar ik naar op zoek ben. Heel goed, hartstikke bedankt hiervoor.
- SP2: Ja, natuurlijk.
- SP1: Ik ga het even uitwerken en ik kom misschien nog wel even op wat terug, maar dat moet ik even met mijn begeleider overleggen. Maar bedankt tot zover in ieder geval. Ik hoop dat ik nog even kan bellen als ik vragen heb of iets dergelijks. Als ik de dingen uitwerk.

- SP2: Ja, natuurlijk. Ik wens je gewoon heel veel succes met alles uitwerken en afstuderen en noem het maar op. Heb je een tijdsplanning, wanneer wil je klaar zijn?
- SP1: Ik hoop voor eind oktober.
- SP2: Zo snel al. Dat is redelijk snel al.
- SP1: Klopt, ik heb gelukkig al een hele lading interviews gehad. Bij een aantal organisaties. Ik hoop aan mijn analyse te beginnen over 2 weken. Daarin is het natuurlijk, als je de informatie hebt en je hebt het gestructureerd, dan is het in 1 flow, analyserend en alles in 1 flow uitschrijven. Het theoretisch kader staat al. En dan hoop ik het eind oktober te kunnen verdedigen. Dat is in ieder geval het uitgangspunt en we gaan het laten zien.
- SP2: Dat klopt ook wel, als je hele goede vragen hebt, en het staat op een gegeven moment als een huis in elkaar, dan ben je al een heel eind op weg. Dan vult het zich daarna eigenlijk vanzelf allemaal in. De conclusie, dan is het altijd wel heel erg goed om te zorgen dat daar nog wel, dat je goed terug grijpt naar wat je in het begin hebt neergezet. Dat het allemaal wel een rond verhaal is.
- SP1: Het moet een logische opvolging inderdaad zijn. Dat is ook weleens een uitdaging hoor, om de vertaalslag vanuit de theorie naar de praktijk te maken. Maar het is wel een leuk traject. Ik heb 2 professoren, een begeleider en een meelezer. Die ook best wel diep in het onderwerp zitten. Dat maakt het ook alleen maar leuk. We gaan het meemaken, tot nu toe leuke interviews. Dit is bijvoorbeeld een voorbeeld dat het binnen een bepaald bedrijfsonderdeel nog niet heel erg leeft. Maar dat kan juist een enorm, zeker met case onderzoeken, echt een enorm mooi contrast geven, als je naar een tak kijkt waar dit meer leeft. Dan kun je er heel goed de verschillen uithalen en heel goed identificeren, wat zijn dan de concrete factoren waarbinnen dat verschil dan zit. En dan hoop ik met een heel mooi verhaal te komen. Dat gaat op deze manier wel lukken. Tenminste, tot nu toe ziet het er goed uit. Laat ik het zo zeggen.
- SP2: Ik vind het ook wel leuk, want heel vaak gaat het over wel inderdaad ondernemerschap in een organisatie, maar niet specifiek de ondersteunende diensten. En ik denk dat daar heel veel winst zit over hoe je een organisatie ervaart. Heel veel mensen vinden het echt wel lastig bij defensie, het is groot, je kan bijna niets vinden. En je bent 1 van de weet ik veel hoeveel mensen. Heel veel jong talent stroomt dus ook wel uit. Dat is wel het Jiskefet gehalte wat we hebben. Vanuit die ondersteunende diensten kan je zoveel verbeteren, waardoor je bijvoorbeeld ook veel meer voor behoud van personeel denk ik wel dat daar een soort van correctie in zou zitten.

- SP1: Dat denk ik ook, ik heb voordat ik bij procurement zat bij een afdeling gezeten, ook een ondersteunende functie en die was ook heel erg mee bezig om zaken efficiënt binnen de bank in te richten, maar op een gegeven moment was ook letterlijk de business case, wantij hebben natuurlijk ook tot 3 jaar terug echt onder zware bezuinigingsdruk gezeten, dat was ook vereist vanuit de aandeelhouder. Op een gegeven moment was dus ook de case, of je bespaart nu mensen, die je niet meer ergens anders in kan zetten. Of je bespaart op deze en deze systemen. En dat je die mensen op andere taken in kan zetten. Dat werd op een gegeven moment letterlijk de business case. Dan zie je toch, als je dat heel goed concreet kan maken in je pitches, dan zie je toch dat heel veel management toch wel de slag maakt, van we gaan toch in de eigen infrastructuur snijden, i.p.v. dat we naar mensen kijken. Tussen aanhalingstekens wat dan als makkelijk wordt gezien.
- SP2: Ja, en bij ons wordt er bezuinigd van oké, er moeten er zoveel uit. Kun je niet hetzelfde werk doen met minder mensen. Zo hebben wij echt de afgelopen jaren alle ondersteunende mensen, die schalen, mijn afdeling was vroeger 25 en u zijn het er 12. En er wordt wel bedacht dat er heel veel met ICT en nieuwe technologie wordt opgelost, alleen die investering wordt vaak niet gedaan. De ondersteunende technologieën en dat soort dingen. Uiteindelijk ben je dan gewoon gehalveerd en moet je nog steeds hetzelfde werk doen.
- SP1: Klopt, dus eigenlijk ben je ook nog een sparringpartner om het een beetje als een afdelingsmanager moet bezuinigen, om een stukje creativiteit in te brengen van waarop zij dat dan kunnen. Inzichtelijk maken wat er allemaal mogelijk is buiten de meest concrete zaken die je voor je echt staan. Dat kan dan misschien op office supplies zijn of mensen inderdaad.
- SP2: Al die slagen zijn bij defensie op een gegeven moment al best wel veel uitgezocht en gedaan, dat mensen op een gegeven moment, ik weet in het operationele gebeuren, daar werken natuurlijk zoveel mensen, daar hebben ze allerlei bezuinigingsdingen gedaan, dat je af en toe amper aan een pen kan komen. Dat mensen zeggen, Jezus, zijn we niet allemaal een beetje doorgedraaid. Maar er zijn echt plekken waar dat allemaal heel karig is.
- SP1: Je leest overal over natuurlijk, dat men echt op het bot zit, wat dat betreft. Bij defensie.
- SP2: Ja. Succes in ieder geval. Ik hoor het als je nog aanvullend vragen hebt. En ik ben heel erg benieuwd naar je uitkomsten.
- SP1: Ik zal het zeker delen zodra het af is en goedgekeurd, dan stuur ik iedereen die heeft meegewerkt een mailtje met het verslag. Werk ze nog en bedankt voor je hulp.
- SP2: Fijne dag nog.

## Deelnemer 1 – ABN AMRO

Ik hou mij in mijn huidige functie bezig met het inkopen van IT en Operationele gerelateerde zaken binnen AAB. Dit is voornamelijk projectmatig werk. Mijn rol binnen het project varieert van “procesbegeleider” van in de lead zijn tot begeleidend, afhankelijk van de omvang van het traject. Grotere trajecten worden meestal vanuit de begeleidende rol vervuld. Dit vindt plaats van A tot Z, wat inhoudt dat A het ondersteunen is van het opstellen van de requirements van wat ingekocht moet worden tot Z, wat het afsluiten van het contract is. Dus je moet er voor zorgen dat het gehele project wordt ingepland en alle benodigde stappen worden ondernomen. De toegevoegde waarde aan een project van mijn functie is een stukje ervaring in het vaststellen van wat wij nu precies willen. Dus het echt doorvragen en tot de kern komen en daarmee je business ondersteunen. En anderzijds er voor zorgen dat het proces eerlijk gebeurt waarbij de naam van de bank hoog wordt gehouden. Dat houdt in dat je weet wat er precies wel en niet weet wat naar leveranciers gecommuniceerd kan worden tussen business en leveranciers. Ook zorgen wij dat leveranciers zich niet achtergesteld worden ten opzichte van andere leveranciers en als laatste in het zorgen dat we de beste prijzen en contracten afspreken voor de organisatie.

Bankbreed nemen wij op sommige trajecten het initiatief. Dit wordt gedreven door de motivatie dat we in control willen zijn over sommige initiatieven en dat we bepaalde besparingsmogelijkheden voor de bank zien. Bijvoorbeeld de consultancy policy waar wij ownership op nemen. In eerste instantie doen we dat om grip te krijgen op het inkopen hiervan en ten tweede dat als je er controle over hebt, dat je er flinke besparingen op kan realiseren. In kleinere mate kan je ook ondernemen door bijvoorbeeld het categorieplan uitvoert, daar onderneem je wel je projecten mee naar de business stapt (aantekening interviewer: categorieplan beschrijft de aanpak van een consultant binnen het domein waarvoor hij/zij verantwoordelijk is, o.a. welke stakeholders worden geïnformeerd en informatie geven, spend optimalisatie mogelijkheden, leveranciers management en strategie van de business unit zelf en hoe de consultant daar in kan ondersteunen).

Het consultancy project is tot stand gekomen doordat ik de opdracht kreeg van het MT om ten eerste de spend inzichtelijk te maken. Het MT had niet het idee om grip te houden op het traject. Nadat ik de initiatieven had opgeschreven en gepresenteerd (interne allignment) is stakeholdermanagement buiten de afdeling belangrijk. Hierin is het uitdragen van ons MT van dit initiatief naar andere bedrijfsonderdelen belangrijk. Dan moet je er voor zorgen dat andere afdelingen achter de policy gaan staan en de besparingsinitiatieven die er uit voort vloeien. Dus eerst intern, dan extern binnen de organisatie zoeken naar de decisionmakers die mee gaan met jouw verhaal en de laatste stap die helaas mislukte, is wordt het gedragen binnen de rest van de organisatie. Daat heeft eigenlijk allemaal met interne politiek te maken had. Het verschil met het MT destijds en MT nu, is dat het MT van nu alle stakeholders naar boven toe in de organisatie kent en durft aan te spreken. Elke keer als ik iets constateerde binnen de organisatie en dat in mijn MT escaleerde, sprak het MT de interne stakeholders hier niet op aan. Bijvoorbeeld een interne consultancyclub, wat best een goed idee is, werd nog wel gepresenteerd naar de laag boven het MT, maar daar stopte het dan ook omdat ze bang waren op de verkeerde tenen te gaan staan. En tegenwoordig durft het MT meer door te pakken waarvoorheen stakeholders met meer fluwelen handschoenen werden behandeld. Die policy hebben wij er dus wel doorheen gekregen, maar al die tijd heeft niemand durven

communiceren over deze policy. Waarmee de policy niet echt werd gedragen binnen de organisatie.

Waarom ik dacht dat ik dit kon uitvoeren was goed stakeholdermanagement, doorzettingsvermogen, kunnen presenteren. Binnen het eigen team heb je bijvoorbeeld mensen zitten die heel negatief beginnen aan zo'n traject. Dan zeggen ze van "ja dit hebben we al eens gedaan" en "Je steekt je tijd in niks". Dat weerhield mij er niet van om te kijken of we hier wat mee konden en uiteindelijk begonnen deze mensen dan ook weer achter het initiatief te staan en zelf bijna mee gaan pronken met het succes. Het grappige is als dan je opvolger langs komt die het traject nieuw leven moet inblazen, je in eerste instantie heel cynisch bent, van dit gaat je niet lukken. Terwijl je dan terug denkt hier aan en ze juist moet stimuleren om door te pakken en dat het nu lijkt te gaan lukken.

Je moet de ruimte krijgen van je management om te kunnen ondernemen, dat is wel key. Dus als je leiding teveel stuurt, dan wordt het minder interessant om te ondernemen en gaat het ten koste van je intrinsieke motivatie. Je hebt wel de politiek gevoelige dingen, en die heb je eigenlijk altijd, dat je hoger management kan inzetten om gevoeligheden uit de weg te ruimen. Ik zou prima zelf op mensen willen afstappen, maar dan zal ik wel gesteund moeten worden als ik dreig op mijn bek te gaan. Dus in dat opzicht zeg ik dat ik het liefst de ruimte krijg om te ondernemen en mijn eigen management kan inzetten zodra het politiek wordt. Kennis is ook wel belangrijk omdat je met steekhoudende argumenten moet weten te komen om men mee te kunnen nemen in jouw verhaal. De kennis is voornamelijk vergaard door marktkennis opdoen op internet, spend analysis intern en veel peer to peer meetings. Specifieke trainingen en opleidingen niet echt. Qua marktkennis zijn opleidingen en trainingen wel handig maar verder niet. Voor het consultancy traject hoefde ik niet echt werkzaamheden op te pakken die buiten mijn functiebeschrijving valt. Je probeert wel altijd wat meer te brengen naar je stakeholders dan ze verwachten, maar ik kan dat niet heel concreet maken.

Mijn voorkeur heeft het om strakke deadlines te krijgen, ik word efficiënter door strakke deadlines. Die deadlines die kan je ook elf stellen, dat hoeft niet van hogeraf te komen. Er zit een nauwe balans tussen te strak en strakke deadlines, te strak gaat ten koste van de kwaliteit. Te losse deadlines zorgt dat je teveel in de details verzand. Management gaat niet of nauwelijks over het stellen van de deadlines, ik heb het iig niet over met hen.

Redenen waarom mensen je als Procurement te laat betrekken zijn veelal omdat ze je niet weten te vinden of omdat ze vinden dat Procurement vertragend werkt. Enerzijds waar, anderzijds ook weer niet. Hoe eerder wij worden aangehaakt, des te strakker wij het traject kunnen begeleiden. Het betrekken van ons vanaf het begin voorkomt ook dat je halverwege 3x terug naar de tekentafel moet om je requirements aan te passen.

Ondernemende personen in mijn directe omgeving worden gekenmerkt door pro activiteit en meer doen dan van ze verwacht wordt. Enerzijds omdat ze het leuk vinden anderzijds om de stakeholder verder te helpen. Kennis vooraf is niet zo'n hele belangrijke factor, die bouw je meer op tijdens het traject.

Betreft stress is dat zeker een factor doordat je in combinatie met tijd meer onder druk komen te staan. Mensen die dan harder gaan werken zijn dan ook vaak succesvoller. Ondernemen zorgt er ook voor dat je op nieuwe gebieden komt en daarmee uit je comfortzone. Maar dat

gaat gepaard met stress omdat je het dan even niet weet. Ook als je meer wilt doen dan wat er van je gevraagd wordt, dan gaat dat gepaard met een hogere druk en een hoger stressniveau. Over het algemeen vind ik het stress niveau op de afdeling beperkt. Er zijn pieken maar ook dalen, waardoor ik denk dat door het jaar heen de stress op de afdeling wel mee valt.

Ik kreeg in het verleden wel erkenning voor succes trajecten. Successen die bijdragen aan de bank bankbreed worden wel erkend. In dat soort bankbrede projecten wil ik ook graag betrokken zijn omdat dit meestal de leukere trajecten zijn. Beloning is promotie en erkenning, al volgt uit erkenning ook wel promotie. Vrijheid en vertrouwen zijn ook vormen van beloning van succesvolle projecten. Je wordt na succesvolle trajecten ook meer vrijgelaten. Bij ontbreken van erkenning zie je bij collega's frustratie opkomen en mensen worden minder actief. Dat belemmert dus ondernemen.

Mijn motivatie voor het werk uit zich dat ik het leuk vind om voor mijn stakeholder het beste contract, tegen de beste prijs bij het beste bedrijf af te sluiten. Dat vind ik leuk omdat je dan tevreden stakeholders krijgt en ik vind stakeholdermanagement leuk. En het is leuk als je commercieel successen boekt. Dat is voor mij een win-win-win situatie.

Mensen die niet ondernemend zijn worden "gezien" als lui, reactief, mensen die niet verder gaan dan de opdracht. Makkelijk accepteren om geen kwaliteit te leveren.

Zaken die we nog niet eerder hebben besproken is dat het in de kern gaat om je intrinsieke motivatie. Mijn intrinsieke motivatie is het gevoel van winnen. Dus beste prijs, beste contract vind ik een gevoel van winnen. Concluderend vind ik training prima ondersteunend, maar als er geen intrinsieke motivatie is dan heb je ook niks aan training. Vertrouwen van management, gedrgenheid, en daar gekoppeld aan erkenning, dat vind ik belangrijke voorwaarden om intrinsieke motivatie te stimuleren. En negatief is de organisatiestructuur. Hoe meer georganiseerd is, des te minder ruimte je krijgt om zelf dingen voor elkaar te krijgen. Wat in een staffunctie ook tegenwerkt is dat je geen eigen budget hebt. Dus je moet je business overtuigen om iets voor elkaar te krijgen. Bij Market Data bijvoorbeeld zijn er wel eigen budgetten dus kan je makkelijker vanuit een motivatie zaken geregeld krijgen. Maar zonder eigen budget kunnen projecten dus makkelijker doodbloeden. Er hoeft maar één iemand met zeggenschap te zeggen dat het niet door gaat en het hele project is klaar. Dat vind ik wel altijd het grote onderscheid tussen staf- en niet-staf afdelingen. Er moet een benefit zijn om te kunnen leveren, dit kan financieel zijn of niet financieel. Bij afwijzing van een project zie je ondernemers die een andere pad in slaan en niet ondernemers die doen niks. Binnen de afdeling zie je ook een mix van beide. Ik vind wel dat ondernemers hier makeklijker komenbovendrijven dan niet-ondernemers. Deze worden dan ook vaker erkend. Je kan 100% je functie uitoefenen en een deel van de erkenning krijgen, maar als je ook zaken buiten je functie oppakt krijg je de volledige waardering van je management. En dat zijn eigenlijk ook de personen die op deze afdeling zijn komen boven drijven. Degene die dit niet deden zijn de afgelopen jaren ook minder beoordeeld en hebben de reorganisatie ook niet overleefd.

### **2e interview 22 sept.**

Het Consultancy project betrof het project waar het op neer kwam dat we als Procurement meer grip wilde krijgen op de kosten van Consultancy. We hadden een policy maar deze werd niet nageleefd. McKinsey had een methodiek gelegd vanuit Spend Excellence en van daar uit zijn we gestart om het eindresultaat te krijgen. Hoe gaan we nu zorgen dat we minder

consultants huren tegen lagere prijzen maar betere kwaliteit. We hadden een hele hoge consultancy spend, in vergelijking met de opdrachten die langs Procurement kwamen klopte dat niet. Dus we dachten daar valt winst te halen. Uiteindelijk hadden we een policy waarbij elk contract boven de €50k langs Procurement moet. Elk contract met voor een consultant is wel boven de €50k. Als er zoveel wordt ingekocht zonder dat we daar grip op hebben, dan wordt er teveel uitgegeven. De spend lag boven de €100 miljoen per jaar en we dachten daar winst op te kunnen behalen. Het begint met financieel gewin, maar ook om te zorgen dat er betere contractafspraken werden gemaakt en het werk werd opgeleverd als consultant en daar heb je wel de juiste contracten voor nodig. Betere consultants op het gebied van niveau, dus niet McKinsey inschakelen als het implementatie betreft en dat soort zaken. Maar ook of je de juiste deliverables hebt van in een project. De opzet was wel redelijk vanuit Procurement gedreven, om de kosten naar beneden te krijgen. Niet persé met de insteek dat we de business extreem gingen helpen.

We wilden de basis neerleggen in het begin van over wie hebben wij het, wie spelen er een rol, wat zijn de uitgaven, wat voor een opdrachten zien wij. Dus via de Buyer methodiek. In de bouw fase zorgen dat alle data beschikbaar komt om analyses te kunnen draaien, zorgen dat de governance helder staat, wie zijn beslissingnemers, hoe zetten we het project neer. Ja gewoon de basis neerzetten om dan pas te kunnen gaan zeggen van wat zien wij nou. Wie zitten er in het project team, wie moeten er input leveren, welke kennis hebben we nodig, wie zijn de beslissingsmakers. Normaal legt het projectteam wat visie voor aan een project groep en die nemen een beslissing welke kant op te gaan, of valideren de kant. Wat is de planning van het project, wat zijn de deadlines, wat moet er opgeleverd worden en de verwachtingen. Het begon eerst binnen Procurement, dus MT Procurement als een decision maker om het project te mogen starten. Later in het traject werden A-Directeuren toegevoegd vanuit de verschillende business lines om vanuit een board te acteren van, is dit de juiste weg. Zij kunnen wel beslissen maar vaak volgen zij gewoon de RvB en die zaten niet in deze board. Dat is nu wel anders. Nu is er een CPO die wel naar de ExCo durft te gaan. De vorige durfde het niet echt door te drukken bij zijn management. Het ging niet helemaal naar Johan toe om te zeggen van dit is het plan, gaan wij dit uitvoeren. Je ziet nu wel dat bepaalde dingen die we toen hadden uitgewerkt, nu ook uitgevoerd gaan worden. De rigoreuze ideeën om het consultancy inhuur te verbeteren werden niet doorgevoerd. De cultuur van de bank lag hier aan ten grondslag. De cultuur was hiërarchisch, elkaar niet durven aanspreken op gedrag. Dus hier werd bijvoorbeeld de Finance policy die door het MT Finance was goedgekeurd. Maar mocht niet gecommuniceerd worden naar de rest van de bank omdat ze bang waren dat deze niet gedragen zou worden en is ook nooit in de RvB gekomen. In hoeverre heb je dan een nieuwe policy?

Wat we wel voor elkaar gekregen hebben is dat we de CFO alle opdrachten boven een bepaald niveau goed moesten keuren. Maar goed, werd dat dan ook weer gedragen door de rest. Één van de voorstellen die we toen hebben gedaan was van maak drie kavels, pak uit elk van deze kavel een paar consultant partijen. Die RfP zijn ze nu wel aan het uitvoeren. Er zijn ook intern een aantal strategie clubs voorgesteld, die is in het verleden nooit doorgegaan, maar de nieuwe CPO heeft dat wel voor elkaar gekregen. Angst en het netwerk dat er niet was hebben het vorige traject opgebroken. De vorige CPO staat niet zo op de kaart als de huidige CPO staat binnen de organisatie. Over het algemeen was alle informatie voor handen. Nee, sorry ik heb ook informatie moeten creëren. Hoe ik dat bedoel is dat je hebt de spend

analyse, maar die cijfers waren niet correct. Dus ik heb zelf een verdiepingsslag gemaakt zodat we wel met de correcte cijfers konden werken. Ik heb echt de facturen erbij gepakt, leveranciers bekeken, gesproken, de business gesproken. Dus daarvoor stonden broodjes halen gecategoriseerd als consultancy dienst, dat soort merkwaardige fouten. WE wilden op basis van de juiste informatie de juiste beslissingen nemen, informatie van SAP en Ariba was niet goed. Als we op basis daarvan gingen communiceren, dan zouden wij anderen niet ondersteunen. Voor mijn begripsvorming heeft dit project wel geholpen om de markt te leren kennen.

Toen was het zo dat je Business Management consultancy team en zij hielpen de Procurement Consultants te scholen in de BUYER techniek. Dus werden zij vaak gekoppeld aan één van die mensen. Het management was niet directief, maar wel goede discussies. Dat was wel de vrijheid die we nodig hadden. Niet altijd, soms was het directief bij bepaalde personen maar over het algemeen konden we gewoon discussies voeren en onze eigen aanpak blijven volgen. Alleen het doorpakken ontbrak vanuit het management. We werden wel gewaardeerd door dit project, dat is heel goed gegaan. Ik heb er ook een promotie aan overgehouden. Ik zat door dit traject wel met alle hogere pieken binnen de bank om een nieuwe manier van inkopen te bespreken wat werd gewaardeerd en net zoals binnen de eigen lijn waar het ook gewaardeerd werd.

Ik denk dat we ons teveel hebben laten afremmen. In het begin werden we afgeremd door de huidige Procurement consultants die er al zaten, het al een keer eerder hebben gedaan en erg negatief waren. We hebben onszelf ook wel laten afremmen door veel tegenslag omdat mensen ons niet de backing gaven om door te pakken in de punten die we zagen. We hebben ook marktonderzoek gedaan bij peers en zagen daar goede dingen. Daar is te weinig mee gebeurt destijds. Daardoor raakte we wel ontmoedigd. Als je denkt goede ideeën te hebben en daar heb je wel support nodig van management om dat er doorheen te krijgen. Als dat ontbreekt dan raak je op een gegeven moment ontmoedigd. Als je zelf niet de drive hebt om dingen te veranderen of te willen verbeteren dan heb je ook geen management support nodig om ook echt verandering te bereiken. Ik denk dat management support een catalysator is als je wat wilt bereiken. Natuurlijk heb je wel de ruimte nodig van je management om te mogen ontwikkelen. Ik denk dat je als organisatie ook wel wat meer elkaar mogen of durven aanspreken. Iemand die een ander durft aan te spreken van hoezo ben je in godsnaam aan deze consultant zoveel geld aan het uitgeven. Nu is het meer van ik ben een baasje die een strategie moet schrijven, dan kan ik beter McKinsey inhuren want als het fout gaat kan ik niet de schuld krijgen want het was het idee van de consultants.

## Deelnemer 2 – ABN AMRO

Binnen de bank huren we op jaarbasis veel consultants in. Dat gaat om een aanzienlijk bedrag, dan kun je denken aan +/- 5% van alle uitgaven die bij externen worden gedaan vallen in de consultancy. In tegenstelling tot bijvoorbeeld portefeuilles of categorieën zoals Facility Management, IT, Marketing is daar niet een eenduidige owner voor in de organisatie. Met andere woorden, veel mensen binnen de bank, business lines, managers, die huren zelfstandig consultants in. En daar was ook niet echt een beleid voor, ofwel een aanpak waar op wij als organisatie het vertrouwen hadden dat dit de juiste aanpak was. Wat dit voor de organisatie zou betekenen is dat je als bank niet altijd de juiste partij voor de juiste opdracht interne en waarde voor het geld dat je uitgeeft. Daarnaast werd openlijk de vraag gesteld of we niet teveel consultants inhuurden. Kortom, enorme spend in die categorie, waarbij mensen hun vraagtekens zette of dat allemaal nodig was en met minder zou kunnen. Die spend liep jaarlijks op , terwijl op andere categorieën de spend af nam. Daarnaast werden we ook een kleinere organisatie, maar zie je dat dit in contrast wel op liep. Waarbij je je natuurlijk dan de vraag kan stellen of het effect heeft dat je met minder mensen gaat werken, wordt het dan wel duurdere consultants ook ingevult, of zitten daar misschien wel weeffouten in, ofwel, zijn voor al die veranderingen ook consultants nodig. Met andere woorden, zouden wij niet intern meer kunnen doen en zijn de afspraken die we met partijen maken ook de beste en worden ook de juiste partijen ingeschakeld voor de juiste klus.

Daarmee kom je eigenlijk op een component die niet zichtbaar was, dus de juiste partij of de juiste klus, omdat al die partijen zelf binnen de bank hun kennis hadden en dat daar als een partij in één hoek van de bank eigenlijk een klus niet goed zou doen, zou dat zeker niet hoeven betekenen dat het consequenties heeft dat ze ergens anders binnen de bank niet een nieuwe soortgelijke klus zouden kunnen krijgen. Want dat wist men gewoon niet van elkaar. Dus dat was niet prettig, waarbij als Procurement ownership aanleiding ziet, is als je zag dat de wijze waar op tot de opdracht gunning kwam, of dat niet teveel gelieerd was aan het kennen van de mensen en twijfel zat daar wel in het proces of daar wel objectief gunningsproces ofwel tenderproces aan vooraf gaat. Waarbij als dat door Procurement zou worden begeleid, de verwachtingen waren dat er meerwaarde zouden kunnen halen of spend naar beneden kunnen brengen als we dat project stevig zouden vastpakken.

Er was een programma dat Spend Excellence heette, waar elke categorie door Procurement geanalyseerd, dan werd er een projectteam opgestart, niet enkel Procurement, in dit geval is dit met HR gebeurt. Dus een mixed team tussen Procurement- en HR consultants is het projectteam geweest. Wel belangrijk om te vermelden over die spenddoelstelling, dat is toch echt wel door het hogere management echt erkent, dat bijvoorbeeld Gerrit Zalm in zijn interne blog openlijk afvroeg of we niet teveel consultants inhuurden. Wij wilden toch die Categorie analyseren, maar daardoor waren wij wel getriggered en hebben het ook opgepakt. Dit zong wel al rond binnen de organisatie, dat er toch wel teveel consultants rondliepen. Onze CPO heeft het toen besproken met het hogere management en bepleit dat dit iets is wat binnen Procurement zou moeten worden opgepakt en dat is in die lijn ook bevestigd. Er was geen concrete vraag geweest vanuit de organisatie aan Procurement om dit op te pakken, maar het zong al, Procurement heeft het zelf geïnitieerd en is toen de lijn ingegaan en gezegd dat wij dit gingen beetpakken.

Om het te realiseren, ten eerste flink support van het hoger management nodig om het te realiseren. Want je moet niet vergeten, de mensen die consultants inhuren zijn ook vaak de topmanagers. Dus het is een cultuur aspect ook, en daar heb je ook senior management support voor nodig om dat te doorbreken of te realiseren. Daarnaast, als je een verandering in het model wilt doorbreken en daar ook mogelijk beperkingen in inhuur in wil voegen, dan heb je daar ook echt support voor nodig om die aanpak te wijzigen. Daarmee beperk je eigenlijk de bevoegdheden van bepaalde mensen om tot een inhuur te komen. Dat is sowieso iets waar je support voor nodig hebt binnen de bank.

Toen was het iets waar de CPO echt aandacht aan schonk, dus we zaten eigenlijk in tweewekelijkse frequentie waar wij een update gaven van het project. Dat ging toen ook vaak via Mascha naar de CPO, en we weten dat dit ook een onderwerp was dat hij meenam in gesprek met zijn leidinggevende, Hoofd Business Services. Er zijn ook communicaties toen het beleid vorm kreeg, dat er ook akkoord was bevonden vanuit BS, HR, toen is dat ook in de raad van bestuur besproken. Toen is dat ook breeduit gecommuniceerd naar de gehele management groep. Dat zal ook onder de naam zijn geweest van onze RvB vertegenwoordiging.

Wij hanteerde de BUYER methodiek, dat houdt in Build, bouwen van een projectopdracht, scope, hoe ga je het onderzoeken. Steeds bepaalde hypothesen van waar ga je naar op zoek. Daarnaast houdt Build in dat je het projectteam vorm geeft en de governance van het project. We hadden een stuurgroep voor dit project, onze CPO en iemand van HR die periodiek meekeken met het project. Understand ga je interne en externe analyses uitvoeren. Wat gebeurd er binnen de bank, welke consultants tegen welke tarieven en aanpak op dit gebied bij andere bedrijven, partijen in de markt, ontwikkelingen in de markt etcetera, alles geanalyseerd. Yield Measure ga je kijken weten we nu hoe het zit, hoe zou het beter kunnen. Dat hebben we in samenwerking met het multidisciplinaire team gedaan. Toen is de aanpak gepresenteerd op een officieel moment, daar is een akkoord op gekomen en is de Executie fase gestart. Vervolgens is de laatste fase de R van het buyer model, Review en dan monitor je de resultaten die zijn behaald in het project. De executie hield in dat de aanpak wijzigde, de aanpak hoe men in de organisatie een consultant moest inhuren, dus zeg maar gewoon het proces. Daarnaast ook de governance, dus om tot een akkoord te komen, dat je daar een approval voor moest hebben. En de aanpak bij Procurement zelf is gewijzigd. We hadden eigenlijk een bak met consultants, daar werd van gezegd als je die kan indelen in verschillende categorieën. Dan heb je strategy consultant, management consultant, wat meer op IT gerichte consultants, dan hebben wij daar bepaalde partijen, dan hebben we in kaart gebracht naar wat zijn volgens ons de beste partijen in die subcategorie en dat je daarmee ook een aantal leveranciers zou terug brengen, en met die leveranciers zijn gesprekken gevoerd om te kijken of ook de pricing kon worden verbeterd. Dus letterlijk, prijsafspraken, wat ze in jargon noemen, rate cards.

Ik heb net al wat gezegd over die stuurgroep, maar dat is belangrijk om te vermelden, die stuurgroep, daar zat ook iemand van Finance in, een top manager. En die was eigenlijk de sponsor op senior management niveau van het project. Die heeft ook gedurende de executie fase, zijn er ook stuurgroep meetings geweest om de voortgang van implementatie ook te monitoren. We hadden met elkaar een target afgesproken dat we minder consultants zouden inhuren en dan werd dat gewoon vanuit de feiten, facturen, kon je ook monitoren of dat het geval was. Daarnaast konden we monitoren wanneer onze nieuwe facturen binnen kwamen,

of we ook bekend waren met dat project en contract. Als er allemaal facturen binnenkomen en je ziet geen project die bij Procurement bekend is, betekent dat je niet was ingeschakeld. Dat werd daar geadresseerd en vanuit die kant zou er ook contact worden gezocht naar zo'n inhurende manager worden gestuurd met de melding dat hij zich niet aan de regels had gehouden. Daar is wel een punt in de governance, ik ben zelf niet bij die meetings aanezig geweest, maar het echt aanspreken op gedrag wat niet volgens het proces was gebeurd, was een moeilijk punt. Voor degene die in de stuurgroep zaten, daar werd niet makkelijk de telefoon opgepakt van "Jeroen, je bent een inkopende manager en je hebt 2 ton aan consultancy projecten ingehuurd waarbij Procurement te laat is aangehaakt of helemaal niet, zo is niet structureel de juiste opvolging gegeven".

Op papier stond het (beleid) heel strak, dit gaat de aanpak zijn, boen de €250k moet je approval halen van je bovenliggende manager, of dat je dit sowieso wel mag doen en als dat dan niet wordt opgevolgd en wordt nageleefd, dan gaat het ten koste van het effect van het model dat je eigenlijk voor ogen hebt. Daarmee is het resultaat gewoon minder, omdat je gewoon lag hebt.

Zelf ben ik bij de implementatie niet betrokken geweest, omdat daar mijn werk op hield. Maar ik heb megekregen dat de implementatie moeizaam ging. Dat die consultancy partijen die jarenlang gewend waren om met managers zo afspraken te maken, dat die zich moeilijk lieten dwingen tot gunstigere rate cards die dan voor alle inhuur zou gelden. Ik denk dat daar een belang bij hen zat dat ze misschien wel betere tarieven konden krijgen. Tevens werden soms die maxima ook niet gehanteerd, dat wanneer er een enorme druk op zit om een klus te klaren en een stakeholder zegt ik heb ze nu nodig. En als een consultancy partij zegt "ja, ik heb nu het team niet, dus ik kan het nu niet vrijmaken of ik kan het team voor twee keer zoveel weg zetten bij andere klanten" werd de rate card soms niet helemaal nageleefd. Dat is wel een moeilijk component. Maar vooral de cultuur intern, dus hebben de managers inhuur deden zelf ook kritisch de vraag gesteld of die consultant echt nodig is, is moeilijk gebleken. Daarnaast, ook zijn voorkeuren voor partijen, als je vier partijen hebt die het kunnen, maar iemand toch al met één partij gewerkt heeft, of zij kennen elkaar of hebben het via via gehoord dat die goed is, dan is een stakeholder lastig over te halen om het echt in concurrentie uit te zetten. Want die zegt gewoon van "joh ik wil die partij hebben". Dat betekent als je dan kijkt naar het effect dat je kunt realiseren vanuit Procurement, minder is. Als een partij weet dat hij in concurrentie staat, dan zal hij betere voorwaarden geven dan dat hij weet dat hij de enige is.

Ik denk als je het hebt over de implementatie beperkt is gebeurt, en dat het een strijd is geweest die hier de Procurement Consultant dat hij daarmee dagelijks te maken had (bescherming management van het project tijdens implementatie).

We hebben goed gekeken naar welke partijen leveren consultancy diensten en welke afspraken hebben wij met hen? Dus we hebben alle contracten die er lagen doorgeakkerd om te kijken of het de goede afspraken waren. Vanuit commercieel perspectief, maar ook juridisch. Daarnaast hebben wij interviews gehouden, enquêtes intern aan stakeholders en leveranciers verstuurd en daarnaast gesprekken gevoerd met leveranciers, branche rapporten gelezen, best practices in de markt gezocht en er is zelfs een categorie overleg vanuit verschillende partijen gevoerd. Waarbij verschillende grote corporate organisaties in Nederland bij elkaar komen waar in Procurement Consultants die verantwoordelijk zijn voor de Consultancy categorie

samen ervaringen gedeeld op het gebied van hoe zij dat proces zo goed mogelijk in kunnen regelen. Daarbij zijn twee meetings toendertijd geweest die ook weer input hebben gegeven voor dit beleid. Dan moet je denken aan hoe zij de governance inrichtten, bijvoorbeeld één die zei bijvoorbeeld dat de approval standaard langs de CFO gaat voordat je de consultant inhuurt, bij de ander ging het om een tijdelijke maatregel dat alles langs de CEO moest. Dus daar is heel veel gesproken over de governance inrichting.

De dynamiek binnen de klankbord sessies, denk ik dat de mensen die het uitvoerden, er een goede dynamiek als, een dynamiek van we zien iets dat binnen de bank sub-optimaal is ingeregeld en dat het over grote bedragen gaat. En daarbij hadden wij het gevoel van hier kunnen wij een verbeterslag uitvoeren als dit goed gebeurt. Die dynamiek werd ook bevestigd want we hadden gedegen onderzoek gedaan en kwamen tot een beleid dat ook praktisch inzetbaar is en dat naast de kostenreductie ook een kwaliteitsverbetering met zich mee bracht. Daarmee was eigenlijk ook de mens die daarboven zaten, daarbij zaten de CPO en management vanuit HR, waren ze ook heel tevreden. Het was een goede dynamiek waar op wij dachten, dit moeten wij beetpakken. Vanuit stuurgroep, vanuit senior management kwam ook wel een challenge af en toe van OK, hoe gaan we dit dan doen en daar werden wel voornamelijk governance vraagstukken gesteld. Wij bepaalden eigenlijk in onze cyclus van twee weken (degene die het project uitvoerden/manageden) van we hebben dit gedaan, komende week doen we dat en wij voerde dat zelf uit maar waren zelf ook in de lead van de agenda die daar zat. Dus wij bepaalden zelf hoe we dat kunnen doen en daar hadden we dan wel gesprekken over, maar over het algemeen werd het werk en onze aanpak zeer gewaardeerd en daarmee ook weinig ter discussie gesteld.

Het bouwen van het team ging goed, de governance van wie moet je nu van de start aanhaken, zodat je in een latere fase ook makkelijker zo'n beleid tot uitvoering kon brengen, was een moeilijk vraagstuk. Bij Procurement omdat er volgens mij nog niet verder zo'n groot project binnen Procurement was gedaan. Ook niet zo klaar het antwoord er lag. Dat was een vaagstuk, en met de executie van oke hoe dwingend ga je zijn vanuit Procurement, om het beleid dat je ook hebt opgetekend, tot uitvoering gaat brengen. Dus, met welke tone of voice ga je dat eigenlijk doen.

Ik vond de dynamiek goed, inhoudelijke discussies over wat kwamen we nu eigenlijk tegen in die analyses, wat heeft dat voor een consequenties, dus het ging heel erg op de inhoud gericht. En ook om te kijken hoe zij ons verder konden brengen, in plaats van dat er veel discussie over onze aanpak was. Want dan zou dat energie hebben weggelekt bij ons. Maar nu leverde het ons juist energie op dat daar een goed gesprek werd gevoerd en wij na afloop weer verder konden komen. Dat was wel motiverend, als je kijkt naar de samenwerking tussen Arnoud en ik, dan was dat goed, maar daarnaast ook dat je erkenning kreeg over de aanpak die je had en het resultaat dat het opleverde en de ideeën die je had en samen vormde, daar werd in de klankbordgroep goede input voor gegeven. Dat motiveerde echt om in zo'n hecht team te werken.

Of het een geslaagd project is vind ik lastig te bepalen. Vanaf de oprichting, tot aan dat het plan werd opgeleverd wat er moest worden gedaan om de doelstellingen die vooraf waren gedefinieerd waren zeker succesvol. Ook als je kijkt naar de tijdslijn waar in dat is gebeurd, maar ook de gedegenheid en diepgang waar wij eigenlijk kennis hebben gekregen. Daar ben ik zelf uitgestapt, dat heet er niks mee te maken dat het vanaf dat oment moeilijker werd,

maar in de executie dat is wat minder geslaagd, omdat daar Procurement daar tegen bepaalde muren is opgelopen of gewoon in de dagelijkse werkwijze, dat dat moeilijk is om zo'n cultuuromslag of een andere manier van werken binnen de organisatie snel door te voeren.

Het werkt natuurlijk goed als je als top management een hele duidelijke stelling in neemt, van zo gaan wij het doen en iedereen die dat niet doet, die wordt daar op aangesproken. Alleen past die werkwijze nog wel in de nieuwe manier van werken. Waarin wij zeggen Give Trust, en ook waar je zegt van wij willen eigenlijk een model creëren waar in mensen zelf op lager niveau beslissingen mogen nemen waarin zij denken dat goed voor hen is. Dus dat is een spagaat. Wil je dan als Procurement zijnde worden ingeschakeld van Procurement kan waarde toevoegen, dus dat wij als Procurement betere afspraken maken voor specifieke klussen omdat Procurement weet welke klussen, welke partijen daarin het beste zijn. Twee, de opdracht formulering zal beter zijn, waardoor de output beter is. Die, de prijs die uiteindelijk betaald wordt zal ook beter zijn. Om die redenen wil je echt dat Procurement wordt ingeschakeld in plaats van een soort politie agent dat je gaat wapperen met een policy dat je Procurement moet inschakelen. Misschien is dat effectief, misschien ook niet, ligt er aan wat de gevolgen zijn als ze dan niet doen wat je wilt, als daar vanuit het senior management geen enkele opvolging wordt gegeven, dan heeft dat ook maar zeer beperkt effect of effect dat het dan wel gebeurt. Sterker nog, het afbreuk risico is daarmee veel te groot want dan zet je je als Procurement mogelijk in een hoek waar je niet wilt zijn, van je moet ons inschakelen en dan gaan we aan de prijs morrelen maar dat ze je niet willen inschakelen. Dus je wilt gezien worden als een professionele partij die iets kan toevoegen in het proces.

Elk project heeft zijn eigen dynamiek, ik heb veel van zulk soort projecten gedaan en je ziet ook dat er niet één manier van werken is wat kan worden gehanteerd. Er zijn zoveel variabelen die meespelen, de belangen, hoe dat nu in een interne organisatie ook gaat, de snelheid, zo kan je wel twintig variabelen opnoemen die beïnvloeden van wat nu de beste aanpak is. Het gaat er eigenlijk altijd om dat je goed in ogenschouw moet houden wat de doelstellingen van je project zijn en dat je dan vervolgens de optimale ix gaat realiseren. Soms lukt dat heel succesvol en soms blijkt dat dat heel moeilijk is. Ik zie de doorslag, als jij de werkwijze van mensen wilt veranderen, dan is de doorslag 1: dat men echt begrijpt waarom dat moet worden gewijzigd en dan moet je een goed verhaal hebben en niet alleen maar vanuit we gaan het zo anders doen, hier heb je het beleid. Maar begrijpen wat je dan ook anders moet doen en waarom het dan anders moet worden gedaan en het versnelt die werkwijze wanneer je bepaalde sleutelfiguren hebt in de interne organisatie die dat ook echt omarmen. En dat kan op twee manieren, één door het afdwingen waar we het net over hebben gehad.

Tegenwoordig zie je het omarmen in dat mensen dan daar positief over berichten. Nu bijvoorbeeld over de Consultancy categorie, daar is laatst een positief bericht geweest, dat men vanuit de C40, zegt dat ze een nieuw beleid gaan geven, zonder consultants in te schakelen. Daarmee is het dat mensen voorbeeld gedrag laten zien en op een positieve manier die boodschap gaan verspreiden. Het maakt niet uit welke manier, positief is denk ik beter passend bij deze manier van werken die we in de huidige tijd kennen zonder te denken vanuit de hiërarchische organisaties. Maar je ziet wel dat als men vanuit het senior management het echt onder de armen neemt, de succes kans echt wordt verviervoudigd. Als je het vanuit de positieve kant aanpakt dan moet het leading by example zijn, je kan het niet afdwingen en vervolgens zelf niet doen. Dit voorbeeld is dat ook gebeurd, dat men misschien wel zei "Hé,

Consultants moeten minder, zelf blijf thet top management wel consultants inschakelen” op dat moment. Dat doet dan afbreuk aan het effect dat je behaalt binnen de organisatie met jouw project.

In de fase waar in ik zat was tijd geen issue, tijd werd genoeg vrijgemaakt. Tijd is een hygiene factor, je moet voldoende tijd hebben om zo’n project goed te kunnen oppakken, de succesfactor vind ik meer in mensen meekrijgen en daarmee een governance model kunnen inrichten. Daar zie ik de meeste projecten op stranden. Beleid is ook maar hoe je het ziet, alshet beleid vna de organisatie zou ook kunnen zijn, dat je niet meer met de auto naar kantoor mag komen maar alleen met de trein. Dan is het nog steeds niet tastbaar, maar wel heel concreet. Dat geldt ook voor beleid wat in dit project gaande was. Waar in je zegt van dat je Procuremeent vanaf start van het project inschakeld. Als het project groter is dan €250k, dan haal je vanuit jouw senior management een akkoord dat je dit project mag gaan starten. Als dat het geval is, gaat Procurement de sourcing verrichten. Als je het zo bekijkt, dan is dat zeker een rol voor Procurement weggelegd om dat proces te formaliseren. Op bepaalde andere vlakken, waar Procurement gewoon geen raakvlak mee heeft, Procurement kan iet op alle facetten waar binnen de bank beleid op wordt gevormd binnen de bank input moeten of kunnen leveren.

In gedragsveranderingen denk ik in dit geval dat Procurement aangaf met welke gedragsverandering het gewnste effect wat binnen de bank werd gevraagd in eerste instantie zelf vanuit de opportuniteiten gedacht, later ook omdat dat gecommuniceerd was als doelstelling opgepakt. Wij gaven daar de input voor, van hoe kun je dat beleid realiseren. Maar wij zagen niet dat een CPO en Category Head een rol binnen de organisatie had, dat naar het top management zou kunnen bellen van waarom zij niet Procurement ingeschakeld maar de consultancy partij direct. Die rol had Procurement niet, dus wel de input geven hoe het mogelijk is, maar het daadwerkelijk afdwingen, ofwel het zorgen dat de mensen ook echt anders in hun gedrag gaan worden, dat zou Procurement voor zo’n groot project niet alleen kunnen, daar zijn meer partijen voor nodig. Positieve benaderingswijze is vaker per mail van die management updates, consultancy laten terugkomen, war in je ook daar een rol kan spelen en mensen kan stimuleren, maar je kunt het niet alleen als Procurement.

We hebben natuurlijk niet besproken wat de factoren zijn, wij hebben geen lijst van factoren doorgesproken. Ik heb aangegeven wat ik heb ervaren tijdens het project. Management support is gewoon nodig. Als jij geen support hebt van je directe management dat je dat doet , dan kun je ook niet acteren. Dat is gewoon cruciaal. Daarnaast vond ik management support key, voor een groot project wat ook in houding en gedrag zit. De belangrijkste factor tusen een succesvol project en niet succesvol. Waarbij hier ook verschillende hygiene factoren zitten om een succesvolle project te realiseren. Ik denk dat als je ondernemerschap wilt hebben, dat je altijd een mate van autonomie wilt hebben. Dan is het niet van je wilt deze taken uitvoeren en dat doe je zus en zo. Dan ga je nooit het optimale effect behalen bij professionals van een bepaald niveau. Als je een bepaald denk niveau hebt dat zelf autonoom kan denken, dan heeft het meer effect wanneer je een kader of een opdracht schetst en zegt van kom maar terug van hoe jij het tot uitvoering wilt brengen. Dat is ook gebeurt en dat had ook effect, het was echt ons project waar we op los gingen. Dat zou niet zijn gebeurt als er de hele tijd sub taakjes werden gedefinieerd. Ik vond het een ontzettend leuk project waarbij wij helemaal los mochten gaan, wij konden alles onderzoeken en bij elkaar halen en die vrijheid en ook dat men wel mee keek en ook aandacht voor had. Als wij los konden gaan en niemand

had er aandacht voor, dan is dat een demotivator. Maar dat men ook echt geïnteresseerd was in de resultaten en de voortgang. Dat je dan ook bevestiging krijgt dat je goed bezig bent, dus zeker was het voor mij het geval dat ik net in dienst was. Maakte het ook leuk dat je aar in dan als toegevoegde waarde wordt gezien, is zeker een motivator geweest. Financieel zat geen enkel beloning in dit project, de beloning zit het er in niet of wel gewaardeerd worden. In deze specifieke casus zit daar vooral in het denkvermogen een belang, of je in staat bent allerlei bronnen aan elkaar te knopen en er iets mee te kunnen om tot een nieuw beleid te komen. In een opleiding krijg je niet specifiek wat we hebben gedaan in dit traject, een bedrijfskundige opleiding zorgt er wel voor dat je een basis hebt waar op je makkelijker dingen kunt framen. Deze opdracht heeft wel een bedrijfskundige aard, waarbij je bedrijfskundige management consultant skills voor worden gevraagd en dan helpt het altijd wel. Niet dat je specifieke kennis op doet, maar wel de generieke kennis en vaardigheden zijn dan wel van belang. Je kunt een vraag stuk hebben wat een moeilijk vraagstuk en actueel is. Als je daar een team van mensen op zet die tot een slechte output komen, dan zul je nooit een goed project draaien. Dus ik zie dat ok als een hygiëne factor, maar niet alleen als dat, je kunt ook mensen hebben met ondernemerschap en de drive die het verschil in zo'n traject kunnen maken. Die heel hun energie er in stoppen om zo'n project ook positief af te ronden. Dat zie ik wel als een belangrijke component in het succes van zulk soort projecten. Waarvoor men moet oppassen, dat er geen externe invloeden zijn zoals overruling van bepaalde mensen, dat dat mensen tegenwerken of niet dat dat geen demotivator is voor mensen die in zo'n project werken. In dit project was dat niet zo, tot aan het concept ontwikkeling en het akkoord krijgen op de strategie. Misschien is het wel een demotivator geweest dat mensen het een geweldig idee vonden maar dat het in de praktijk best wel moeilijk was.

Ik denk gedurende het hele project, omdat dit niet persé vanuit Procurement ene topic was omdat de vraag niet was van ik wil een Consultant inkopen, kun je dat project begeleiden. Dat was een operationele vraag die veel aan Procurement wordt gesteld. Dit was een vraag uit eigen organisatie waar niemand opdracht voor had gegeven, waarbij op tactisch of operationeel niveau na te denken waar is de organisatie beter mee gediend. Dat gaat in principe vooral buiten Procurement, waar Procurement alleen maar service verlener is voor de eigen organisatie. De gedachte was in eerste instantie, hoe kunnen wij de inzet van consultants voor de organisatie verbeteren. Dat dat ook tot het gevolg heeft dat dat tot aanpassing van het Procurement proces heeft, dat is OK. Dat was ook te verwachten, ,aar het is vanuit het bovenliggende vraagstuk, is naar dit project gekeken. Stress ervaar ik door enorme tijdsdruk, wanneer ik wat moet opleveren in een tijdspad dat heel erg ambitieus is. Wij zijn wel gechallenged en opgejaagd en dat heeft een bepaald stressniveau bezorgt. Voor mij is dat geen rede om minder te presteren. Sterker nog, ik zou er extra scherp van kunnen worden. Een beetje stress zou prestaties kunnen bevorderen.

### **Deelnemer 3 – ABN AMRO**

SP1: Celist, hoelang ben je al werkzaam voor de ABN AMRO?

SP2: 4,5 jaar ongeveer, ik startte in de zomer van 2013.

SP1: 4,5 jaar in deze functie ook of heb je ook andere rollen vervuld in deze organisatie?

SP2: De eerste 2 jaar binnen BS, business services. In principe mocht ik toen een klein beetje meekijken en meedraaien met andere afdelingen binnen real estate. Tenminste, dat kon op dat moment, toen ik begon bij BS, dat is heel anders dan de BS van nu. Toen moest ik zelf alles regelen. En gelukkig heb ik mijn leidinggevende op dat moment, Astrid van Aren. Zij was heel erg flexibel en open, dat wanneer je het zelf regelt en de andere partij het er ook mee eens is, dat ik stage of een kwartaal mee kan draaien met de andere afdeling.

SP1: En was dit vanuit de starters business service starters programma?

SP2: Ja, dat klopt.

SP1: Ik ben van de lichteing daarvoor. Van 2012 heb ik dat ook gedaan.

SP2: Volgens mij, want Tessa is hetzelfde begonnen als ik, dat is nu de leidinggevende van jullie volgens mij, van de ?? #00:01:39.41# ?? En zij heeft dus op basis van haar ervaring, omdat toen onze stroming was toen geen mogelijkheid om op andere afdeling te mogen kijken. Dus vanuit haar ervaring heeft zij toen volgens mij iets beter uiteindelijk opgepakt, en ik weet dat zegt ??#00:01:56.94# ?? Onder werkbaar gemaakt.

SP1: Onze lichteing was de eerste lichteing, toen waren we ook echt met 25 man of zo, volgens mij zijn de lichteingen daarna ook kleiner geweest toch?

SP2: Ja, bij mij voor zover ik weet, waren 8 mensen of zo. 2-3 bij FM. Volgens mij 8 mensen van tops of zo, durf ik niet meer te zeggen hoor. Maar zoiets.

SP1: Klopt, ik ken de achtergrond. Zou je wat meer kunnen vertellen over je...sorry, hoeveel uur per week werk je?

SP2: 36 uur ongeveer.

- SP1: Kun je wat meer vertellen over je huidige werkzaamheden?
- SP2: Ja hoor. Ik zit bij projectmanagement. Dus ben ik verantwoordelijk voor alle verbouwing. Vooral in de hoofdkantoren. En met de laatste reorganisatie ben ik een beetje ingelicht om ook richting de regio te gaan. Heeft ook te maken met kennisdeling en ook ervaring delen met wat senioren van mij. Seniore projectleiders. Daarnaast op dit moment loop ik ook stage. Bij portfoliomanagement. En dat gaat vooral met betrekking tot het verminderen van leegstand. Tot einde vorig jaar liep ik ook stage bij IT en die stage is al afgelopen, maar de resultaat daarvan is nu bij FM nog bezig.
- SP1: je hebt het over terugdringen van leegstand, hoe werkt dat dan bij ABN AMRO panden?
- SP2: Zoals je weet, we hebben op heel veel locaties, dus we hebben vroeger in de oude tijd hebben we heel veel bankkantoren. Meestal op heel erg strategische locaties. Echt heel gigantisch. Maar de bank is natuurlijk steeds minder, kleiner, de fysieke bank. Daarom hebben we grote probleem met leegstand. Je kunt je bijvoorbeeld voorstellen, de bank die vroeger 3 verdiepingen zijn groot, nu nog maar een klein bankkantoor op de begane grond. Dus wat gaan we doen met de rest van de vierkante meters.
- SP1: Is jouw werk veelal op procesbasis of op projectbasis?
- SP2: Ik werk meestal op projectbasis.
- SP1: En jouw rol daarin is projectleider? Projectmanager?
- SP2: Bedoel je in het algemeen of alleen leegstand?
- SP1: Gewoon wat je nu doet, je dagelijks werk, dat hoeft niet per se leegstand te zijn.
- SP2: Dan is het gewoon projectleider. Dus zodra het bij een uitvoeringsfase, de hebt in principe in een project, je hebt een klanktaart binnen gekregen, meestal komt het dus naar accountmanager, die kijken wat is precies de PVE, wats de wens, wei heb ik hier bij nodig. Dan organiseert hij meestal een kick-off en gaat hij een traject in met de klant van...een initiatietraject in met de beklant. Om verder te definiëren, wat is precies de opdracht. Zodra die definitie gekaderd is, dan moet het bijvoorbeeld uitgevoerd worden, en daar stap ik dus in.
- SP1: Zijn er ook, wat is voor jou, als jij in eigen woorden moet omschrijven wat de toegevoegde waarde van jouw functie is, hoe zou je dat dan omschrijven?

- SP2: Ik ben vooral de contactpersoon, de eindverantwoordelijkheid van het uitvoeringsproject, dus dat betekent dat ik moet vooral binnen budget, binnen tijdslijn opletten. Maar ik ben natuurlijk ook de contactpersoon tussen wat de klant wenst en de uitvoerende partij. Dat is de externe partij.
- SP1: Als jij, stel jij moet iemand aannemen, voor jouw functie, op welke kwaliteiten zou jij dan letten? Van die persoon? Wat zou belangrijk zijn om de functie tekenen uitvoeren?
- SP2: Ik denk vooral de flexibiliteit.
- SP1: Wat bedoel je daarmee?
- SP2: De wendbaarheid. In mijn functie kan van de ene op de andere dag een andere scope worden gemaakt of worden gezegd. Daar moet je best wel snel kunnen inspringen, aanpakken en kunnen oplossen.
- SP1: Als jij ergens inspringt, wat is dan het startpunt, wat moet je verzamelen allemaal, wie moet je allemaal aanhaken om je project te kunnen draaien? Jij zegt de scope kan heel snel veranderen of dat je een nieuwe opdracht op je bureau krijgt, of dat een bepaalde opdracht wordt gewijzigd. Waar begin je mee? Je krijgt zo'n opdracht op je bureau en dan?
- SP2: Ik begin meestal weer terug op startnummer 1. Wat is dan de PVE. Dat is het programma van eisen. Dat is je opdracht, wat is je mandaat, dat is dan de PVE die je hebt. En meestal zit daar de klant of de bewoners, mijn klant is meestal de bewoners. Geef meestal vaak de verschil tussen wensen en eisen niet zien. Ik weet niet of jij dat snapt.
- SP1: De nice to haves en de need to haves, denk ik.
- SP2: Precies. En daar moet je dus heel goed kunnen nakijken en afscheiden waar zijn de hoofdlijnen en wat zijn de dingen die eigenlijk nice to have is.
- SP1: Wat zijn voorbeelden van eisen die jij op je bord kan krijgen?
- SP2: Dat varieert, maar meestal de opdrachtgever die kijkt, ten eerste onze bewoners, die heeft meestal veel hogere verwachtingen dan wat onze budget eigenlijk spreekt. Of wat onze budget beschikbaar is. Dat is meestal verkeerde verwachtingen die al gedaan of gezegd of gemaakt. Ten 2de, ze kijken niet...jullie kijken bijvoorbeeld hoe uiteindelijk de werkplek

eruit ziet. Maar jullie zien niet waar ik tegenaan, bijvoorbeeld boven het plafond en dat soort van dingen. Dus uiteindelijk kijken jullie naar wat jullie belangrijk vindt. Of wat medewerker belangrijk vindt en ik moet de balans vinden tussen wat mogelijk, wat kan het beste, qua kosten, tijdslijn. Dat is best wat meestal de bewoners niet ziet. Ik weet niet of je het helemaal snapt.

SP1: Ik begrijp het wel. Het komt er op neer dat jouw klant een deskhead is of iets dergelijks of een kantoordirecteur, die zoekt goed stoelen, bureau, telefoon, internetaansluiting en misschien een paar schermen. Maar hij heeft geen idee wat de bekabeling is en de ventilatie en dat soort zaken, dat je daar nog allemaal op moet letten.

SP2: Ja klopt, meestal bijvoorbeeld krijg ik heel makkelijk bijvoorbeeld gezegd, meestal Mtl-leden, bijvoorbeeld die zei ik wil graag een vergaderkamer voor 12 mensen in mijn kamer, het moet zo'n uitstraling hebben, het moet dit en dit hebben, dus het moet piek in orde audio visueel verbonden zijn en alles en wat. Maar misschien technisch in die kamer kan het niet eens voor 12 mensen. Misschien is die en stuk wand waardoor ik niet zomaar een tv kan ophangen.

SP1: Dus alle technische specs die niet worden gezien door de eindgebruiker. Die moet jij er ook uit zien te pikken. Zijn er ook activiteiten of projecten geweest die op jouw initiatief hebben plaatsgevonden of die van directe collega's? Dus bijvoorbeeld dat jij het kantoor bent ingegaan van, jij hebt hier nu de helft leeg staan maar ik heb daar een heel goed idee mee.

SP2: Dat is bijna nooit zo, want in de zin van, meestal op de maandag krijgen we van accountmanager, we kunnen niet onze eigen opdrachten maken. Maar wel bijvoorbeeld, ik merk dus, dus dat is de standaard, hoe wij meestal werken. Ik merk wel, dat is ook de reden, ik vind het heel goed dat binnen top steeds jongere, of binnen FM vooral steeds jongeren binnenkomt. Want dan vallen wat dingen ook steeds op. Als je blijft bij oude patroon, dan verbetert je nooit iets. Dus in principe heb ik geen project die uit eigen initiatief komen, want meestal projecten, bijvoorbeeld verbouwingen, moet het van een klantvraag komen. Maar er is wel bijvoorbeeld een verbeteringsproces die wij nu bezig zijn, om bijvoorbeeld sneller en efficiënter te kunnen werken. Dus dat is onder andere wat ik zei, vorig jaar liep ik stage bij IT, dat is niks voor niks, toen ik bij projectmanagement gewerkt, zag ik dat wij bijvoorbeeld heel veel van bouwelementen weggooien, heel veel van meubilair weggooien, die eigenlijk zonde zijn, het kost geld allemaal. Maar ook voor ons milieu is niet goed. Dus toen gingen we kijken, hoe kunnen we dat verbeteren. Dus ik heb samen met een collega van mij, een projectleider, kijken we van hoe is dan de as is situatie. Vooral tien gingen we kijken naar de bouwelementen en de meubilair. Wat is dan de as is situatie en wat kunnen we verbeteren en hoe kunnen we dat verbeteren. Onder andere denken we van een soort van marktplaats voor meubilair en bouwelementen te maken, door middel van op dit moment denken we aan een website. Dus we moeten kleine stapjes maken, op een bepaald moment wil je natuurlijk heel groot maken, dus door middel van een app, als jij ook langs het meubilair dat je qr-code kunnen scannen, zodat je weet precies, welke leveranciers, hoe lang staat het meubilair al. Wat is de geschiedenis van de meubilair. De onderhoud van de meubilair. De afschrijvingstermijn, en dat soort van

dingen. Maar zover zijn we nog niet. Volgens mij we moeten die stapjes kleiner maken, of iedere keer een kleine stap maken om uiteindelijk iets groot te bouwen. Dus nu zijn we bezig om een website te maken. Zodat wij bouwelement en meubilair in scope kunnen brengen, een overzicht kunnen hebben van wat hebben we beschikbaar, dat wij stimuleer van hergebruik. Welke opties hebben we dus bijvoorbeeld bouwelementen, moet je voorstellen, dat is niet altijd standaard, in de zin van qua hoogte. Op de fop zie je zelf, jij zit nu bij DE, die heeft een iets hogere plafond dan als de AC-toren. Maar we kunnen wel misschien iets opvullen. En dat soort dingen, waardoor wij nog steeds die elementen kunnen hergebruiken. En dat soort dingen zijn we ook aan het kijken. En in de website aan het verwerken. Zo dat wij het overzicht hebben van wat hebben we, maar ook stimuleren om te hergebruiken.

SP1: En is dat hergebruiken alleen binnen de bank of ook buiten de bank? Wil je dit voor interne afdelingen aanbieden of ook buiten de bank aan gaan bieden.

SP2: Wij werken op dit moment samen met een externe leverancier, dus sterker nog, volgende week starten we met een scrumteam. Dus tot een half jaar gelden werkte ik dit samen met een collega van product en contractmanagement. Maar de laatste tijd denken we, misschien moeten we toch een soort van scrumteam, waardoor bijvoorbeeld procurement voor ons kan betekenen in het helpen van onderhandeling met de leveranciers, over de contracten, over de prijzen die uiteindelijk ook in de website komen, of over de ontwikkeling die uiteindelijk in de website komen. Dus trekken we het. U iets breder en vanaf volgende week starten we een scrumteam, onder andere Melda, ik weet niet of je haar kent, Melda zit ook in ons scrumteam voor de meubilair onder andere. Maar daarvoor zit natuurlijk al 3 jaar historie. Dus Melda is toevallig al met ons sinds Edwin Zwart weg, dus sinds vorig jaar denk ik, betrokken samen met mij om dit te maken. En we gaan nu als een scrumteam op verder uit te brengen. Dit is 1 die ik 1-2-3 kunnen bedenken. En die website heb ik al een soort van demo gemaakt om, toen wist ik niet, waar moet ik kloppen, dus ik ging toen zelf naar IT stage lopen om tot een demo te komen.

SP1: Om wat meer kennis op te doen van de technische aspecten van de website natuurlijk. Dat is wel goed.

SP2: En ook om kennis te maken van hoe werkt dan zoiets. Hoe ziet het proces van als wij dus bij ABN AMRO een nieuw intranet website willen of een nieuw Planon willen maken.

SP1: Ik vind het wel een cool initiatief. Maar als je teruggaat naar het begin. Het was je op dit idee gekomen, was dat gewoon je zat met een paar collega's te praten en jullie deelden dezelfde observatie?

SP2: Nee, toen, 3 jaar geleden, moest ik voor leegstand het hele land in. En toen zag ik dus heel veel van die sluitingslocaties. Maar ook hoe wij omgaan met onze meubilair. Bij de lege kantoren. En toen was de trigger, toen kwam ik bij Alfred, met het hele plan, dus alles heel groot. Het gaat ook om wat nu zeg maar het gebouwsysteem, ik ging toen naar Alfred

omdat mij verbaasde dat de licht nog steeds aan en de airco nog steeds aan, terwijl dat er niemand aan het werk zijn op de kantoren. Dat zijn dingen, maar ook hoe wij omgaan met een sluiting, dus als wij een sluiting hebben, we moeten casco leveren, dumpen we gewoon alles in de stortbak. Dus dat was die verbazing, toen kwam er eigenlijk 3 jaar gelden toen ik rondje lopen voor de leegstand. Toen met Astrid omdat ik net nieuw was, Astrid heeft dat en Egbert duivenkot, dat is mijn collega, die was heel erg bezig met meubilair en met bouwelementen. Toen maken we er een soort van duo van. Wat is de as is situatie hoe kunnen we dat verbeteren.

SP1: Je had het idee besproken en toen moesten jullie het gaan concretiseren, waar zijn jullie mee begonnen?

SP2: Dat is ook iets die ik misschien fout heb, om dat ik was net nieuw, dus wij wilden toen te veel in onze hand nemen, terwijl ik denk dat het beter was geweest of succesvoller was geweest als ik bijvoorbeeld andere afdeling ook laten betrekken, zoals wij nu hebben gedaan met scrum. Of met Melda die zij mij helpen. Dus wat hebben we toen gedaan, we hebben toen echt gekeken, dit is hoe wij willen. Wij gingen toen naar product en contractmanagement. Spraken we met Joost, Edwin Zwart en Stije. Ik weet niet of jij die mensen kent. Joost Bachel inderdaad. Toen heb ik die soort van pitch aan Joost gegeven, hij was heel erg enthousiast. Toen zei hij, je moet naar Stije en naar Edwin Zwart, want ze waren bezig. Ze zijn in de werkgroep van hem verantwoordelijk voor meubilair en voor ontwikkelingen. Dus toen heb ik met Stije en Edwin contact genomen. Alleen toen was het min of meer gestrand want bij hun kon ik niet verder. Ze hebben toen niet gezegd, zullen we dit en dit oppakken. Dat was een beetje stroef. En vooral de grootste vraag is natuurlijk heel moeilijk doen, want ik probeer nu Tom. Destijds zei Astrid tegen mij, je moet een business case maken. Om naar de Mt te brengen. Zodat je aan laten zien wat is dan de winst of de baat. En wat zijn de kosten. Daarom ging mijn volgende stap, ik moest richting IT zoeken, hoeveel zou het kosten en wat zijn de processen om die te kunnen maken. Dus uiteindelijk uit mijn eigen initiatief ging ik dus naar IT, via verschillende mensen weer. Doe processen leren kennen en uiteindelijk zij kunnen niet bepalen hoe duur het is, want zij moeten een soort van demo kunnen zien, wat zij verwachten, maar dat hebben we dus niet. Dus eigenlijk heb ik die stage gelopen om die demo te maken. Zodat zij kunnen bepalen, hoe duur zou dat kosten en uiteindelijk heb ik wel alles op elkaar gezet. Dus de business case, dus wat zijn de baten en de kosten, heb ik dat allemaal in overzicht nu.

SP1: Ik hoor dat Astrid je heel veel ruimte gaf om dit initiatief ook te kunnen nemen. En ook een soort van coaching rol op zich nam. Speelde ze ook in andere opzichten een rol, bijvoorbeeld dat zij in haar lijn weer management aansprak?

SP2: Dat is wel jammer dus niet, vind ik ook een beetje jammer, maar volgens mij het is ook een andere manier van leidinggeven. Zij was meer van die coach leidinggevende.

SP1: Maar ondervond jij er hinder van dat je geen hiërarchisch support had? Of viel dat wel mee?

- SP2: Dat vond ik achteraf minder ja. Maar je kan niet dingen veranderen die al geweest zijn.
- SP1: Nee, natuurlijk niet. Het gaat meer om de observatie, als jij iets onderneemt binnen een grote corporate, heb je dan managementsupport nodig of niet.
- SP2: Ja, dat klopt. Ik vind het jammer, maar volgens mij je hebt een andere manier van leidinggevende. En dat kan je niet verwachten van Astrid denk ik. Tenminste, zou ik ook niet verwachten.
- SP1: Oké. Waar liep je dan nu expliciet tegenaan? Namelijk...
- SP2: Ik weet wel, als ik toen destijds niet andere oplossing kan vinden, dan zou ik misschien op bepaalde moment tegen Astrid wel zeggen, wil je dit en dit bovenop anders even doorgeven. Maar het kan ook van 2 kanten werken.
- SP1: Je bedoelt beide kanten op, dat het negatief werkt als je het bovenlangs speelt?
- SP2: Dat is niet wat ik bedoel, maar het hoeft niet van Astrid komen, het kan ook van mij komen natuurlijk. Ik kan die feedback aan Astrid geven. Maar ik was op dat moment, ik doe het ernaast, dus ik ben niet 24 uur 7 bezig of 36 uur bezig, maar ik was meer 2-3 uurtjes per week bezig, het is niet mijn core business. Als ik iets tegenaan loop, dan probeer ik eerst iets zelf te oplossen. Als ik verder kan dan trek ik niet aan de bel. En zo ver ben ik dus nog niet. Maar jij zei, een management die wel sneller doorgaat waardoor jij sneller bereikt, dat is zeker waar. Wat die heb ik ook ervaring mee. Toen ik begon, had ik Gerard Houvest, dat is mijn collega, die was bezig met concept van detail. En toen ging ik met hem, dat is mijn ex-collega, mijn former collega ging ik over module bouw. Dus dat is een idee dat wij in de verbouwing zoveel mogelijk standaardiseren, en het idee van plug & play. Ik weet niet of je weet. Dat je daardoor je kosten verlaagt, je voorbereiding kosten omhoog, maar je uitvoeringskosten en tijd veel laag. Dus dat ben ik ook aan het kijken, dat is niet binnen mijn huidige project. Dat is ook meer van verbazing. En toen was Astrid op zwangerschapsverlof. Heeft Dirk van Dam toen overgenomen. En toen heb ik aan hem het idee 1x gepitcht. En toen gelijk zegt hij van, je moet dat in het Mt RE laten zien. Dat ging dus daardoor veel sneller.
- SP1: Precies, dat je ook een soort van sponsor kreeg ook. Die voor jouw project stond.
- SP2: Klopt, dat is ook gebeurd hoor.

- SP1: Je geeft al aan, eigenlijk heb ik het in het begin te veel intern gehouden. Ik had het breder moeten uitdragen. Dat zeg je ook met je stageplek. Hoe belangrijk is...kan je wat vertellen over het netwerk dat je hebt moeten opbouwen om dit van de grond te krijgen? Wie je er allemaal voor hebt moeten aanhaken uiteindelijk.
- SP2: Ja, dat is ook best lastig. Ik ken niemand van IT en dat is misschien ook omdat ik het naar mijzelf heb toe willen trekken. Omdat je de organisatie niet zo goed kent. Uiteindelijk heb ik met iemand kopje koffie gedronken, Jochem van Engels, volgens mij werkt hij niet meer bij ABN AMRO. Nee, dat is het niet. Ik ging met hem koffie drinken, ik had zijn naam gevonden via people Finder volgens mij. Toen heb ik een beetje uitgelegd wat mijn plan en mijn idee was. Via hem heb ik toen verschillende mensen in contact genomen. En grappig, 1 daarvan is collega van mijn real estate baas. Dus eigenlijk kan die lijn veel korter. Maar dat was niet zo gegaan. Dus ik toen gewoon via people Finder iemand van IT die ik dacht dat zou kunnen helpen, ik dacht van die afdeling moet ik hebben. Hij was teamleider toen van de afdeling ne toen heb ik gewoon een email aan hem gestuurd. Gezegd, dit is wie ik ben, dit is wat ik ga doen, of van plan, en vind je het leuk om een keer samen een kopje koffie te drinken. En zo begon het eigenlijk.
- SP1: Top. Je hebt een heel proces doorlopen, van initiatie tot nu, je gaat nu werken aan de realisatie. Daar zijn jullie al mee begonnen natuurlijk. Wat zijn jouw take aways, is het binnen de organisatie dat je echt tegen een muur aan bent gelopen?
- SP2: Vooral, ABN Amro is een heel erg grote organisatie. Zodat je af en toe niet wie wat verantwoordelijk. En wie is jouw contactpersoon. Omdat het zo breed is, af en toe is de verantwoordelijkheid of de contactpersoon niet heel duidelijk. En dat simden ik de valkuil. Is dat wat je zoekt?
- SP1: Zeker. Ik ben zelf ook 5 jaar geleden gestart inmiddels, ik ben zelf ook tegen allerlei muren opgelopen, geen idee van afdelingen die ergens verantwoordelijk voor zijn. Dat je dacht, dat doe je er zelf wel even bij. Dus het is ook zeker herkenbaar wat jij zegt. Waar ik naar op zoek ben, ik wil jou zoveel mogelijk laten vertellen, de tegenslagen waar je tegen aan kunt lopen is ook iets van misschien zie je dat de bank in bepaalde opzichten te kort schiet. Misschien zouden ze beter, hoe zouden ze mensen zoals jou beter kunnen faciliteren hierin?
- SP2: Beter communiceren of een soort van punt of zo, van centrum of loket, waar je gewoon kan komen. Dat heb je niet, een Centraal help loket, dus dat mis ik wel. Ik merk wel, bijvoorbeeld het innovatiecentrum bijvoorbeeld. Dat is op zich een goed idee. Een goed initiatief van dat je weet, als ik innovatie heb, maakt niet uit wat, kan ik gewoon dat lopen. Maakt niet uit met wie ik te maken heb, ik kan gewoon iets zeggen over mijn innovatie en als het goed is word ik geholpen. Dat is in de praktijk natuurlijk niet echt zo, maar goed, maar als je die richting...

- SP1: Nee, maar je zou wel een soort van coaching netwerk kunnen hebben van bepaalde personen binnen de bank, die...
- SP2: Ja, of...we hebben nu heel veel te maken met Connection of met verschillende apps binnen de bank, dat we...dat is ook wel het gevaar daarvan, want je ziet hoeveel initiatieven die eigenlijk met hetzelfde doel zijn. Waardoor jij ook steeds denkt, waar moet ik dan uiteindelijk terecht. Want ik kan ook bij die en bij die terecht. Maar er is geen centraal iets. Met Connection ook, iedereen kan iets. Als je ziet duurzaamheid, als je kijkt naar mijn eigen profiel, hoeveel ben ik lid van dit duurzaamheid en dat duurzaamheid. En als ik zelf een vraag heb, weet ik af en toe niet, waar moet ik terecht. Nog steeds. Terwijl er zoveel initiatieven is, zoveel groepen en netwerken zijn binnen Connection.
- SP1: Wat dat betreft is het 1 groot doolhof inderdaad. Ik heb ook het idee dat meerdere afdelingen hetzelfde doen, hoor. Dus dat je bij meerdere afdelingen voor hetzelfde terecht kan uiteindelijk.
- SP2: Klopt. Dat heeft ook te maken met...jij bent bijvoorbeeld bezig met duurzaamheid maar je weet niet dat ik ook bezig ben met duurzaamheid of mijn afdeling. Dus jij maakt een groep en ik maak een groep en op een gegeven moment ken ik misschien toevallig iemand van jouw afdeling die wel over hetzelfde praat en dat wij elkaar misschien hetzelfde toezond, maar nog steeds je komt niet bij elkaar. Dus dat is iets wat ik zie als een kans om verbeterd te worden. Vooral met de middelen die we nu hebben is het eigenlijk een kwestie van alles verzamelen, meer in de helikopterview een persoon zetten, dan de initiatieven.
- SP1: Dus een soort overzicht van wat zijn de lopende projecten binnen de bank.
- SP2: Ja en hoe kunnen we dat als 1 geheel maken, waardoor iedereen weet, dat moet een centrale plek worden waar iedereen weet, daar kan je info en daar kan je contactpersoon te vinden.
- SP1: Precies. Als je kijkt voorafgaand aan het traject. Je zegt, je hebt stage gelopen, om meer te weten te komen van de IT omgeving, om te weten hoe je zo'n website moet aanpakken. En met name ook binnen de organisatie moet beleggen. Heb jij in de voorbereidingsfase veel informatie moeten inwinnen of heb je misschien zelfs cursussen moeten volgen?
- SP2: Ja, die heb ikzelf elf gedaan inderdaad. Ik heb scrum gedaan, en Agile. Want in die omgeving is dat heel erg hip. Maar ook specifiek techniek. Ik had bijvoorbeeld Acture moesten doen. Training acture. Heeft helemaal niks te maken met wat ik nu doe. Maar die heb ik ook gedaan. Anders kon ik die demo ook niet maken. Maar dat heb ik op eigen initiatief in overleg met Astrid, want de bank moet natuurlijk betalen. Dus mocht ik toen doen.

- SP1: Gaaf joh. Maar Acture, je hebt van dat nieuwe Microsoft platform een cursus gedaan.
- SP2: Is dat online? Want ik had klassiek gedaan.
- SP1: Je zei dat je een cursus acture had gedaan.
- SP2: Ja, klopt. Maar ik heb niet via Microsoft, maar via een bedrijf, Kadac heet die.
- SP1: Ja, er kan een tussenpartij op zitten, maar dat is echt een development omgeving waar je zelf...zo, dat is wel vet. Als je kijkt naar de tijdslijn, kreeg jij bepaalde deadlines mee, of was het meer, ga doen en kijk maar waar je komt?
- SP2: Bedoel je voor de initiatieven die ik doe?
- SP1: Voor het initiatief wat je nu hebt genomen. Dat was een eigen initiatief.
- SP2: Omdat het eigen ding is, eigen initiatief, dan bepaal je zelf de tijdslijn. Het zou fijn zijn, maar dat is ook weer de manie van leidinggeven denk ik. Wat ik zei van Astrid, ik denk niet dat ik kan verwachten. Astrid is meer aan het coachen. En niet iemand die heel erg resultaatgericht en zo en zo moet je hebben. Maar dat is ook niet in onze projectbeschrijving. In onze functiebeschrijving.
- SP1: Vind je dat het hebben van deadlines voor een project prettiger of vind je juist dat het misschien wel stressvol werkt en misschien ten koste gaat van de kwaliteit? Hoe kijk je er tegen aan?
- SP2: Op zich, ik vind het altijd heel fijn als ik onder druk werk. Maar misschien is persoonlijke voorkeur. Als je niet kijkt naar mijn initiatieven projecten maar gewoon algemene projecten, dus mijn functiebeschrijving projecten. Dan is Astrid ook heel erg resultaatgericht omdat het heeft ook te maken met haar PPP en mijn PPP natuurlijk. En dat is wel heel erg druk in tijdslijnen. Bijvoorbeeld voor yellow is elke week een verbouwing, als jij dus 1 dag te laat bent met je project, dan heb je een soort domino effect bij die anderen. Dus dat is de tijdsdruk heel erg hoog. In het algemeen van projectmanagement projecten, zoals de functieomschrijving bij mij, is de druk van de tijdslijn heel erg hoog. En dat vind ik ook heel fijn hoor. Ik vroeg me af of dat echt een kwaliteit, heeft natuurlijk wel een vorm van kwaliteitseffect, af en toe moet je kiezen. Om de 2de plaats te nemen of als de 1ste plaats niet haalbaar is, je loopt er gewoon tegen aan met de tijd. Aan de andere kant, de bank verandert zo snel, ik merk ook omdat het zo'n grote organisatie is, is het heel moeilijk om lange visie te hebben. Dus uiteindelijk maakt dat niet heel veel uit. Omdat die visie steeds verandert. Dus de kwaliteit is volgens mij minder belangrijk.

- SP1: Dus het gaat meer om dat je iets hebt wat werkt dan...
- SP2: Wat werkt voor nu dan wat werkt over 10 jaar. Dat is wel jammer in de zin, dat zeg ik ook met grote letters dat het jammer is.
- SP1: Er is natuurlijk een verschil tussen wat in de praktijk werkt en wat wenselijk is. Heeft het project tot zover opgeleverd wat jij er van tevoren van had verwacht? Of misschien wel heeft overtroffen of misschien wel bepaalde te korts schiet naar jouw mening? Voor het project wat je nu doet, de interne marktplaats.
- SP2: Nog eens.
- SP1: Het project, de resultaten die het tot nu toe heeft opgeleverd, is dat naar jouw verwachting geweest? Of heet het je verwachtingen overtroffen tot dusver? Of misschien wel ergens op te kort geschoten?
- SP2: Maar het project is nog niet klaar he. Dus ik kan heel moeilijk zeggen over de resultaat. Maar als ik kijk naar yellow, daar was ik ook heel erg lang bezig. En nu kunnen we wel veel resultaten zien. We kunnen wel met elkaar heel veel leren denk ik. In de zin van processen en hoe wij met elkaar omgaan.
- SP1: In welk opzicht dan?
- SP2: Samenwerken is denk ik 1 van de punten die nog steeds hoog in de lijst denk ik om verbeterd te worden. Dat heeft ook denk ik te maken, het is een grote organisatie. Die overlapping is over de ene afdeling en de andere afdeling vaak ook niet duidelijk. Wanneer is jouw verantwoordelijkheid stop en wanneer begint mijn verantwoordelijkheid. Is onhelder, is ook nergens beschreven, misschien ook bewust. En dat heeft natuurlijk wel impact in de samenwerking.
- SP1: Dus het is eer een persoonlijke invulling die bepalend is voor wat je allemaal gaat oppakken, dan dat je echt ergens aan wordt gehouden zeg maar. Voor het project van de marktplaats, wat denk jij dat de doorslaggevende factor is geweest dat het nu uit de grond wordt gestampt?
- SP2: Ik denk omdat wij ook samenwerken, ik denk omdat wij nu als een team samenwerken. Toen was ik alleen, aan het oppakken en duurt alles veel langer, en nu heb ik mee mensen die betrokken zijn, en we werken nu echt in een team waardoor ook andere mensen het ook aandacht geven en dat het meer input is gekomen, dat je misschien moet eerder

nadenken en als je ergens tegen aan liep hoef je niet alleen de oplossing te vinden. Uiteindelijk dus samenwerking, een agile manier van werken is heel goed hier. Dat zeg ik niet alleen binnen Aan maar ook buiten, dus ook leveranciers bijvoorbeeld.

SP1: Dus meer een flexibele samenwerking, niet van dit staat in het contract, dit leveren we. Meer flexibiliteit erin misschien.

SP2: Klopt, maar wij verwachten ook heel anders nu richting de leveranciers dan 2 jaar geleden bijvoorbeeld. Wij verwacht nu van leveranciers juist om feedback te geven aan ons. Wij verwachten dat zij aan ons weten wat leeft in de markt, i.p.v. zeggen van...vroeger zei je bijvoorbeeld ik wil een witte tafel met 4 pootjes. Heels specifiek. En nu zeg je, ik wil een tafel. Bekijk maar wat jij wilt doen.

SP1: Ik heb een probleem, hoe ga jij dat oplossen.

SP2: Precies, wij verwachten ook meer van leveranciers, hoe hebben ze dat gedaan, om ons te informeren, hoe hebben ze dat gedaan bij anderen. Voor deze marktplaats heb ik ook gesproken met leveranciers die al samenwerken met rijks vastgoedbedrijf. Dat jij niet zegt, binnen ons bedrijf, maar ook via je leveranciers of je connecties kijk je ook hoe hebben ze bij die andere gedaan. Of bij Bam, hoe hebben ze dat bij Bam gedaan. Dat hebben we toen ook mogen kijken.

SP1: Dus meer informatie deling buiten de organisatie.

SP2: En dat is best wel inspirerend zowel voor ons als voor het andere bedrijf.

SP1: Dat geeft ook een ander inzicht. Ik merk wel, hoe langer je binnen de bank werkt, hoe meer je een kokervisie begint te krijgen. Dus dan is het juist goed om in andere organisaties te kijken. Dat onderstreep ik absoluut. Ik heb denk ik alle vragen gesteld die ik wilde stellen, zijn er nog onderwerpen ter sprake gekomen waarvan je had verwacht dat ik die zou behandelen, maar niet ter sprake zijn gekomen?

SP2: Niet 1-2-3 maar als het wel zo is, dan mail ik jou, toch?

SP1: Dat is goed. Je zegt dat je dit projecten alleen hebt gedraaid, het project van het platform, dat je dat alleen hebt geïnitieerd?

- SP2: Ja, dat is een paar jaar geleden. 3 jaar gelden, maar nu niet meer, nu zitten er verschillende mensen in. O.a. Melda, Walt van der Hoeven, dat is van SMPD, Celine Persen ook van SMPD, en ik, en mijn collega Esther zit ook nog.
- SP1: Maar die zijn nu pas echt aangehaakt? Moet ik het zo zien, inhoudelijk?
- SP2: Vorig jaar waren ze aangehaakt.
- SP1: Hebben zij iets van de initiatie meegekregen of dat niet? Dat heb je helemaal zelf gedaan?
- SP2: Het is over de tijd veranderd. In 3 jaar is de eerste oorspronkelijke idee is niet meer hetzelfde als vorig jaar. Maar die demo die ik zelf heb gemaakt, destijds, die heb ik nu nog steeds laten zien aan leveranciers om dat te maken. Dus sommige heb je nog steeds. Alleen je hebt steeds bijvullingen zeg maar.
- SP1: Tuurlijk, zo'n project muteert ook. Je krijgt er nieuwe ideeën op. Waarom ik het vraag, omdat het me interessant lijkt om deze specifieke case om ook vanuit een andere hoek, dus iemand anders die ook betrokken is bij het projecten te laten belichten. Je zei, als je naar de rijstijm van 3 jaar kijkt, heb je 2 jaar zelf gedaan en 1 jaar zitten er andere mensen bij.
- SP2: Nou, de eerste 2 jaar samen met Esther Duvenkop. Maar ik had projectmanagement wel ja.
- SP1: Werkt Esther nog bij de bank?
- SP2: Ja, maar zij was toen meer als input, want zij werkt veel langer bij de bank. Ik had haar meer ter informatie en meer haar input nodig, om hoe het werkt nu, betrokken,
- SP1: Ja, dus het is jouw project en op het moment dat je vragen had, van hoe kun je me helpen, toen heb je Esther ingeschakeld.
- SP2: Klopt.
- SP1: Zou het goed zijn als ik haar bel hierover?

SP2: Ja, natuurlijk. Ik weet niet of zij heel veel info kan geven, maar je kan bellen. En als je de demo wilt zien, altijd welkom. En volgende week start het scrumteam van meubilair. Dus als we dit behandelen mag je natuurlijk ook aanhaken om te kijken van hoe het nu is.

SP1: Dat is misschien wel een leuk idee, om even te kijken naar de demo omgeving inderdaad. Thanks. Ik ben blij dat je het interview hebt kunnen geven, ondanks meerdere keren dat ik het heb uitgesteld. Top, dank je wel. Als ik nog vragen heb, dan stuur ik je even een mailtje. Je krijgt sowieso de stukken toegestuurd. En ook ven de transcriptie, dat je kan zien wat er uiteindelijk op papier beland is van ons interview. Dan kun je eventueel nog aangeven, dat zou ik graag anders willen zien, of zo bedoelde ik het niet, noem maar op. zodoende.

SP2: Ja is goed.

SP1: He, hartstikke bedankt voor je tijd. En werk ze nog.

SP2: Werk ze nog, fijne dag.

#### **Deelnemer 4 – ABN AMRO**

Ik ben vanaf 2000 werkzaam bij ABN AMRO, dus 17 jaar. In deze functie sinds 2007 denk ik. Ik ben begonnen als beleidsmedewerker facilitaire zaken van het call center. Dat was toen nog een zelfstandige organisatie onderdeel. Vervolgens leidinggevende facilitair regio oost en daarna ben ik nog een jaar product manager geweest op beveiliging. Altijd facilitair omdat dit ook mijn vooropleiding is geweest en ook mijn hart ligt. Ik werk 36 uur er week.

Als projectleider ben je verantwoordelijk voor eigenlijk het compleet opleveren van een nieuw of verbouwde locatie op basis van BVE en wensen van de klant. Die verantwoordelijkheid, ook al zijn we niet perse voor IT middelen verantwoordelijk, maar de oplevering bevat wel inclusief IT.

Concreet is het zo dat wij stellen aan het begin van het jaar, samen met Retail vast welke locaties opgewaardeerd cq verbouwd cq waar wij een nieuwe locatie voor zoeken vast. Dan ontvangen wij in ieder geval voor Retail een PVE en een PVE houdt in hoeveel mensen er komen te werken, hoeveel spreekkamers en automaten zijn er nodig. Op basis daarvan neem ik vervolgens contact op met een architect, in samenspraak maken wij dan een voorstel. Alleen als het verduurzaming betreft komt er logischerwijs geen architect aan te pas. We werken per regio, een gedeelte van het land, samen met verschillende aannemers. Dit is als zo'n verbouwing past binnen een relatief standaard budget, dus als het niet een enorm grote locatie is, dan nemen wij ook contact op met onze standaard aannemer die vervolgens die daar offertes voor uitbrengt en met een vastgesteld bouwteam maken wij dan die locatie of verbouwen we die locatie. Is dat niet zo en is het een grote verbouwing of zoals Zuidplein, waar wij ook heel de gevel aanpakken, dan wordt het een aanbesteding. Die aanbesteding doen we dan met iemand van Procurement.

De opdrachtgever vanuit de bank en je zorgt er dus als projectleider vooral voor dat ook alle wensen van de bank vertaald worden, maar ook dat het conform regels van de bank wordt verbouwd, geregeld. Maar ook bijvoorbeeld nieuwe dingen die we als bank willen, dat je die vertaald naar zaken die je in de verbouwingen kan toepassen. Zoals nu bijvoorbeeld duurzaamheid, circulariteit en dergelijk. Dat heeft bijvoorbeeld wel met ondernemerschap te maken, dat is wel waar in projectleiders een voortouw kunnen nemen en niet klakkeloos de PVE'tjes volgen. Misschien wel een leuk voorbeeld is Oosterhout. Dat is niet een kantoor dat enorm in de icture staat, het ligt niet in Amsterdam of Rotterdam, het is geen megakantoor. Maar ik wilde eigenlijk al heel lang een bankkantoor verbouwen en dan zo duurzaam mogelijk ook echt keuzes maken in materialen en ook zo circulair mogelijk. En ik had het eigen plan opgevat dat als we Oosterhout gaan verbouwen, dan wil ik alles wat in kantoor staat hergebruiken. Daar heb ik het hele bouwteam voor opgelijnd, want de bouwsector is redelijk conservatief en die roepen al heel snel van "waarom zou je het doen, opnieuw inzetten is veel goedkoper". Dat heeft bijvoorbeeld ook heel veel gepraat gekost en daarvoor heb ik ook bijvoorbeeld Celine en Rob uitgenodigd. Wij zijn bij Circle wezen kijken, wij hebben de circulaire uitgangspunten laten zien. Met als gevolg dat ik nu een heel enthousiast team heb waarbij wij nu bijvoorbeeld spreekkamers hebben bedacht die helemaal circulair zijn, wat dus een kubusje is die helemaal uit elkaar kan en los in de ruimte kan worden gezet als spreekkamer. Maar wat dus ook betekend dat ik dat kubusje, zodra het kantoor sluit of wijzigingen aan de inrichting moeten plaatsvinden, dat kubusje uit elkaar te halen is en ergens anders weer in elkaar gezet kan worden. Dat gaat dus allemaal in Oosterhout gebeuren en dat soort dingen vind ik gewoon heel cool om te doen en uit te werken en gaat misschien eigenlijk nog wel verder dan Circle. Wij gaan uit eht kantoor Oosterhout meubilair herinzetten en dan geven we het een iets ander uiterlijk. Bijvoorbeeld een likje verf, nieuw blad, dat soort dingen. In principe wordt al het meubilair opnieuw ingezet en opnieuw bekleed. In ieder geval eigenlijk geen nieuw meubilair in Oosterhout. Dus allemaal ge-refurbished. Wij gaan daar ook geen verlaagt plafond toepassen ivm kubusjes. Wat misschien ook wel een hele leuke is, we gaan in Oosterhout toch naar een nieuwe locatie en de oude wordt verkocht. We hebben aan de eigenaar van de nieuwe locatie gevraagd om de mogelijkheid te hebben om zonnepanelen toe te passen. In een winkelcentrum is dat 9 van de 10 keer helemaal niet mogelijk maar die meneer vond het eigenlijk wel een tof plan dus we hebben ergens op het parkeerdak van dat pand onze zonnepanelen mogen neerzetten. Echter, die meneer was daar wel geïnspireerd door geraakt, hij heeft u bij de gemeente aangevraagd om het hele parkeerdek te mogen overdekken met zonnepanelen. Waardoor wij zometeen helemaal geen zonnepanelen hoeven toe te passen maar gebruik gaan maken van die van hem. Waardoor wij als kantoor, dat is ons streven, 0 op de meter realiseren. Behalve dat het dan een duurzaam kantoor is, dan wordt het ook nog eens een energie neutraal kantoor. Zijn ambitie is nu om het groenste winkelcentrum te worden en daar word ik heel erg blij van want ik ben vanuit projectmanagement veel bij het duurzaamheid betrokken, duurzaam verbouwen, Breaam certificeringen en dat soort zaken. Dan word ik heel erg blij dat met simpel praten over zo'n locatie iemand enthousiast maakt en dat hij dit gat doet, dat vind ik supertof.

Omdat ik natuurlijk al heel lang zag dat wij kantoren sluiten waar meubilair beschikbaar is, of eigenlijk zo goed als nieuw is. Als je dan niet goed oplet, dan gaat dat meubilair gewoon de container in, dat was wel één van de redenen dat Calista en ik iets hadden van dat we een soort bestellijst of inzage moeten hebben welke kantoren gaan sluiten en wat dan beschikbaar

komt. We er erg aan geduwd en getrokken, maar daar waren wij iets te vroeg denk ik. Vervolgens heb ik het in ieder geval voor de “2.0 kantoren” intern geregeld. Dus zodra een kantoor sluit, dus vooraf maakte ik een excelletje waar in ik aangeef welk meubilair uit welke locatie, terug moet naar de leverancier. Als wij dan een nieuw kantoor moeten inrichten, dan zet die leverancier eerst dat meubilair uit de opslag in. Dus dan zetten wij eigenlijk met de nieuwe kantoren het oude meubilair in. Dus in het klein is het mij gelukt, maar bijvoorbeeld voor de hoofdkantoor locaties en wat Calista en ik echt wilden dat je ruim voor die tijd inzage hebt in wat er vrij komt, daar zijn wij nog niet in geslaagd.

Maar misschien dat de tijd er nu rijp voor is en het goed gaat komen, maar we waren er dus al een heel eind mee. Calista kan echt prachtige sites maken, maar de ondersteuning vanuit IT en de bank faalde op alle fronten. Wij kwamen gewoon niet verder. Omdat er regelmatig vragen zijn om ergens een etage in te richten, dan is natuurlijk het meest praktisch om meubilair dat ergens anders staat snel in te zetten omdat je het gelijk tot de beschikking hebt. Ik denk dat het daarmee is begonnen en we weten gewoon niet wat er vrij komt, we hebben wel een meubilair site bij Hulshoff. Maar die werkt niet. Hulshoff is te traag met het updaten, maar ook Hulshoff weet natuurlijk niet wat er in de nabije toekomst vrij komt. Dus dat is volgens mij eigenlijk de aanleiding geweest dat wij zeiden van “we moeten dat beter in de hand houden”. Bovendien was ik ondertussen bezig met het handboek Retail te updaten en zou het heel mooi zijn als dat er aan gekoppeld zou kunnen worden. Dus dat je in eerste instantie voor de verbouwing het her inzet en dus op die site meubilair kan reserveren voor jouw verbouwing. Zodat e ook weet welk gedeelte je nieuw zou moeten bestellen omdat het niet beschikbaar is. Dus dat was van twee de bedoeling om iets heel moois te maken.

Ik denk dat wij het teveel binnen de club hebben gehouden en dat wij het gewoon wilde proberen om te kijken of het ging. Dat was meer omdat Calista heel goed is in IT, in dingen bouwen en hoe dingen werken en ik heel veel van meubilair wist. Dus vandaar dat wij samen zaten, dus wij hadden zelf een heel goed idee hoe het er uit moest zien. Wij kregen ook de vrijheid van onze leidinggevende om daarmee aan de gang te gaan. Echter, of we nou heel veel op papier hadden gezet weet ik niet, het zat wel heel erg in ons hoofd. Wij wisten wel wat het moest worden en wij hadden het eigenlijk helemaal klaar. Alleen het was voor ons heel belangrijk dat het bankbreed benaderd kon worden en misschien ook wel extern. Maar toen ging het mis. Je hebt wel natuurlijk IT nodig binnen de bank om dit soort dingen te doen. Dat is een soort heel groot woud van mensen waar je gewoon niet doorheen komt en dan is er altijd wel één die zegt van dat kan niet of dat mag niet. Dan heeft Calista zelfs nog stage gelopen bij IT, maar is daar ook niet doorheen gekomen. Dus ja, banksystemen en IT die niet wilde ondersteunen denk ik. IT heeft natuurlijk altijd honderden redenen waarom iets niet kan, ofwel capaciteit gebrek, ofwel het netwerk is niet geschikt, ofwel veiligheidseisen, ofwel het heeft geen prioriteit, ofwel er is geen budget, pick one. Ik denk dat onze leidinggevende heeft geprobeerd om bij IT iets voor elkaar te krigjen, maar dat staat mij niet meer helder voor de geest. Echter, het is toen een stille dood gestorven en we hebben het toen geprobeerd in ieder geval gedeeltelijk pragmatisch op te pakken. In ieder geval voor de bankkantoren. Calis is nu in het scrum team betrokken en heb ik er niet zo veel meer mee te maken.

Sowieso is duurzaamheid en circulariteit nu echt prioriteit gekregen. Dus iedereen is zich veel meer bewust van het feit dat je dit zou moeten doen om ervoor te zorgen dat niet alles weggegooid wordt. Dus ik denk dat de tijd er wat dat betreft rijper voor is. Eigenlijk zou het management dit initiatief moeten ondersteunen en in dit geval moeten zeggen van “Joh, heel

goed initiatief, wij willen graag dat jullie er mee verder gaan en we breiden het team uit met een paar mensen en we gaan op een ander niveau ook met IT praten. Zodat er iemand ook is aangehaakt.”. Dat helpt in dit soort trajecten denk ik altijd wel. Maar ook daar denk ik dat het niet zo de prioriteit had, zo van leuk als het voor elkaar komt en zo niet dan is er ook geen man overboord. Als ik de hand in eigen boezem steek, hadden wij het misschien wel groter moeten opblazen en meer aandacht voor moeten vragen. Misschien dat we dan die ondersteuning wel hadden gekregen, dat kan natuurlijk ook. Nu weet ik dat ze bij project management gegeven ruimte altijd wel pakken en 9 van de 10 keer met kleine stapjes dingen gedaan krijgen. Maar dit was teveel omvattend denk ik en hadden wij dat groter moeten opzetten. Wij kregen inderdaad wel de ruimte van onze leidinggevende om hier iets mee te doen.

De nieuwe scrum teams denk ik wel dat die wijze van werken er sneller voor zorgt dat je dit soort dingen waarschijnlijk wel voor elkaar krijgt. Dat hadden wij toen dus niet, of althans die wijze van werken was toen nog helemaal niet ingebed in de organisatie. Want je moet ook de commitment krijgen van de andere organisatie onderdelen dat andere mensen daar aan mee mogen werken. In die zin zouden SCRUM teams daar voor moeten zorgen. Deze wijze van werken, met SCRUM teams, zou er eigenlijk voor moeten zorgen dat dit soort initiatieven gemakkelijker verder komen.

We hebben het uit onze eigen ervaring en expertise gedaan, er zijn geen trainingen bij komen kijken. Het valt me op dat ondernemende types een idee zijn, zich er in vast bijten en hoe dan ook tegen de stroom in proberen te verwezenlijken. En daar in heel erg de voortrekkersrol van die ondernemer die anderen moet enthousiasmeren voor zo’n idee. Alhoewel je dat natuurlijk heel graag dan als ondernemer alleen wilt doen, merk je natuurlijk al heel snel dat dat niet werkt en dat je daar een heleboel anderen voor nodig hebt waar je eerst die je moet enthousiasmeren en zorgen dat zij ook snappen wat je aan het doen bent.

IT had een grote rol, we hadden natuurlijk nog andere facilitaire onderdelen kunnen meenemen. Wij kregen de vrijheid om daarmee aan de gang te gaan en Calis en ik konden ook als we een vrij uurtje hadden, die benutten daarvoor. Toen was het gewoon lastiger om ook anderen daarbij aangehaakt te krijgen. We dachten van met zijn tweeën gaat het veel sneller. We begrepen elkaar goed en we best wel veel energie er in hebben gestoken buiten alle werkzaamheden die wij voor de rest nog hadden. Omdat wij het wel zagen en dat de samenwerking tussen ons tweeën goed was en dat is dan heel fijn om te ervaren dat je met zijn tweeën daar heel erg mee bezig bent en het ziet. Misschien ook wel de vrijheid die je dan hebt om er mee bezig te zijn, dat vond ik in ieder geval wel tof aan het project. Alleen omdat het uiteindelijk niet het resultaat heeft opgeleverd wat je wenst, zie je te snel als een mislukking terwijl uiteindelijk is dat nu ik er over nadenk was het eigenlijk niet zo want we hebben uiteindelijk een aantal deedingetjes wel voor elkaar gekregen. Niet zo mooi als we hadden gewild en niet zo goed, maar dat hebben we dan toch maar gedaan. Waar ik nu aan denk, dat we ook binnen de hele club projectmanagement iedereen het heel logisch vond dat wij in ieder geval een lijst hadden samengesteld met meubilair. En dat iedereen zich er ook heel makkelijk aan conformeerde.

Het is misschien persoonlijk, maar de verhouding tussen mij en Callista is misschien ook wel beter geworden, we weten elkaar makkelijker te vinden over bepaalde zaken. Nu ontbreekt het overigens binnen projectmanagement daar niet heel erg aan als collega’s onderling gaat

dat toch wel goed. Alleen je weet nog beter waar de sterke kanten van je collega zitten. Als ik een mooi plaatje nodig heb of iets dergelijks, dan weet ik Calista nu heel snel te vinden. Andersom denk ik ook.

Als we niet geholpen werden, gingen wij verder informeren wie ons wel kon helpen. Dat heeft er uiteindelijk toe geleid dat Calista stage ging lopen bij IT om dit te kunnen maken. Maar ook dat had gewoon geen prioriteit, ik denk ook de verkeerde periode omdat in die periode bij IT en een reorganisatie bezig was en de focus kwam te liggen op vernieuwen van IT systemen en hadden zij denk ik helemaal de capaciteit niet voor wat wij wilden. De mensen die we kenden, die waren er ook niet meer. Dat is natuurlijk sowieso prima binnen onze totale organisatie best wel een dingetje. Wij reorganiseren natuurlijk veel waardoor sommige werkzaamheden ineens verdwenen zijn of mensen in ieder geval verdwenen zijn die wisten hoe iets wel of niet werkte en dan is het best wel lastig om weer uit te vinden wie je waarvoor moet hebben. Zeker bij IT was dat toen een klus waar wij in ieder geval niet doorheen kwamen. We zeggen wel IT, maar het is zo'n mega grote bank onderdeel en het is zo'n specifieke vraag van wat wij wilden, dat je dan een specifiek iemand nodig hebt. Want de rest zegt van dat ze er niet over gaan of niet doen. Dus alleen al die zoektocht is al lastig. En nu hebben wij EUS en dan weet je in ieder geval dat je daar met je klantvragen terecht kunt als opening. Maar dat was toen gewoon niet.

## **Deelnemer 5 – ABN AMRO**

Momenteel werk ik 12 jaar voor ABN AMRO, waarvan ook 12 jaar bij Procurement. Ik heb als externe ook bij ABN AMRO gewerkt, dus ik ken de organisatie ook wel langer dan 12 jaar. Niet alleen vanuit de Procurement organisatie maar ook vanuit de IT organisatie, dus ik ben ook Projectleider Automation geweest voor 2 jaar of 3 jaar. Dat was vanuit Atos, dus ik heb hiervoor bij Atos gewerkt bij Atos origin als een projectleider en business consultancy op het gebied van IT. En zo ben ik ook bij AAB aan de slag geweest. Momenteel werk ik 40 uur in de week. Ik ben zoals dat heet Head of Categorie dus ik stuur een team aan van 10 Procurement consultants op het gebied van Marketing, Facility Management en Travel. Dus wat ik doe, ik hou me een beetje bezig met strategie van die drie deelteams en wat wij aan activiteiten ontplooiën om die drie categorieën te professionaliseren. Een andere belangrijke taak is participeren of meedenken over projecten die spelen die de teams aan het doen zijn. Een andere belangrijke taak zijn de HR werkzaamheden, dus coaching en dat soort activiteiten. Sinds de reorganisatie is er een belangrijke rol bijgekomen en dat is deelname aan het MT, dus vanuit het MT hebben wij ook activiteiten die meer afdelingsbreed zijn in plaats van gericht op mijn team.

Wij werken voornamelijk vanuit projectbasis maar vanuit Travel hebben we wel meer een reguliere proces verantwoordelijkheid, want die reizen moeten gewoon gefaciliteerd worden. Maar in de andere categorieën is het voornamelijk op projectbasis. Waar de verantwoordelijkheden beginnen hangt af van het type projecten. Dus als we naar de categorie gedreven projecten kijken waar bijvoorbeeld strategie voor categorie ontwikkeling daar zit je echt met een gedeelde verantwoordelijkheid met de business. Ook in de aanloop naar de BAU sourcing trajecten hebben we in de aanloop ook gemeenschappelijke verantwoordelijkheid. Daar zie je het zwaartepunt soms bij ons, soms bij de business of bij de samenwerkingspartij liggen. Wanneer wij echt in de lead zijn is zodra de onderhandeling of

de voorbereiding van de onderhandeling, voorbereiding uitvoer van de RfP's tot het moment dat het contract of dat wat je hebt afgesproken definitief is vastgelegd. Dat is puur als je naar de projecten kijkt. Maar als je naar de categorie overstijgende strategieën kijkt, en dat loopt langer en is wat diffuser. Ik onderscheid drie hoofdstromen, dat is eigenlijk het categorie stuk, leveranciersmanagement en BAU. Als je naar de toegevoegde waarde van Procurement is de ervaring met dit soort processen en de kennis en kunde. Dus je hebt een proces verantwoordelijkheid, we zijn eigenaar van het RfP, tender of onderhandelingsproces. Dus een soort risico-proces verantwoordelijkheid. Daarnaast heb je als toegevoegde waarde de kennis van inkopen hebt. Dus je bent in staat om de markt goed af te stemmen op de doelstellingen van AAB. Daar in zijn we bedreven of ervaren in en RfP's zijn daar de uitvloeiens uit. Dat doen we op verschillende manieren en doordat je dat gecentraliseerd hebt binnen één afdeling en verschillende categorieën hebt gecentraliseerd heb je de kennis en kunde bij elkaar.

De cultuur is een beetje gemixed nu tussen formeel en informeel. Ik denk dat voor een deel ook perceptie in zit, dat wordt wel minder. Perceptie bijvoorbeeld dat ik heel erg op details zou zijn maar ik denk dat ze nu wel beseffen dat dat wel mee valt. Dus ik denk dat we als team wel goed zijn, er is meer cohesie. Ook bereidheid om dingen van elkaar over te nemen. Er wordt veel binnen het team zelf opgelost. Dus het is een beetje in de mix. Het is ook vaak een groeimodel, als mensen in staat zijn om een proces goed uit te voeren en sommige eenvoudige checks zelf goed te doen. Dan hoef ik dat ook niet meer te doen of dan kunnen ze dat bij elkaar doen. We groeien van een wat meer geformaliseerde structuur naar een lossere structuur waar meer ruimte ontstaat om zelf invulling aan dingen te geven die ze ook kunnen nemen omdat ze de kennis en ervaring hebben. Als je sowieso wat vrijer wordt in je gedachten dan wordt je ook creatiever. Het is ook belangrijk dat we zo'n cultuur creëren, ik wil voorkomen dat er één persoon specialist wordt op een specifiek gebied maar vervolgens niks weet van andere categorieën. Ik geloof dat kruisbestuiving heel belangrijk is. Dus mensen die in andere marktgebieden werken krijgen weer andere ideeën. Dus dat is de kracht van hoe we het nu hebben ingedeeld dat we meerdere categorieën in één team hebben gezet. Dus je wordt vrij breed inzetbaar en daarmee ook creatief. Dus als ik teveel stuur en richting geef, het werk verdeel dat soort dingen, dan blijft daar weinig ruimte over voor creativiteit denk ik. En ook als je ook voor het team zelf met oplossingen voor problemen komt dan hebben ze daar ook meer vrijheid in. Maar het is wel een groeimodel moet ik zeggen. We hebben bijvoorbeeld zo'n meeting om nieuwe projecten te bespreken om te kijken wie het graag op pakt en het beste erbij pakt. In de praktijk zie je toch dat projecten binnen komen bij de consultant en die bepaald zelf of de persoon het wel of niet interessant vindt en geeft de minder interessante door. Je moet eigenlijk naar het punt komen dat mensen open zijn in waar ze staan in hun ontwikkeling en waar ze heen willen groeien, wat goed of slecht gaat. Als mensen zich daarvan bewust zijn dan zullen ze ook sneller zo'n project overdragen of gunnen ze het aan een collega omdat het past in de ontwikkeling van de persoon in kwestie. Die draai begin ik nu wel te zien. Kernkwaliteiten die ik belangrijk vind om als team verder te komen buiten die ik net noemde, er zit vanuit de ondersteuning natuurlijke mate van servicegerichtheid wat in je genen moet zitten. Dus mensen willen helpen als basisvoorwaarde. Een combinatie van factoren, je moet goed kunnen onderhandelen, goed kunnen analyseren, je moet zorgen dat je wat kennis hebt van de categorieën waar in je je begeeft maar verder zit het vooral op actie gericht zijn, omgevingssensitiviteit, dus goed weten wat er in je omgeving speelt, overzicht hebben en alle verschillende opties kunnen

afwegen en aan elkaar kunnen knopen. Je moet dus ook een strategieplan kunnen maken om alles te combineren. Het is wel een consultants rol.

Ik vind eigenlijk het aller belangrijkste bij Procurement ervaring. Al die cursussen en trainingen kunnen wel helpen want je hebt het wel nodig, maar we hebben de meeste toegevoegde waarde op basis van onze ervaring. Ik denk dat je die ervaring alleen maar verbeteren door het te doen en er van te leren voor de volgende keer. Dus on the job mee lopen is wel het belangrijkste en gewoon aan de slag te gaan. Neemt niet weg dat het prima is om een cursus te doen. Nog aanvullend, je hoeft geen expert te zijn op de categorie waar in je werkt, maar je moet er kennis van hebben. Als je een expert wilt worden moet je ook bijvoorbeeld bij Facility Management gaan werken.

Je bouwt je netwerk op binnen zo'n bank, je spreekt iemand regelmatig die binnen jouw vakgebied werkt. Ik denk dat je dat sowieso moet doen. Die procurement categorieën zijn van oudsher vanuit de markt gedefinieerd, die mappen soms 1 op 1 met de afdelingen en soms ook niet. En als Procurement moeten we continue evalueren of onze accountmanagement nog wel aansluit op de organisatie. In de tussentijd is het vooral je contacten onderhouden met je stakeholders. Net zoals nu bijvoorbeeld met Marketing zijn we bezig met het opzetten van een categorieboard. Als je dat soort activiteiten blijft doen, dan hou je ook contact met de verschillende mensen in je stakeholderveld. Ik vind dat mijn team gewoon met iedereen zou kunnen schakelen zoals ik dat zou doen. Ik zou daar dus niet heel veel onderscheid in willen maken betreft hiërarchie. Alleen de omgeving vraagt dit onderscheid soms wel, er zijn stakeholders die niet met bepaalde niveaus willen praten. Ik hoor dit bijvoorbeeld wel eens bij FM, daar moet je dan rekening mee houden. Maar verder, als een collega heel diep in een bepaalde categorie zit, dan kunnen zij gewoon de categorieboard organiseren met de senior stakeholders. Ik ben er vooral mee bezig dat het georganiseerd wordt. Net zoals nu met een collega neem ik het tijdelijk over door zijn aanwezigheid. Maar ik vind het niet heel belangrijk, het is geen uitgangspunt dat bepaalde niveaus met bepaalde niveaus praten. Wat je bijvoorbeeld nu ziet is dat de nieuwe CPO eigenlijk heel flexibel om gaat met hiërarchie, waardoor ik mijzelf ook gesteund zie om meer flexibel met de hiërarchie om te gaan zodra dit nodig is en dat dat goed gaat. Een half jaar geleden zou ik dit misschien nog niet zo snel gedaan hebben, maar door de nieuwe situatie dus wel. Dus het is ook iets om naar toe te groeien en dat kan alleen door daar ook het voorbeeld te geven en het gewoon te doen. En als je het om je heen ziet gebeuren dan voel je je daar ook prettiger bij.

Randvoorwaarden om beter te kunnen ondernemen zijn bijvoorbeeld de Procurement infrastructuur om analyses te kunnen verrichten. Dit kunnen wij nog beter invullen. Als ik naar de organisatie kijk, vind ik het Procurement mandaat geen randvoorwaarde. Nu het er is, wil ik het niet meer kwijt, maar ik denk dat de organisatie vooral onze toegevoegde waarde moet zien. De ruimte die we als medewerkers krijgen om mensen te benaderen, minder lagen binnen de organisatie denk ik wel dat dat nodig is om het ons makkelijker te maken om te functioneren.

Wat we nu binnen FM en Marketing doen, structuur brengen binnen deze categorieën om beter af te kunnen stemmen zijn initiatieven die wij hebben genomen en belangrijk zijn. Aan de Marketingkant hebben wij bijvoorbeeld met de Marketing inkoopafdelingen de samenwerking verbeterd. Aan de FM kant zie je met name bijvoorbeeld consultants erg betrokken hebben aan categorieplanning voor Maintenance en Onderhoud. Daar zit echt wel

ondernemerschap in, het in beweging brengen en houden, het is goed om iets te zien en onder de aandacht brengen is één ding maar iets in beweging houden is vaak wel een uitdaging. Verder hebben we aan de FM kant met name allerlei dingen aan het optimaliseren en verbeteren op het gebied van de samenwerking met de afdeling S&PD. Er is wel contrast met een aantal jaar geleden. Wat we hier altijd hebben, ondernemerschap zit ook heel erg in wat je tegenkomt in een categorieplan, de dingen die er in staan ondernemerschap tonen. Wat ik eigenlijk een probleem vind en wat toen meer was is de Business as usual. Als je dingen signaleert en op wil pakken moet je er tijd in kunnen steken en het is moeilijk om tijd daar in te vinden. Iedere keer komt de business ergens mee aan wat haast heeft, dat moet dan eerst af. Soms is niet direct duidelijk wat de toegevoegde waarde van iets is waardoor het op de lange termijn wordt geschoven. Ik merk nu wel dat hier meer ruimte voor ontstaat, maargoed daar moeten we ook in moduleren om daar goed in te communiceren.

Je zou bij Procurement bijvoorbeeld kunnen zeggen dat de meer ervaren Procurmenet Consultants zich met ondernemerschap bezig gaan houden en zich niet enkel met projecten gaan bezig houden terwijl de minder ervaren consultants meer de taken uitvoeren. Dat zou misschien wel die ruimte creëren bij die ene groep om daar wel tijd voor te hebben maar aan de andere kant is het wel funest voor de creativiteit in die andere groep. Want die willen daar ook aan werken. Dus ja ik kies daar liever niet voor, maar het blijkt daarmee wel dat we tegen allerlei dingen aan blijven lopen, ook in de organisatie, dat we die Procurement functie zo breed maken en diffuus maken. Want nu krijg je dat Junior consultants hetzelfde doen als senior consultants, dus waarom onderscheid maken in beloning tussen deze twee, als het onderscheid zo soft is gemaakt. Maar hier door heb je ook te maken met de tijdfactor omdat iedereen druk is met de projectenstroom en daarmee je het ondernemerschap in gevaar komt.

De trigger om met het Marketing project aan de gang te gaan was omdat de tweede lijn traditioneel met de organisatie geen aansluiting zocht. Terwijl het soms prima is om je eigen weg te gaan maar op een hele eenvoudige manier kun je ook allerlei dingen optimaliseren met elkaar. Zonder dat dit nou jouw bedrijfsdoelstellingen als geheel ondersteunen maar jouw individuele doelen in de weg staan. Daar zagen ze wat dingen op mis gaan. Dus dan kijken ze naar moeten wij daar nu heel strikt in zijn, of moeten wij een soort scheidsrechtersrol gaan vervullen of moeten wij daar gezamenlijk initiatief op nemen. Dat laatste is dus gedaan, dat werd dan ook nog iets vertraagd door de reorganisatie die heeft plaatsgevonden.

Een andere voorwaarde is participatie van de stakeholders, dus dat is wel een succesfactor als alle partijen zijn aangehaakt die actief zijn in het verhaal. Er was een reorganisatie afgerond waarbij alle centrale verantwoordelijkheden werden gedecentraliseerd naar verschillende business afdelingen waardoor het één en ander is vertraagd. Een andere randvoorwaarde is wel dat je een rondje langs de relevante stakeholders. We vragen dus wel participatie van de verschillende stakeholders aan een project. De vertraging kwam omdat er nieuwe mensen op de posities kwamen maar ook omdat verantwoordelijkheden zijn verschoven naar andere onderdelen van de organisatie.

Als je kijkt naar het onderhoud van de verschillende kantoren, dan ben je van kennis wel redelijk afhankelijk van facility management. Daar worden mensen zo overvraagd dat mensen geen tijd hebben voor projecten. Ik denk vooral medewerking en dat soort dingen van iedereen, want je hebt heel veel verschillende disciplines die tijd beschikbaar maken, dat is belangrijk. Soms kan dan ook een andere strategische keuze gemaakt worden.

Management moet vooral projecten faciliteren. Één van de dingen waar aan we werken was een initiatief iets te doen voor een contractmanagement voor Operations. Dat zat bij mij en dat ging naar IT Solutions (Heet nu IT Solutions & Operations). Kennelijk waren daar keuzes gemaakt die ik niet kende voordat wij überhaupt reorganiseerde, dat dat kennelijk niet gebeurde. Dan is er niet echt ruimte om daar op dat moment over na te denken, dat besluit was er gewoon. Boven eigen management was hier kennelijk over gesproken, maar daarvan was ik niet op de hoogte. Daar kun je aan de onderkant van de organisatie tegenaan lopen tijdens je projecten. Dat is wel demotiverend natuurlijk. Dus als het op tijd toch moet kijken of je (management red.) toch altijd wel transparant te zijn en daar al tijdig over te communiceren dat je ergens mee bezig bent. Anders loop je best wel vaak in valkuilen. Uitvoerende medewerkers kunnen prima zelf taken oppakken, maar ik vind wel dat management daar in wel faciliteren om de ruimte te creëren zodat zij die activiteiten kunnen ontplooiën. Op bijvoorbeeld ruimte te maken in agenda's of andere managers te overtuigen van het nut van een project of überhaupt het idee te pitchen buiten de afdeling. Mensen moeten zelf projecten aanjagen in de organisatie, maar ik vind zeker dat management het voorbeeld moet geven. Maar ik zou wel graag willen dat medewerkers dat ook zelf kunnen doen.

Ik vind al die reorganisaties veel stress veroorzaken en dat is funest voor de creativiteit en ondernemerschap. Er hangt misschien ook wel wat af van de generatie of iets dergelijks, maar als jij je baan belangrijk vindt of om bij AAB te werken, dan komt dat in gevaar en kom je in een soort van overlevingsmodus te zitten waarin het moeilijk wordt om nog creatief te zijn terwijl dat misschien juist positief zou kunnen zijn. Maar ik denk dat dat heel lastig kan zijn. Dus als je stress hebt, dan is dat funest. De vele reorganisaties bij ABN AMRO en überhaupt de druk die op dit moment op de bank ligt denk ik wel dat dat niet goed is. Ik denk dat als wij de zware werkdruk hebben dat zou niet goed zijn. Maar dat zie ik nu niet, ik zie dat we het druk hebben hoor, maar niet dat we het zo druk hebben dat er geen ruimte is voor creativiteit. Zoals (geanonimiseert) die heeft <Geanonimiseert> is een belangrijk persoon voor zijn categorie en dat reert aardig wat stress. Je wilt dat de board waarvoor hij verantwoordelijk is om op te zetten wel door gaat en dat het niet stopt. Het zijn meer dat soort dingen. Workload is over het algemeen wel te managen denk ik. We moeten vooral een beetje een stabiele en leuke omgeving creëren, dan gaat het vanzelf lopen denk ik.

Positieve stimulans om meer te doen of een extra stap te zetten is goed voor de ontwikkeling, dat geldt voor mij en voor anderen. Opzich is beloning wel iets waar je je van bewust moet blijven. Ik vind het wel prettig om te horen als ik goed bezig ben. Je hebt ook dat als je met mensen individueel spreekt, dat het echt wel verschilt per medewerker. De één vindt financiële beloning belangrijk maar de ander vindt het belangrijker om gewaardeerd te worden. Dus dat verschilt heel erg. Als het er helemaal niet is, dan vind ik dat wel vervelend, maar dat kan ik me niet zo goed meer herinneren dus ik heb er wel positieve ervaringen mee ja.

Kenmerken voor ondernemende personen zijn veel ideeën spuien en een andere belangrijke kenmerk is er ook om opvolging aan te geven. En die combinatie is vaak wel lastig om te vinden. Je hebt vaak mensen die heel erg actie gericht zijn en snel dingen afhandelen en je hebt mensen die heel veel ideeën hebben en signaleren en het liefst verenig je dat in één persoon want dan heb je vaak effectieve ondernemers. Vroeger ging veel altijd via mailtjes, en ik dacht bij andere mensen van wat bellen die toch veel. Maar vaak is het toch wel zo als

je iets nieuws aan het ontwikkelen bent dat even de telefoon oppakt of even face to face met elkaar zit toch veel effectiever. Je moet ook nog de boel in beweging houden en je niet zo snel laten dwarsbomen door obstakels, dat is ook wel heel erg lastig. Daarom is het ook veel belangrijker dat we het als organisatie bewerkstelligen, want de kans dat je al deze eigenschappen in één persoon krijgt is erg klein. En dat je als manager of als team dit gedrag wel faciliteert. Want als je er alleen voor staat en je bent er al niet zo goed in dan gaat het niet werken. Ondernemende mensen hebben meestal wel een drive om samen te werken, drive voor verkenning en dat soort dingen, succesvol zijn en dat dat gezien wordt is denk ik ook wel aanwezig. Dus er zit wel iets in van iets moois willen neerzetten. Maar ook wel dat het herkend wordt en gezien wordt.

Ik vind het interessant dat ik net van baan gewisseld ben omdat omdat ik enkele categorieën niet kende. Dus het is voor mij wel interessant en voor het team dat we als team kunnen groeien. Dus we kunnen qua professionaliteit als procurement in deze categorieën kunnen we groeien en activiteiten ontplooiën voor de organisatie. Dus het is nieuw en er zit veel potentie in om als team daar in te groeien. En qua Procurement in de breedte denk ik dat we heel veel ruimte nu krijgen en kunnen nemen om dingen beter en efficiënter te doen, dat maakt die MT rol erg interessant. Demotiverend werkt de organisatie en de voortdurende reorganisatie en het feit dat je als organisatie in een soort defensief stadium zit en ik zou het liefste weer ook willen werken aan de organisatie en ik hoop dat AAB dat weer wordt, weer vooruit denkt en ontwikkeld. Dat gebeurt natuurlijk wel, maar je ziet dat dat gecombineerd wordt op heel veel defensiviteit en reactie op de omgeving. Dat vind ik hele vervelende dingen, dus als dat een keer wat monder zou kunnen dan zou dat prima zijn.

## **Deelnemer 6 – ABN AMRO**

Als je denkt aan ondernemerschap, denk ik aan initiatief nemen en de mate van ruimte waar in dat wordt beloont en de mogelijkheid voor ondernemerschap. De verschillende definities van ondernemerschap en de voorwaarden die een persoon en eventueel een organisatie moet hebben zal ook wel besproken worden.

Op de dag af werk ik nu vier jaar voor ABN AMRO, waarvan een jaar bij Procurement. Mijn voorgaande functies waren het traineeship en ben ik relatiemanager geweest binnen Commercial Clients. Daar heb ik een eigen portefeuille gehad met circa 50 bedrijven waar aan ik financiële producten verkocht. Ik werk 40 uur per week, toen ik nog in mijn vorige functie als relatiemanager werkte, werkte ik veel over. Ik had daar andere verantwoordelijkheden ten opzichte van hier en direct contact met de klant. En als hij een vraag stelde, dan doe ik het liever 's avonds nog dan de volgende dag. Omdat je daar ook met afspraken zit en onderweg bent, is je efficiënte werktijd lager.

Mijn huidige werkzaamheden bestaan uit het begeleiden van inkooptrajecten op het onderwerp Consultancy. Dus de inhuur van Bain, McKinsey, Deloitte en PwC. En dan komt er een vraag bij mij binnen van we willen dit project gaan doen, dus we willen graag een externe adviseur die ons adviseert op dit vraagstuk. Dan a ik requirements vaststellen, op basis daarvan selecteer ik partijen die hiervoor geschikt zouden zijn en vervolgens doe ik een uitvraag om te kijken welke partij het tegen welke voorwaarden kan doen. We hebben wel een procesbeschrijving, maar ik hou daar zelf niet zo van omdat ik toch wil kijken naar de

aanvraag en de snelheid waar in iets gedaan moet worden. Dan ben ik minder van alle goedkeuringen vragen, officiële documenten en presentaties bouwen om goedkeuring te krijgen. Als ik dat via de mail krijg van de stakeholder dan vind ik dat voldoende.

Ik denk dat op verschillende vlakken Procurement waarde toevoegt. Dus begeleiding, zorgen dat er een goede uitvraag wordt gedaan. Ik heb een keer gezien dat ze bij mij komen maar niet precies weten wat te doen maar wel de opdracht hebben gekregen. Dus als ze het zelf zouden uitvragen, dat ze niet zouden krijgen wat hun leidinggevende wilde hebben. En daarnaast denk ik ook meer tegen concurrentie weg zetten, dat je daardoor ook op prijs vlak verschillende offertes krijgt waardoor je goedkoper uit bent. Een ander voorbeeld is van meer kennisdeling, dat ik wist dat bij één van de dochters zo'n project was gedaan. Dat heeft dan ook wel weer te maken met kosten, dat je bepaalde kosten niet hoeft te maken omdat je informatie kan delen. Ik denk dat dat de drie grote aspecten zijn.

Ik denk dat het netwerk altijd wel belangrijk is, dat kan met verschillende dingen te maken hebben. Dat kan het netwerk van spelers in de markt zijn dat ons verder helpt, dus hetgeen dat je binnen de bank haalt. Dat je veel beter kan zeggen van Oke, we moeten nu eerder van een security ding doen en Deloitte is daar wel heel goed in en als je dat niet weet dan kan dat nadelige gevolgen hebben. En daarnaast denk ik vooral binnen de bank, dat als je een goed netwerk hebt, mensen eerder naar je toe komen omdat ze weten wie je bent en wat je toegevoegde waarde kan zijn. En daarnaast van voorbeelden van ik krijg gewoon veel vragen over we willen dit of dat doen, en dat ik weet dat iemand anders iets vergelijkbaars heeft gedaan. Voor kennisdeling of iets dergelijks.

Ik denk dat eigen initiatief binnen onze afdeling of in mijn huidige functie dat dat niet aangemoedigd wordt. Dus ik denk ook van dat er heel veel verbeteringen kunnen plaatsvinden, zowel als proces als samenwerking, als met de stakeholders en hoe de interne stakeholders innoveren. Maar nee, ik dat gewoon gekeken wordt naar kostenbesparing en proces. Mijn vorige rol als Partnership consultant, daar was het veel meer van verbinden van de organisatie, kijken welke spelers er intern en extern bezig zijn met projecten om die samen te brengen en aan kennisdeling te doen. Die hele functie is gekilled binnen de afdeling omdat wij meer kostenfocus wilden hebben en andere prioriteiten kregen. Ik weet dat er ook een aantal mensen van de afdeling wel dingen hebben gedaan op basis van eigen initiatief maar daar in niet erkenning voor kregen en dat kan dan van alles zijn. Wat kleinere projecten, samenwerking initiatieven om kennissessies te houden voor allerlei andere dingen. Ik denk dat hier heel veel afdelingen zijn waar ondernemerschap juist niet wordt ondersteund door management en leidinggevend. En dat zie ik absoluut als voorwaarde. Als iemand het initiatief neemt en er wordt geen erkenning gegeven of de ruimte geboden om dit soort dingen te doen. Dan wordt het in de toekomst niet weer gedaan.

Als ik het breed trek, denk ik dat we binnen de bank door de situatie waar in wij verkeren, waarbij het personeelsbestand af neemt, heel veel onzekerheid over winstgevendheid van bepaalde producten, wijzigingen in het management, daar sowieso weinig zekerheden zijn om echt ondernemerschap te waarborgen. En zo zie je een mooi voorbeeld bij Commercial Clients, waarbij iemand Econic heeft opgezet en hoeveel strijd en politiek daar omheen heeft plaatsgevonden, terwijl gewoon laat zien, jongens op deze manier wil ik gaan innoveren om de ruimte te geven en erkenning te geven dat hij dit heeft opgezet. Ik zie dan eerder een machtsstrijd en dat het steeds moeilijker wordt gemaakt dan het tegenovergestelde. Ik denk dat

beloning puur om erkenning gaat voor mij persoonlijk, behalve als ik zie wat andere mensen voor een beoordeling zij kregen en dat staat niet in verhouding tot de beloning die ik kreeg dan vind ik dat lastig. Het gaat mij meer om de samenwerking met het team en iets neer kunnen zetten met het team. Daarvoor de ruimte krijgen, goede projecten draaien en dingen bereiken, dat vind ik het belangrijkste, het gaat niet direct over geld.

De vraag is van in hoeverre trainingen en opleidingen die ik heb gedaan de afgelopen 6 maanden, of dat echt bijdraagt in de huidige functie of met hetgeen waar ik heen wil en mezelf wil verbreden. Ik heb daar zeker wel behoefte aan. Als ik merk dat tik een half jaar stil sta in de zin dat ik geen trainingen volg dan word ik gek. Maar de trainingen die ik volg hebben niet echt betrekking op het werk dat ik nu doe, maar puur ter verbreding van mijn skills ipv specifieke inkooptrainingen.

Er zijn ook veel projecten goed gegaan, namelijk op het vlak van samenwerking, kostenbesparing of innovatie. Dat er gewoon bepaalde dingen zijn getest, maar dat het testen zelf een succes was maar hebben besloten er niet meer door te gaan. Zo zijn er op heel veel vlakken goede voorbeelden van.

Een ondernemer is iemand die kansen ziet, maar ook daadwerkelijk die stap maakt. Dus niet alleen observeert en de kans ziet, maar ook daadwerkelijk een stap neemt om daarmee aan de slag te gaan. Daarbij dus ook de risico's neemt, maar ik denk ook blij wordt van hetgeen dat hij leert gedurende het proces, ook al hoeft dat niet persé meteen positief te zijn, maar dat hij daarvan ook weer leert. Ik denk ook wel het challengen van de status quo. Dus dingen willen verbeteren en er achter staan. Maar ook een beetje rebels denk ik. Ik denk ook gewoon iemand die een bepaalde visie heeft hoe dingen beter kunnen.

Je hebt hier op de afdeling niet specifiek met een hoge druk te maken. Er is zeker wel weerslag op collega's die dat wel ervaren. Ik denk ook dat die hoge werkdruk, dat ik die in mijn vorige functie wel had. Omdat ik zelf ook die verwachtingen aan mijzelf stelde, als snel antwoord kunnen geven op vragen en als ik het werk leuk vindt, dan neem ik meer hooi op mijn vork en dan wordt het uiteindelijk ook wel stressvoller en dan komt het werk ook onder druk te staan en je moet kijken tot hoe ver je kan. Bij mij gaat dat altijd qua aantal projecten zeg ik overal ja tegen en dan ga ik ergens dieper op in dan nodig, totdat het te ver gaat. En dan gaat het mis en dan kan ik niet hetgeen waarmaan wat ik waar wil maken en dan ga ik nee zeggen. Dus ik ga door totdat ik over loop. Ik denk dat ik efficiënter werk als er stress is. Als ik druk voel, dan krijg ik veel meer dingen gedaan dan als ik echt de tijd daarvoor heb. Ik heb nu een training en daarvoor moesten we vrijdag wat inleveren als groep. En we hebben heel lang het voortraject gehad en voor het eerst heb ik zelf dingen opgepakt weken van te voren. En we hebben vanavond een call en dan weet ik dat er nog heel veel gedaan moet worden en dan komt er heel veel op gang. En dan werk ik veel efficiënter dan alles ver van te voren te doen en stapje voor stapje te werken door de tijd heen.

Wat ik leuk vind aan het werk is dat veel korte tijdslijnen heeft en dat je dus snel iets moet doorgronden omdat je dan advies moet geven van hoe het proces er uit moet komen te zien, wie er benaderd moet worden of moeten we het zelf doen. Dus in die zin merk ik dat hier ook wel. Misschien ligt het aantal projecten, het gaat wel altijd in golven, maar ik heb nu niet het idee dat het hier zo druk is. Maar toen ik in mijn vorige rol zat als relatiesmanager, zat ik standaard met een aantal mensen één keer in de twee weken tot 8 uur op kantoor omdat dingen afgemaakt moeten worden. Misschien is dat nu ook anders omdat veel mensen thuis

werken, maar iedereen is denk ik hier relatief vroeg naar huis. Dat wil natuurlijk niets zeggen over de hoeveelheid werk dat iemand aflevert. Maargoed, ik kan dat niet beoordelen, het is meer een hypothese die ik aan kaart en waar ik nog geen antwoord op heb.

Wat misschien nog voor management support zit is visie, want als je niet weet wat je wilt doen of hoe je het wilt aanpakken, hoe ga je dan aan iets beginnen?

## **Deelnemer 7 – ABN AMRO**

Ik werk als teamleider bij Legal. Ons team is onder meer verantwoordelijk voor inkoopcontracten en ik doe dit soms ook zelf. Daarnaast is ook het aansturen van mensen, feedback geven, ontwikkelen van mensen, brainstormen als er moeilijke vragen komen deel van mijn werkzaamheden. Ik zit ongeveer sinds 1 januari 2002, dus 10 en een half jaar bij de bank. Waarvan een jaar of 3 niet in dit team, eerst wel, toen een ander team gedaan en nu weer terug. Eerst ben ik gewoon jurist geweest, voor ABN AMRO ruim 5 jaar in de advocatuur gewerkt, toen 2,5 jaar hier als jurist en toen leidinggevend geworden. Momenteel werk ik 40 á 36 uur in de werk.

Het team werkt meestal in projecten, als we in een project moeten werken waar we tot een contract met een leverancier moet komen, dan werken we in projecten om die onderhandelingen met die leverancier te begeleiden. Dus het is niet zo dat we heel veel vaste processen hebben. Onze projecten zijn wel heel erg change georiënteerd, dus als er een change is dan moet er gekeken worden naar de contracten, meedraaien met de CRA (Change Risk Assessment). Dus eigenlijk zijn dat een beetje onze processen. We hebben natuurlijk ook een soort van proactieve taak van zien we nou risico's voor de bank vanuit onze expertise. En dan is het onze verantwoordelijkheid om deze risico's bij de juiste mensen onder de aandacht te brengen. Maar dat is gelukkig niet de hoofdmoot van ons werk. Maar we zien hier en daar wel risico's waarvan wij ons afvragen of we dat ook binnen de bank speelt. En andere dingen zijn bijvoorbeeld wijzigingen in wet- en regelgeving. Zo is er onlangs een consultatie geweest van de European Banking Authority om hun uitbestedingsregels te updaten voor Cloud oplossingen. Dan gaan wij ook samen met mensen van de Cloud approval board om te bedenken wat onze reactie hier op gaat zijn. Om te kijken of we hier aan hebben en het toetsen aan de praktijk. Kijken of het helpt om de sector meer compliant te laten zijn en ook of er meer stabiliteit in het financiële systeem ontstaat of juist meer risico's die afgedekt moeten worden.

Een half jaar geleden is er een uitspraak geweest van een Engelse rechter over een licentie kwestie tussen SAP en Diageo. En SAP claimt tegenwoordig dat een klant ook licentie fees moeten betalen voor iets wat ze dan indirect use noemen. Diageo had verloren, dus zij moesten extra licentiefees betalen. Daardoor vroegen wij ons af of dit ook binnen de bank zou kunnen spelen. Dan ga je nadenken of je dat ergens kan melden van hier zou naar gekeken moeten worden. Wat je ook doet is dat tijdens een follow up van een groep die eerder een SAP Audit heeft gemanaged, dit als onderwerp mee te laten nemen. En vervolgens denk je ook wie is in de business de hoofdeigenaar van onze diensten bij SAP. Dat is dan waarschijnlijk het hoofd van IT Solutions, dan plan je ook een afspraak met die persoon in om hem direct bij te praten, dat dit mogelijk ook impact op de bank heeft. En zo probeer je

het dan aan de orde te stellen en te achterhalen wie hier allemaal van op de hoogte moet zijn om te kunnen sturen dat dit issue ok daadwerkelijk wordt opgepakt. Dat is toch vaak het senior management. Dus als ik denk hier moet actie op worden ontnomen, kijk ik eerst wie hier iets mee zou moeten doen, maar zeker ook het senior management op te zoeken zodat zij kunnen afdwingen dat hier daadwerkelijk iets mee gedaan wordt. Want zij stellen de prioriteiten, dus als ik zeg vanuit Legal iets zeg, verwijzen ze mij toch naar het management om hier prioriteit aan te geven. Dus dat is een beetje de truc dat je probeert beide kanten (top en bodem) te bewerken.

Zeker bij inkooptrajecten gebeurt het dat medewerkers mee draaien in de projectteams. Zeker als er grote juridische vraagstukken spelen tijdens een dergelijk traject. Bij ons team wel iets minder, maar we hebben bijvoorbeeld een project op MiFiD implementatie en er zijn gewoon heel veel collega's van Legal mee bezig om te helpen om MiFiD goed te implementeren en dan is het onze taak om de interpretatie van wet en regelgeving, niet vanuit de project organisatie maar wel helpen de business de wet- en regelgeving te interpreteren en te bedenken wat ze daarmee zouden moeten doen. En we zitten inderdaad in een project en draaien we gewoon mee.

De toegevoegde waarde zou moeten zijn dat we als organisatie minder risico's lopen. Bijvoorbeeld risico's die je signaleert en die je mogelijk loopt in de toekomst, dat je ze minder hebt. En als ze betrokken zijn en onderhandelen en dat daarmee het contract beter is en daarmee minder risico's voor de bank dan als je niet betrokken bent geweest en daarmee minder geld hoeft uit te geven om minder risico's op te lossen. En verder moet er ook worden nagedacht over hoe we onze toegevoegde waarde kunnen leveren. Door bijvoorbeeld elk contract als maatwerk contract te beschouwen en bij elk contract van scratch te beginnen zodat je zeker weet dat je alles hebt afgedicht. Als business wordt je daar knettergek van omdat je bepaalde doorlooptijden probeert te realiseren. Dus daar in maken we een afweging tussen maatwerk en standaard waarbij je zoveel mogelijk probeert te standaardiseren. Waarbij wij weten dat niet alles is afgedekt, maar dat het voor de meeste projecten die onder een template vallen de belangrijkste wel zijn afgedekt. Daar probeer je dan ook een evenwicht in te vinden tussen onze belangen en die van die leverancier om de onderhandelingen niet onnodig te rekken. Hoe meer eenzijdig onze template wordt ingestoken, dan lijkt het alsof je dingen beter kan afdekken, maar dat geldt ook voor de leveranciers die de template moeten tekenen. Maar als je commentaar van hen krijgt en je template is heel éénzijdig geformuleerd, dan weet je dat je de hele tijd dezelfde opmerkingen terug krijgt, waardoor je uiteindelijk hetzelfde eindresultaat bereikt maar via een veel lastiger proces. Dus daar moet je een evenwicht in vinden, tussen je toegevoegde waarde versus de doorlooptijden die binnen de perken moeten blijven.

Belangrijkste is wat ik als manager moet creëren qua randvoorwaarden is dat mensen vertrouwen voelen als professional op hun eigen inzicht te vertrouwen. Dat ze niet met alles langs mij hoeven te lopen zodat ik moet zeggen wat ik er van vindt. Dat ze het vertrouwen voelen dat ze langs mij kunnen komen als het nodig is om met hen te sparren, maar dat als er geen aanleiding voor is dat ik dan ook geen vraag ga stellen van of ze het langs mij kunnen halen. Dus je moet hen in de gelegenheid stellen om hun werk ook goed te kunnen doen. En zekere mate van autonomie geven, dus het vertrouwen dat als er wel iets is wat ik zou moeten weten, dat ze dat ook melden. Dat is de belangrijkste randvoorwaarde eigenlijk.

Wat belangrijk is dat als ik iets aan de order stel, dat ik daar een plekje vind waar daar serieus naar gekeken wordt. Dus dat mensen daar dan ook over nadenken, van dat het een goed idee is of kunnen uitleggen waarom het nu geen goed moment is. Ook vanuit mijn management dat ik het vertrouwen heb dat ik stuur op de goede dingen. Dus dat ik me niet over elk kwestie hoeft te verantwoorden en dat ze met niet de hele tijd duidelijke instructies gaan geven over wat ik precies wel en niet hoor te doen. Want hoe meer zij mij daar mee inperken en zelf laat nadenken over wat voor ons relevant is, des te minder wij gaan spotten van wat echt relevant is. Het is mijn overtuiging dat als ik alleen hoeft uit te voeren wat mijn baas zegt, dan kijk ik niet verder dan wat hij of zij zegt. Terwijl wij daar misschien met ons team wat meer oren en ogen hebben om te bedenken wat relevant is, dan die ene manager. Dus die ruimte om zelf met de eigen initiatieven te blijven komen is wel super belangrijk. Als ik merkt dat iets niet wordt opgepakt wat wel zou moeten worden opgepakt dan escaleer ik dat. Dan stuur ik ook de mensen in het team om te kijken of we iets toch niet geregeld kunnen krijgen. Dus dan is ook het vertrouwen van de business relevant, dus als wij iets aankaarten, dat zij ook geloven dat wij het brengen omdat er een serieus issue is en niet omdat we hen proberen te vermoeien met allerlei onnodige details.

Het liefst wil je voor elk contract een maatwerk contract maken. Dat kan niet het geval zijn en heeft iedereen in het team wel het gevoel dat de templates wel prima zijn. Maar zeker toen dat idee een jaar of 10 gingen introduceren, de one-size-fits-all, ja daar was wel echt weerstand tegen. Uiteindelijk, bij de meeste mensen in ons team, kennen geen andere manier van werken, dus is de weerstand beperkt. Maar wat nog steeds lastig is, dat je een balans ziet te vinden tussen zoveel mogelijk risico's af te schermen voor de bank en komen tot een redelijk gebalanceerd contract voor beide risico's accepteren al in de template op bepaalde onderwerpen opneemt, maar niet adresseert omdat het teveel tijd kost om op te lossen uiteindelijk. Waar je ziet dat het tijd kost, dat is onderhandelen, dat zijn allerlei issues die de leverancier heeft met onze contractbepalingen, om die door te akkeren. Daar gaat soms wel tijd in zitten om dingen handiger te plannen en echt te anticiperen op het feit dat dingen nu eenmaal een bepaalde doorlooptijd nodig hebben en hoe kunnen wij die doorlooptijd nu zo beperkt mogelijk houden. Dus dat je bedenkt wie je daar voor nodig heeft, dat jij je realiseert dat er commentaar wordt geleverd op de voorwaarden, dus dat je tijdens de RfP fase al zulke nitty gritty comments van de leverancier er uit filtert. Dus dat je eigenlijk alleen de belangrijke punten open houdt. En hoe zorg je daarvoor dat je dat gesprek over die belangrijke punten op een makkelijke manier kan faciliteren. Op het moment dat je tijdens de meeting de volgende meeting gaat inplannen, dan kan het pas op zijn vroegst over twee weken. Dus eigenlijk moet je bij een dergelijk project al een aantal tijdstippen afspreken van te voren, zodat je wat in je agenda hebt staan. Dan kun je de doorlooptijd van je project halveren, omdat je van tevoren tijd in iemands agenda koopt. De meer tijd je voor je project hebt, de meer kwaliteit je kan leveren. Dat zit in de ene kant op de manier waar op je je risico's adresseert aan de organisatie, maar ook gewoon in de tijd die je hebt om dingen af te stemmen met andere delen van de organisatie. Hoe meer kennis hoe hoger de kwaliteit, maar als je weinig tijd hebt, dan heb je eigenlijk te weinig tijd om intern af te stemmen van wat hier nu eigenlijk speelt. Wat zijn nu de belangrijke risico's en wat is het strategische belang van dit project. En als er meer tijd voor is dan kan je je ook focussen op de zaken die van belang zijn en ook betere kwaliteit leveren. Als je minder kennis hebt, dan kun je wel iets opleveren, maar dan heb je kans dat het niet doet wat je hoopt dat het doet. Vooral die voorbereidingstijd is eigenlijk wel cruciaal om tot een goed eindresultaat te komen.

Aan de ene kant heb je juridische kennis, dat is kennis dat je on the job op doet, cursussen voor volgt en dat soort dingen. Aan de andere kant ook als je in een bepaald project betrokken bent en gewoon goed moet snappen waar dat project nu over gaat. Want er eigenlijk in een contract moet komen en om juridische vragen te kunnen stellen aan een project over de risico's die zouden kunnen voorkomen en dan meer weten van het project hoe meer toegevoegde waarde je kunt leveren, hoe meer je er eigenlijk van af weet, hoe meer toegevoegde waarde je eigenlijk kan leveren. Je probeert de business te helpen de risico's te beperken zodat er een meer robuust project ligt.

Voor de echt grote trajecten is het handig om in zo'n projectteam te zitten zodat je ook weet wat er gebeurt, en dat je mee kan denken over hoe kun je dit nou tackelen. Maar dat is niet de manier dat efficiënt is voor alle projecten, 90% van de projecten gebeurt dit niet en is het prima. Omdat het belang van het project het niet rechtvaardigt dat je er zoveel tijd in stopt. Aan de ene kant is het leuk zo'n projectteam, aan de andere kant kost het veel tijd dus moet je daar een afweging in maken van vind je dat je hier je tijd verantwoord of niet.

Er zijn een paar redenen waar projecten vertraging in op lopen, in ons werk is dat deels door niet reëel in te plannen hoeveel tijd er voor nodig is. Deels ook gewoon niet goed voorbereiden van dat deel van het traject en niet goed inplannen als je eenmaal aan de slag gaat. Verder is er veel vertraging door de besluitvorming binnen de bank. Hoeveel tijd het kost om ergens een beslissing over te nemen en dat zorgt voor vertragingen in projecten. Het duurt lang voordat er een beslissing wordt genomen is omdat dingen moeten worden afgestemd, of ontbreken budget of iets nog langs een ExCO moet voordat er eindelijk een besluit is. Soms worden er ook gewoon deadlines gesteld waarvan iedereen weet dat deze niet haalbaar zijn. Het is hartstikke leuk om een deadline te stellen, maar als iedereen zegt dat ze het toch niet gaan halen, dan weet je dus dat er eigenlijk geen deadline is waar op gestuurd wordt. Dus daarmee denk je grip en controle te houden, maar als dat niet reëel is, dan verlies je dus eigenlijk alle grip want je weet niet wanneer je klaar bent. Het enige dat je denkt is dat het dan zou gebeuren. Alleen met de mensen waarmee je hebt afgesproken dat het dan klaar zou zijn, denken allemaal dat het niet realistisch is. Mensen benoemen het ook niet, ze stemmen even onderling af en dan tot de conclusie komen dat het niet haalbaar is en dit vervolgens niet overleggen met degene die de deadline gesteld heeft.

Dingen worden goed afgeleverd als de projectmanager echt weet waar het project over gaat, ook onderkend om de informatie in een vroeg stadium te delen en ook ziet dat het relevant is om de risico's te mitigeren en zorgt voor een strakke en realistische planning en die je agenda gewoon gaat volboeken, ook met de leverancier. Maar ook heel duidelijk stuurt tijdens het traject, dus wat is de uitkomst van de meeting, wat zijn de acties die er uit voort vloeien, wanneer zijn deze opgeleverd, wanneer kunnen stukken tegemoet worden gezien en daar strak op sturen. Dus zorgen voor een goede voorbereiding, goede opvolging, goede planning en ook hier en daar kritisch vragen van dat zaken ook worden opgelost of hoe zou dit op een andere manier kunnen worden opgelost. Maar ook te toegevoegde waarde van de ondersteunende functie zijn.

Je hoopt dat mensen zien dat je als ondersteunende functie toegevoegde waarde hebt en dat je ze helpt met risico's. Al krijg ik de indruk dat de business die je helpt, dat het op tijd opleveren van het project belangrijker is. Maar om het project te verbeteren, dat helpt misschien niet met het op tijd opleveren. Daar zit soms een soort van spanningsveld dat

mensen sommige dingen liever niet willen horen, omdat dat hun deadlines in gevaar kan brengen. Daar zit wel een spanningsveld dat aan de ene kant mensen de projecten op tijd willen afronden en dan misschien op die manier meer open staan voor suggesties van een andere vorm projecten. Dat de scope liever zo klein mogelijk blijft zodat het makkelijker wordt om het af te ronden en meer geïnteresseerd zijn in wanneer is het opgelost en haal ik mijn deadline nog wel, in plaats van meedenken over hoe gaan we dit nou doen en wat is nou wel en niet nodig en hoe kan ik je nou het beste helpen om dit te realiseren en “dank de suggesties mee gaan nemen in het team”. Ik vind het wel lastig om te kijken van hoe kun je nou zorgen dat er meer draagvlak is voor je rol als support functie anders dan door het in de praktijk en processen het te laten zien.

Je moet zorgen dat iedereen in het team het zeg maar accepteert je inspanning afstemt op de mate van risico die de bank loopt. Dus dat je zorgt dat je een soort van pro rata aanpak hanteert, waarbij het uitgangspunt is dat je de maat van inspanning die je doet, je hoeveel tijd besteed aan het mitigeren van risico's afstemt de hoeveelheid risico's van het project. Dus je beoordeeld dat er op ene traject minder risico's zijn en dan is het ook minder spannend. Dan besteed je er dus ook weinig tijd aan en dan helpt het de business om de doorlooptijd te realiseren. Maar dat zorgt er tevens voor dat je meer tijd hebt voor die wat spannende projecten, zodat je daar meer tijd aan kan besteden en de business kan helpen om ook die projecten met enige vorm van snelheid af te ronden. Dus dat is het aan de ene kant de templates, aan de andere kant ook echt bewustwording in het team van als het niet heel spannend is, dan heeft het niet heel veel zin om veel tijd te stoppen in het mitigeren van de risico's die eigenlijk al laag was. Dus stop je tijd daar in, in die dingen die wel spannend zijn en help daar de business de risico's te beperken. Dat zijn ook vaak de projecten die mensen wat spannender vinden, dus dan krijg je vaak ook iets meer begrip en vinden ze het ook fijn dat je komt helpen. En toch echt ook gewoon in team verband bekijkt hoe de werkdruk te verdelen. En als mensen niet toekomen aan bepaalde taken die wel belangrijk zijn, dat je kijkt van of we daar nog iets mee kunnen doen.

Sommige mensen hebben pro-activiteit wat meer van nature, voor de rest probeer ik met name ook als er nieuwe mensen komen, te koppelen aan mensen die het van nature al meer hebben. Zodat ze dat voorbeeld kunnen overnemen. Dus dat ze zelf het goede voorbeeld volgen en zorgen dat ze worden ingewerkt door mensen die op dat gebied het goede voorbeeld geven, dus dat ze ook snappen wat er gebeurd en ook te blijven uitdragen welke onderwerpen je proactief aan de orde hebt gesteld. En ook in het team telkens vragen, als iemand een relevante signalering doet, dan gelijk ook de opvolgende vraag te stellen van wat kunnen wij daar mee. En daar zelf ook maar in helpen om initiatief te nemen om dingen te gaan organiseren. Voornamelijk voorbeeldgedrag eigenlijk. En dingen benoemen zodat ze dingen zelf op kunnen gaan pakken. (Startende werknemers) Wat je ziet dat ze niet goed weten wat het belang van de bank is, ze zijn erg op zoek naar zekerheid en houvast. Dus die willen het liefst een soort van handboek hebben van wat ze af kunnen vinken, zodat ze zeker weten dat wat ze doen dat dat ook goed is, en dat iedereen in ons team het op exact dezelfde manier had gedaan. Die zekerheid en houvast is er eigenlijk niet, we hebben geen handboek, het is op basis van jouw kennis, vaardigheden en jouw analyse als professional bedenken wat er in dit geval nodig is en wat er moet gebeuren en hoe je de risico's zo goed mogelijk kunt beheersen. Dat is het lastigste van starters die toch altijd een soort van richtlijn willen van zo doe ik het goed, dit zijn de regels waar we ons aan vast kunnen houden, maar ons werk is niet

zo makkelijk te vatten. Als je kijkt naar andere teams die bijvoorbeeld adviseren over de WfT, dan heb je altijd de regels voor je waar aan je je moet houden als een soort van houvast. Je kunt gewoon kijken van mag het wel, mag het niet. En die interpretatie daar aan is ook redelijk beperkt en dat maakt het ook wat makkelijker. Dan heb je wat makkelijker het houvast voor je advies. Bij ons is het toch vaak inschatten van wat vinden wij er van het risico, is het voldoende gemitigeerd en wat is voldoende. Ja, dat is toch een beetje durven op je eigen oordeel. En een beetje klankborden in het team en mensen vanuit Procurement, van hoe waarschijnlijk is dat zaken mis gaan en zijn er andere manieren om dit te managen. Dat is inherent aan die vrijheid en vertrouwen die ik mensen probeer te geven. Want als je hier aan tegemoet probeert te komen, dan ga je lijsten opstellen met dingen die wel en niet mogen en dat gaat ten koste van de ruimte, vrijheid en vertrouwen die ze later in hun carrière nodig hebben om optimaal te presteren. Als mensen behoefte hebben aan houvast, moet je dat niet oplossen door ze houvast te geven door regels of door richtlijnen, maar juist door hen te helpen om die eigen oordeelsvorming te ontwikkelen, zodat zij zich comfortabel kunnen voelen bij hun werk als professional en te beoordelen van wat is wel of niet belangrijk en hoe mitigeer je risico's.

De mensen die dit wat makkelijker oppakken, zijn mensen die zelf veel behoefte hebben aan autonomie en veel zelfvertrouwen hebben. Mensen die dit wat lastiger vinden hebben wat minder behoefte aan autonomie en wat minder zelfverzekerd zijn. Ik denk dat het cruciaal is om als professional dat je makkelijk sneller boven komt drijven, dat je zelf makkelijker ziet wat er nodig is wat er moet gebeuren en die vertrouwen probeer ik mijn mensen mee te geven van als iemand dat vind, het wel goed zal zijn. Daar moet je in je communicatie met mensen wel de hele dag van doordrongen zijn. Hoe krijg je nu het zelfvertrouwen naar autonomie zeg maar. Ik moet hen laten nadenken over wat handig is om te doen en helpen om hun gedachtevorming te verbeteren en dat ze zelf tot de conclusie moeten komen wat ze moeten doen. Als je hen gaat vertellen of iets wel of niet leert, of hoe ze het wel moeten doen, dan leer je ze een trucje in plaats van een vaardigheid.

Wij zijn best wel een complexe organisatie, ik vind dit ook Eén van de uitdagingen om aan die informatiebehoefte te voldoen die mensen eigenlijk hebben. Aan de ene kant hebben ze behoefte aan ontwikkeling als professional maar aan de andere kant heb je ook kennis nodig over die organisatie van hoe het hier werkt en waar rekening gehouden moet worden. Dus er is niet een handboek van zo leer je de bank kennen. Daarom is het toch wel belangrijk om ervaren medewerkers in je team te hebben die weten hoe zaken binnen de bank lopen, maar ook wel open staan om gechallenged te worden. Het andere is toch ook hoe kunnen mensen zich verder ontwikkelen, dat is toch vaak dat ze ook in projecten exposure hebben richting de business en zich ook af en toe de vraag stellen van het werk dat ze nu doen, is dat nu het leukste of zijn er ook andere rollen binnen de organisatie die ik zou ambiëren en zou kunnen. Die discussie doet zich wel vaak voor. Ik denk dat het wel helpt om mensen daar af en toe naar te vragen.

Mensen het gevoel voor verantwoordelijkheid geven en het gevoel dat je dat niet van hen weg neemt, want als je dat wel wegneemt dan wordt dat lastig en ook inderdaad als je ergens commentaar op hebt, altijd proberen de positieve dingen te benoemen. Ik heb ook wel eens situaties gezien waarbij leidinggevenden op alles wat iemand dan ook opleverde altijd wel weer drie wedervragen stelde dat leidde tot het gevolg dat de kwaliteit eigenlijk steeds minder werd. Want ja men kreeg toch telkens maar drie vragen en het was nooit goed. Dus zeggen

dat iets goed is en complimenten geven en juist de dingen die ze goed doen juist blijven benomen, ook publiek, dat helpt voor mensen om hen een stapje extra te laten zetten en hen het gevoel te geven dat ze zelf verantwoordelijk zijn voor bepaalde dingen. Ik heb niet het idee dat een materiële bonus mensen stimuleert om anders te gaan werken. Ik denk dat de mensen waarmee ik werk de minste waarde hechten aan dit soort dingen. Je moet kijken of die motivatie van binnenuit komt en die motivatie kan vergroten, maar het stellen van doelstellingen op basis van promotie, dan weet je ook zeker dat na dat jaar het ook afgelopen is, dat is eindig. Dan loop je hel snel een doodlopende straat aan en daar heb je niks aan. Stress slaat toe als het tijd gerelateerd is, maar het slaat ook toe als mensen onvoldoende grip hebben op waar mensen mee bezig zijn. Dus dat ze het onvoldoende in de vingers lijken te hebben. Ik denk toch dat ze het lastig vinden om buiten de comfort zone te werken. Sommige vinden dat ook leuk. Wat volgens mij helpt om het toch maar gerust te stellen dat het toch wel OK is en tot de conclusie te kunnen komen dat ze de belangrijkste dingen toch wel benoemd hebben en dat het eigenlijk wel OK is en dat iedereen dit wel eens heeft. En het niet erg is zodat ze zich geen zorgen hoeven te maken. Het is op de persoon zelf, aangeven dat iedereen wel eens iets doet buiten je comfort zone en dat je daar geen zorgen over hoeft te maken en doorpraat over de belangrijkste issues en met ze meedenkt. Vooral dan ook als je het doet in een gesprek, waarin ze toch wat dingetjes corrigeren en aanpakken dat dat niet altijd de afsluiting van het gesprek is. Je moet toch altijd zorgen dat iemand enthousiast het gesprek uit gaat. Dus stel dat je een gesprek hebt met iemand waar je benoemd dat dingen wat meer aandacht moeten krijgen dan sluit je altijd af met iets van toch heel knap dat iemand dit zo doet. Ik weet niet of je voetbal volgt momenteel, maar die Kasper Dolberg die raakt geen bal momenteel, maar dat komt deels door een stuk vertrouwen die hij moet voelen en vorm die hij moet voelen, dus dan moet jij je ook realiseren dat je een soort voetbalcoach bent als manager. Dus als je iemand de hele tijd loopt te verwijten dat hij maar geen doelpunten maakt, gaat hij niet meer scoren. Die moet vertrouwen voelen van zijn manager en dan pas gaat hij doelpunten maken. Uiteindelijk is het werk als manager, deels wel anders als voetballers managen, maar een deel van het aspect komt er ook wel weer bij terug. Mensen moeten ook wel goed in hun vel zitten en vertrouwen geven en je moet ze helpen dat vertrouwen op te bouwen. Dus als je mensen de hele tijd maar gaat afbreken, dan gaan ze alleen maar minder presteren. Dat is net als die voetballer die dan alleen maar minder goed gaat spelen. Als mensen te laten excelleren, dan moeten ze het gevoel hebben dat je ze vertrouwt en dat je ze helpt om hun positieve punten te ontwikkelen.

Wat het verschil maakt is dat je een goede relatie hebt met de mensen waarvan je afhankelijk bent dat initiatief te lanceren, dat dat echt gesteund wordt. Volgens mij helpt het als mensen willen nadenken over belangen van de bank en als je een initiatief gerealiseerd wilt krijgen dan lukt het beste als het gaat over een initiatief waar iemand persoonlijk last van krijgt als hij dat niet gaat doen. En dat is lastiger om een soort van bankbrede visie te ontwikkelen en dat we in silo's zitten en dat het overkoepelende bankbelang. Het lukt wel om dingen te realiseren waar één persoon belang bij heeft, maar als dit meerdere personen betreft vindt iedereen het prima dat dit niet uit zijn budget gaat en dan wordt die hete aardappel door iedereen doorgeschoven. Waardoor sommige beslissingen in belang van de bank niet genomen kunnen worden omdat niemand verantwoordelijkheid er voor neemt. Dus ook voor die hete aardappelen die niet direct in iemands budget zitten, dan help het als mensen gewoon verder kijken dan hun eigen budget en dan gewoon realiseren dat we dat voor de bank moeten doen en dat er ergens geld voor gevonden gaat worden.

Ik realiseer mij nu dat het belangrijk is voor ondersteunende functies om door de organisatie je vooral in je waarde gelaten worden. Wat ik daarmee bedoel is dat iedereen ene bepaalde expertise heeft en soms challenge je mensen op hun expertise waarover, maar soms heb je expertise over dingen waar andere mensen dan weer geen expertise over hebben en dan is het wel fijn als dat gewoon gewaardeerd wordt. Het onderling zoeken naar die samenwerking, naar hoe kan je nu vanuit die verschillende disciplines nu elkaar versterken, dat helpt om resultaat te bereiken. En als dat er niet is en er niet samengewerkt wordt om dat resultaat te bereiken, dan wordt het heel lastig om dat resultaat te bereiken als je allemaal langs elkaar heen werkt en informatie niet deelt die wel relevant is. Dan wordt het gewoon heel lastig om iets moois neer te zetten. Ik geloof dat het wel key is dat men respect heeft voor elkaars expertise en het juist positief probeert te zien en probeert te snappen dat het bij elkaar veel toegevoegde waarde oplevert in plaats van veel gedoe om de deadline te halen.

## **Deelnemer 8 – ABN AMRO**

SP1: We realiseren projecten dus we zijn ook heel veel onderweg. We zijn maar 2 halve dagen of zo, ik ben wat meer hier omdat ik ook wat centrale dingetjes voor de afdeling doe, maar de meeste projectleiders zijn gewoon niet hier. Portfoliomanagement, dus degene die over huurcontracten en eigendomspannen gaan, moeten ook naar klanten toe dus die hebben dit als ankerpunt, maar verder reizen die ook door het land. Je hebt facility services, zeg maar het gezicht naar de klant toe. Die zitten sowieso verspreid over het land. Hier van ?? #00:00:37.21# ?? Tot Utrecht. En een deel voor de corporate buildings hebben ze een ??#00:00:40.89# ?? Op de fop en op de Gustav. We hebben delivery of accountmanagement heet dat tegenwoordig. Die gebruiken dit wel redelijk als zetel. Zijn ook wel regelmatig op de Gustav te zien, omdat daar belangrijke vertegenwoordigers van klantgroepen aanwezig zijn. We hebben ook business management en informatie, die zwerven tussen deze locatie, Gustav, en fop. En we hebben dan nog suppleer en product development, dat zijn ook mensen die met contractanten en producten bezig zijn, dus die zijn en hier en ook bij leveranciers en klanten.

SP2: Is dat de club van Joost Bochel?

SP1: Ja. Dus veel diversiteit in waar je ons kan vinden. Even in het breed dan gezien.

SP2: En specifiek jouw team, wat, waarvoor zijn zij dan verantwoordelijk?

SP1: Wij bouwen de projecten voor eigen gebruik. Het mooiste vierbeeld is het paviljoen. Dat is door onze afdeling, samen met adviseurs uiteraard, ontwikkeld en gerealiseerd. Daar zijn nu ook heel veel andere partijen binnen FM mee bezig om dat goed op de kaart te zetten en...het is natuurlijk al voor een deel open. Maar september wordt de eerste maand waarbij het echte programma gedraaid gaat worden. Dan ga je van project naar business

as usual. En die is natuurlijk hagelnieuw, dus dat vergt wel heel veel aandacht. Daar zit een team van wel 15 medewerkers op.

SP2: Hoe moet ik dat zien, de business as usual? Dat is dat het pand operationeel draaiende blijft, dus niet de ruimtes beschikbaar het is gewoon onderhoud...

SP1: Sowieso, maar er zit natuurlijk een commercieel noot zit erin, er zit een partij in die de catering moet gaan verzorgen, een deel van het gebouw is ook openbaar, dan kom je zonder je badge binnen. En kan je als argeloze voorbijganger, als je denkt, dat is een leuke tent, een bal gehakt en een broodje eten. En dat staat toevallig op de kaart, dan kun je dat daar doen.

SP2: Gewoon als niet medewerker?

SP1: Ja. En er worden heel veel events nu georganiseerd, over duurzaamheid, over circulariteit, dat is natuurlijk ook een mooi uithangbord. Ik hoop ook dat het in het land door andere partijen ook echt gevolgd wordt, wat daar plaatsvindt.

SP2: Andere partijen buiten de bank ook? Want hoe zit het dan, het concept is deels voor eigen gebruik, deels wordt het verhuurd aan een horeca uitbater?

SP1: Ik weet niet precies hoe de constructie in elkaar zit. Maar in ieder geval voor een deel is het ook gewoon open voor publiek. Je kan events daar laten organiseren, daar worden ruimtes voor geboden. Dus een soort nieuw podium voor de bank.

SP2: En jouw concrete werkzaamheden, wat zijn je concrete verantwoordelijkheden?

SP1: Ik ben in principe projectleider. Ik krijg projecten om uit te voeren. Verder doe ik wat coördinerende taken voor het Retail jaarplan. Daarvoor ben ik vast aanspreekpunt. Ook voor het commercial banking jaarplan ben ik vast aanspreekpunt. En verder hebben wij als collega's onderling een aantal specialisaties, die we namens de afdeling beheren. Ik ben bouwkundig ingenieur van oorsprong, dus bouwkundige ontwikkelingen ben ik aanspreekpunt, maar ook city plannen bijvoorbeeld. En ik draai in allerlei onderzoekjes mee over circulariteit, duurzaamheid. Nu binnenkort weer av-middelen.

SP2: Is dat waar Frits ook meer bij betrokken is? Want ik heb hem weleens een presentatie horen geven over, dat ging geloof ik over oesterzwammen, dat had ook met circulariteit te maken.

SP1: Daar heb ik niet bij gezeten, maar dat...

- SP2: Dat is echt catering en dat is natuurlijk niet bouwkundig, maar...
- SP1: Nee, ik ben meer van circulariteit van hoe kunnen we omgaan met vloerbedekkingen, plafonds, systeemwanden en dat soort zaken.
- SP2: Dat is ook die Breaam, cross kwalificatie mee te maken?
- SP1: Nou, je hebt Breaam classificatie voor het gebruik van de gebouwen en hoe het is opgebouwd. Daarnaast, we doen een paar dingen door elkaar of naast elkaar, we vinden het energielabel belangrijk dus ook dat wordt hier bijvoorbeeld van F naar A gebracht, of we houden het op A, want er zit natuurlijk ook een soort van inflatie in van de afgelopen jaren, de techniek schrijdt voort. Dus daar zijn we allemaal druk mee bezig.
- SP2: Is het mogelijk om gebouwen nog van een F of G status naar een A status te brengen?
- SP1: Ja, zeker. Royals Koning heeft een soort verkenning gemaakt over alle locaties en een aantal maatregelen geformuleerd die je zou kunnen nemen om tot een A label te komen. En op sommige locaties gaat dat best vlot met toch redelijk beperkte investeringen. We investeren best wel fors in onze gebouwen, maar met redelijke investeringen.
- SP2: Zijn dat ook optimalisaties die je zelf met je grote identificeert en dan als project gaat oppakken?
- SP1: Ja, het verduurzamen van gebouwen dat is nu vanaf een eerste pilotfase doorgegroeid naar een soort van matter aanpak, en we zijn nu op dat punt gekomen dat we wel een beetje weten wat we allemaal binnen die gebouwen kunnen doen. We zijn nu meer aan het programmeren naar jaarplannen, en ook aan het kijken, welke thema's zijn daarbij belangrijk. Bijvoorbeeld het gasloos maken van onze gebouwen. Dat is een groot thema. En dat proberen we zeker bij prominente locaties zoals bijvoorbeeld in Groningen, waar kan je beter gasloos bouwen dan in Groningen, dat gaan wij dus nu doen. ?? #00:06:45.07# ?? Den Haag hebben we pas gasloos opgeleverd.
- SP2: Is dat Kruiterbuik of een nieuw gebouw?
- SP1: ??#00:06:51.14# ?? Dus daar proberen we ook heel specifiek op in te zetten. Maar het hoofdthema voor 2017-2018 is zonnepanelen plaatsen, zoveel mogelijk. Dus daar zijn we dan ook mee bezig. Dat proberen we nu echt in programma's te vervatten. Waar we eerst meer, 10 of 15 locaties pakken we aan en dan per locatie kijken we even welke maatregelen, maar nu gaan we meer hoog over bepalen wat is nu verstandig, ook vanuit

het oogpunt van bedrijfsbelang. Waar kun je je eerste stenen beeldje index op de juiste snaar raken.

SP2: Dat zijn behoorlijke projecten, zeker als je ook, ik neem aan dat je de gasleidingen ook gaat verwijderen? Uit de gebouwen.

SP1: Uiteindelijk wel, ja. Bij de fop ligt hij nog, voor een deel. Daar moet nog een deel uit het terrein weggehaald worden. Dat hoort er natuurlijk bij.

SP2: Interessant. Om dat natuurlijk weer her te gebruiken, of zelfs als het ergens ?? #00:07:54.31# ?? Kan maken. Ik heb ook wat meer drogere vragen over je functie zelf. Hoe Kang ben je al werkzaam bij ABN AMRO?

SP1: Vanaf de fusie met Fortis, want ik kom uit de Fortis stal. Dus dat is 2008 of zo. Dus 9 of 10 jaar.

SP2: En daarvoor bij Fortis?

SP1: Vanaf 99. 1 januari 1999.

SP2: buiten je huidige functie nog in andere functies binnen de bank gewerkt?

SP1: Ja, ik was bij Fortis afdelingshoofd, en na de fusie ben ik hier van een meerhoofdige leiding, 3-hoofdige leiding zelfs heb ik deel uitgemaakt. Dat is tot 4 jaar gelden, toen is er een nieuwe leidinggevende gekomen. We zijn pas door een reorganisatie traject heen, mat de afdeling. Astrid van Harum, ken je die? Dat is onze leidinggevende.

SP2: Ik heb haar gesproken.

SP1: Die heeft aangegeven dat ze niet meer tot de toekomst van de afdeling wil behoren. Die is een andere baan aan het zoeken. En wij wachten nu op de invulling van een nieuwe leidinggevende.

SP2: Hoeveel uur in de week werk je?

SP1: Contracturen 36.

- SP2: Maar, realistisch?
- SP1: Ik werk denk ik wel 40-45 uur zeker wel per week.
- SP2: Je gaf net al aan dat je werkzaamheden veel op projectbasis plaatsvinden. Buiten de denktanks op het gebied van duurzaamheid. Zijn er veel trajecten bij die jullie ook zelf initiëren? i.p.v. dat het uit een andere lijn komt?
- SP1: Het is maar hoe je dat bekijkt. Als Retail zegt, dit is ons jaarplan, we willen zoveel kantoren sluiten, we willen zoveel kantoren oprennen, verbouwen, we willen geldautomaten locaties oprennen of sluiten, dan is dat een gegeven wat ons aangereikt wordt. Maar vanaf dat moment liggen alle initiatieven bij ons. Dan maken we eerst hoog over een planning waarin we volgorde gaan bepalen. Dat doen we ook in overleg met collega's, daar waar het op verkopen van panden aangaat, of aanhoren of aankopen van panden, dat moet altijd met portfoliomanagement samen. De expiratie data spelen een rol. Zo maken we hoog over een planning en dan gaan we met de projectleiders, die veel al geografisch georiënteerd zijn in Nederland, gaan we kijken, dit zijn de projecten die we het eerste oppakken, en dit doen we 2de kwartaal, 3de kwartaal, 4de kwartaal, en zo proberen we dat eind van het jaar ervoor dat al in beeld te krijgen. En dan per situatie pakken we gauw het initiatief en pakken we de draad weer verder op. In die zin, het allereerste initiatief ligt vaak bij de business, maar daarna liggen alle initiatieven bij onszelf. Soms zijn wij zelf ook opdrachtgever, voor eigen gebouwen. We hebben ook ons archief en ons computercentrum en ons paviljoen. Daarin zie je wel dat wij ook het eerste initiatief nemen om tot projecten te komen.
- SP2: Met name die trajecten, wat zijn in de initiatiefase, wat zijn dan de stappen die jullie doorlopen?
- SP1: In feite wordt er een projectnotitie geschreven. Die wordt voorgelegd aan het Mt en daarin staat eigenlijk als el, wat is het doel, wat kost het, binnen welke tijd wil je het uitvoeren. Als het Mt denkt, dit is een levensvatbaar idee wat ook nog bijdraagt aan de doelstellingen van de bank, dan gaat het meestal naar onze contactpersoon binnen de RvB, Johan van Hal. Dan wordt het met Johan getoetst, en als hij denkt, dit is goed voor de bank, dan...ik weet niet wat hij precies binnen de RvB met zijn collega's bespreekt, maar ik neem aan dat er ook een soort overleg situatie is, en bij positieve beoordeling gaan we er ook mee aan de slag. Het is wel een hiërarchisch trajectje, maar op zich zijn de lijnen best wel kort.
- SP2: En hebben jullie er ook veel contact over met andere afdelingen, dus buiten business services of IT-management, zeg maar de Johan van Hal tak, zieken jullie ook veel afstemming met andere business lines daarin?

- SP1: Ik denk dat de samenwerking met Erwin van Baaren is natuurlijk best wel intens in bepaalde trajecten. Vooral de eenmalige projecten, want we hebben voor wat repeterend is, hebben we vaak een meerjarencontract met partijen. En ook in situaties waarin we nieuwe contracten en aanbestedingsvormen toetsen, dan zit Erwin al vrij snel aan tafel. We proberen wel met de business samen te werken, bijvoorbeeld we hebben een vintech bedrijf in Eindhoven, op de Vestdijk gehuisvest binnen onze muren, wat vrij ongebruikelijk is.
- SP2: Zit dat bij ??#00:13:48.09# ?? Daar?
- SP1: Op de Vestdijk. En op het Leidseplein doen we dat ook. Met een startup. Daarin zie je dan dat we intensiever met de business samenwerken. Maar je hebt binnen de meeste projecten die we aanpakken, wel de vaste interne stakeholders, waarmee je samenwerkt.
- SP2: Dus je gaat vanuit business services, dus de tak Hildon, zal ik maar zeggen, maar eigenlijk kan ook zijn dat je met corporate banking zelf schakelt of met private of Retail.
- SP1: Sowieso voor de jaarplannen van die business, dan schakel ik gewoon rechtstreeks met de commercie. Of de vertegenwoordigers van de commercie, meestal niet met de commerciële mensen zelf maar ook weer een soort faciliterende collega's die de huisvestingsprogramma's met ons regulier afstemmen.
- SP2: Dus als je op het gebied van sustainability bepaalde mogelijkheden initieert, breng je die dan in om op te nemen in het jaarplan?
- SP1: Ja. Rob van der Meijden, die werkt bij Joost Bartels in het team, die heeft de linkjes naar de mensen die concern breed sustainability als aandachtsgebied hebben. Daar wordt meteen 1 op 1 contact mee gezocht en afgestemd.
- SP2: Zijn er concrete projecten waarin jij betrokken bent geweest waar...als mensen een project proberen te realiseren, vanuit ons als ondersteunende functie, wat zijn voor jou belangrijke randvoorwaarden waaraan de omgeving moet voldoen, wil jij je project naar voren kunnen brengen? Dat kan in management zitten, dat kan in randvoorwaarden van de organisatie zelf zitten.
- SP1: Belangrijke voorwaarden zijn geld, resources, tijd. En uiteraard steun van het hoger management, maar zoveel verschil zit er niet tussen de noodzakelijke randvoorwaarden die ingevuld moeten zijn, voor een project. Het zijn altijd dezelfde randvoorwaarden. Het komt weleens voor dat hele onverwachte projecten ontstaan, maar omdat er, we zitten nu ook in een budgeterings periode, dus je probeert te overzien wat er volgend jaar nodig is. En als er geen budgetten voorzien zijn, kan een project al niet levensvatbaar zijn. Tenzij Mt of hoger echelon vindt dat er budget uitgerolen moet worden, van iets wat minder

belangrijk is, voor die ene belangrijke situatie. Overigens, dat is misschien wel interessant, als er ergens, het is wel huisvesting gerelateerd, positieve business cases te maken zijn, die niet voorzien zijn in een jaarplan, dan is wel de stelregel hier, we laten een positieve business case nooit schieten. Dus dan wordt er gewoon gezicht naar budgetten, dan wordt er budgetruimte gecreëerd, of er wordt iets anders geparkeerd, om dit mogelijk te maken. Maar een positieve business case laten we niet liggen.

SP2: En wat is de rol van het management daarin?

SP1: Nou, die is in die situaties sponsor van die positieve business case. Die staan daar ook meteen achter. Als de cijfers kloppen, als het idee klopt, gaat het ook gewoon gebeuren. Daar maken zij zich ook sterk voor.

SP2: Sterk voor naar buiten toe of sterk voor binnen het team ook?

SP1: Ook naar Johan van Hal, die in de RvB zit, wie dan ook. Dan gaan ze er ook voor.

SP2: Is het essentieel denk je om je project van de grond af te krijgen? Om jouw management in te zetten om het...?

SP1: Zeker. Het zijn toch ketens van contracten van netwerken...ik ken Johan van Hal ook wel, maar ik heb een heel andere relatie tot hem als natuurlijk de directeur facilitair bedrijf. Daar loopt ook een stukje verantwoording kwestie, dus die heb ik op een heel andere manier. Ik denk dat die relatie wel noodzakelijk is, dat het MT die blijft invullen.

SP2: Welke ruimte verwacht je of wat verwacht jij van jouw management naar jou toe op het moment dat jij de projecten moet managen?

SP1: Ik krijg op dit moment alle ruimte om zaken te doen, en wat ik moet doen richting Mt Isis excepties, dat ik ze op tijd en goe informeer, en ook dan meteen aangeef, stel dat er een exceptie is, hoe ik dat weer ondervang en weer onder controle krijg. Maar verder is er qua bijzonderheden tijdens een project, dan hoef ik me eigenlijk geen zorgen te maken. Als ik mijn zaakjes onder controle heb, dan loopt dat gewoon door. Geen bijzondere zaken te verrichten richting Mt.

SP2: En is dat een gewenste situatie of heb je liever meer van joh, als management wat vaker zich ermee zou bemoeien of mee zou kijken, of zou je daar behoefte aan hebben?

- SP1: Nee, ik denk dat, we hebben nu geen onervaren projectleiders, dat iedereen wel zorgt dat Mt-lid, voor ons is dat Enis Holman, dat die gewoon goed geïnformeerd is, over in ieder geval de hoofdlijnen van je project, van de voortgang. Het is een soort automatisme, we hebben ook allerlei rapportagetools die je ook nog gebruikt om het Mt te informeren. Daar ga je niet iets in aangeven als je het niet eerst even voorgesproken hebt. Wat wenkbrauwen zou kunnen doen fronzen zeg maar. Er wordt gewoon heel veel ruimte en verantwoordelijkheid gegeven. Volgens mij maakt iedereen daar ook dankbaar gebruik van. Dat is gewoon ook de lol natuurlijk, dat je toch een stukje eigenheid in projecten kan inbrengen, ondanks dat je allerlei kaders hebt, waar je je aan moet houden. Het vertrouwen is er wel. Ja.
- SP2: Je gaf aan, een van de kernfactoren die je nodig hebt, naast geld is dat ook vooral tijd. Wat bedoel je ermee, zijn er voorzieningen om een project af te kunnen ronden?
- SP1: Je hebt natuurlijk projecten laten zich soms niet altijd sturen, op het moment dat je een nieuw pand zou nodig hebben en er wordt naar gezocht, dat kan zomaar maanden duren en op enig moment is er iets wat kansrijk lijkt en dan moet er ook vol gas op gegeven worden om die kans te kunnen grijpen. Dan wordt je agenda op dat moment geleefd. Dat bedoel ik met tijd, plots heb je dan in 1 keer een opeenhoping van reguliere en geplande acties, ten opzichte van iets wat er bij komt. Daar moet de balans goed in blijven. Je moet ook je aandacht voor de projecten die al lopend zijn, die moet je er wel bij kunnen houden. Resources natuurlijk ook. Wij zijn afhankelijk van allerlei interne afdelingen, van IT, maar we zijn ook afhankelijk van bijvoorbeeld een architect, aannemer, installateur, kunnen die allemaal wel bewegen op het moment dat wij dat vragen. Dus in die zin zijn resources in- en extern zijn net zo belangrijk als tijd. Tijdsdruk kan opgelegd worden. Vorig jaar zomer zaten wij een keer bij corporate banking en die zeiden, we hebben besloten om een migratie uit te voeren en dat moet in december klaar zijn. Wij zeiden, waarom kom je daar nu als mee? Want wij hebben vaak al, als we het op de chique manier doen, hebben we voorbereidingstijd nodig, dan gaan we dingen aanbesteden of niet, m er in ieder geval voor te zorgen dat we tijd steken in de prijsvorming en dan gaan we het plannen en uitvoeren. Maar als je dat hele traject zo afloopt, ga je niet over 4 maanden iets opleveren. Dan moeten we al weer naar een soort Quick & dirty traject, dat geeft vaak de stress. Het is ook wel mooi als je dan achteraf omkijkt en we hebben het dan toch wel goed opgelost, we hebben alle ijkpunten die we normaal gesproken zouden hebben, dat we die toch op een snellere manier hebben bereikt. Ook dat soort dingen, die spelen vaak. Toevallig hebben we dit jaar weer een gesprek gehad, nou weten ze tegenwoordig dat corporate banking, dat ze weer gaan reorganiseren. Tot december gaan we de fop en de Gustav reorganiseren, en daarna komt Nederland weer, dus nu hebben we wel iets eerder een vooraankondiging gehad, maar soms gaat het zo.
- SP2: Je hebt ook een Quick & dirty approach voor the time being, maar wat zijn de risico's die je daarbij loopt? Als je het op die manier moet aanvliegen om jouw project...?
- SP1: Wij proberen zoveel mogelijk informatie van de klant te krijgen, om dat we in principe zijn we gewend om met een programma van eisen te werken. We hebben formats, die vult de klant in, dan gaan we het gesprek openen, halen we het ingevulde format aan en dan

weten we op basis van ervaring, oké, dit willen ze als doel bereiken en dan kunnen we in het eerste schetsontwerp al heel dicht benaderen wat de klant wil. Maar vaak in dit soort reorganisatie trajecten, dat is nu ook gebleken bij corporate banking, die zijn nu aan het nadenken over, hoe moet de nieuwe organisatie eruit zien. Hoe ziet het functiehuis eruit, hoeveel medewerkers van type a, b, of c hebben we nodig. En heb ik ook al FM geïnformeerd en gezegd dat het 1 januari klaar moet zijn. Dan komt er spanning omdat het programma niet duidelijk is. Dan moet je op een bepaalde manier gaan kijken laten we eens een voorbeeld locatie pakken, wat zou dat voor zo'n locatie betekenen. Dus dan moet je echt samen gaan onderzoeken, wat zou de impact kunnen zijn van de vraag die gesteld is. Daar zijn e de vorige keer ook wel in geslaagd, maar soms is het ook zo, eerst draaien en dan verfraaien. We zorgen nu ervoor dat er voldoende werkplekken zijn, helaas zijn er niet voldoende concentratieplekken, oké, prima, dan geven we wel aan, we hebben een kwartaal meer nodig om die concentratieplekken te realiseren en daar is zoveel geld voor nodig. Meestal begrijpt de business uiteindelijk ook wel en gaat het erom dat zij in hun primaire proces ondersteund worden en dat de nice to haves, dat die iets later volgen, daar vinden we vaak wel begrip voor.

SP2: je ga aan dat de stress factoren zijn onduidelijkheid op een traject, dat je niet weet waar het naar toe moet of dat er tussenstappen misschien onduidelijk zijn. En is het tijdsframe daar op zichzelf ook een stressfactor in?

SP1: Ja, natuurlijk. Als we in reguliere doorlooptijden misschien 6 maanden zouden gebruiken en we hebben nu tot en met uitvoering zelfs maar 4 maanden, ergens die 2 maanden heb je niet. Dat betekent ook dat je daar risico's gaat nemen. Misschien in geld, in kwaliteit misschien in andere aspecten. Dus dat zijn de dingen die je ook moet erkennen in het gesprek met de klant, wat zou dat voor locatie a betekenen, als we dit programmaatje daar zouden draaien. Dan kunnen we ook kijken van, dan kunnen we ook aangeven, beseft dat dit en dit de consequentie is van wat je nu aan ons vraagt. Meestal volgt er nooit uitstel of zo, want de tijden die zijn in de commissie bepaald, en er zijn allerlei trajecten allang aan het lopen die tot die conclusie hebben geleid. Dan worden wij te laat aangehaakt. Met Retail hebben we een heel stabiele relatie. De beste relatie van alle commerciële lijnen die we kennen. En ook daar komt het nog voor, ondanks dat zij heel goed beseffen in welke problemen wij komen. Soms moeten dingen ook vaak onder geheimhouding bij een beperkt groepje blijven, totdat het naar buiten kan. Soms geeft het ook gewoon lol, naast stress, van daar heb je ze weer. We gaan kijken hoe we het weer kunnen doen.

SP2: Ook een mooie uitdaging.

SP1: Ik denk ook, dat daar onze toegevoegde waarde ligt. Niet alleen in de processies die helemaal vlotjes verlopen, langs de rode draad die we al bedacht hebben. Maar ook door de goede dingen te doen in de wat minder rechtlijnige situaties die voorkomen.

SP2: Je had het over te laat aanhaken, wat zouden jullie kunnen doen, wat binnen jullie macht ligt, om te zorgen dat jullie niet te laat zijn aangehaakt?

- SP1: Elk jaar is er een facility outlook, dat betekent dat de mensen van accountmanagement die gaan naar de business toe en naar de ondersteunende partijen, om te vragen hoe ziet jullie toekomst eruit. Want dat geeft al een soort eerste framework, de bank is continu in beweging en het gaat een beetje die kant op, of die kant op. En dat betekent voor Breda dit en voor Rotterdam dat en voor Utrecht zus en voor Den Haag zo. Dat is voor ons natuurlijk van belang om met klanten in gesprek te gaan, met portfoliomanagement, we hebben daar een aantal panden van jullie, we horen dit, moeten we daar iets in gaan muteren? We hebben daar een locatie, daar moeten we over huurverlenging gaan praten. Wat kunnen we meenemen of kunnen we het zo laten? Daar begint het spel eigenlijk. Maar op het moment dat er een verborgen agenda is, wordt die ook niet uitgesproken naar accountmanagement. Dus dan blijft je dat tegenkomen. Maar het is wel het spel wat we jaarlijks met elkaar spelen om aan zoveel mogelijk juiste informatie te komen.
- SP2: Halen jullie ook informatie uit de organisatie om bijvoorbeeld zelf efficiëntie slagen mogelijk te maken, zeker op het gebied van duurzaamheid dat lijkt me wel een topic van...waar ook de expertise voor een groot deel bij jullie juist ligt, dus dat de initiatieven bij jullie vandaan moeten komen.
- SP1: Klopt. Als je ziet wat er bij het computercentrum de afgelopen 3 jaar gebeurd is, ik denk dat er in eerste instantie ik geloof 52 miljoen en inmiddels wel 60 miljoen geïnvesteerd is in de betrouwbaarheid van de systemen. Dat internetbankieren niet uitvalt. Dat is in eerste aanleg iets software matigs maar ook in de hardware. De stroomvoorziening, datavoorziening, redundancy, energieverbruik, dat komt echt van ons af.
- SP2: Wat hebben jullie, voordat jullie met zo'n initiatief komen, wat hebben jullie nodig om met zo'n uitgewerkt plan te komen?
- SP1: Volgens mij ligt daar vooral de oorsprong in sturingsrapportages, risico analyses, van we moeten in gaan grijpen, anders gaat het hartstikke fout. Vanuit die discussie en dan gaan we ook kijken buiten die hardware van dat gebouw, daar zitten ook mensen omheen, die werkplekken hebben, hoe zijn die eigenlijk gehuisvest, zijn die op de goede manier gehuisvest. Hebben die andere behoeftes die meten worden ingevuld, dan wordt het ook een samenspel van allerlei maatregelen in dat gebouw en dat wordt dan begroot en gepresenteerd aan Johan van Hal. Dat zijn natuurlijk enorm zware beslissingen. 3 jaar geleden was bijvoorbeeld de blockchain nog niet zo in zwang. Door blockchain zou je je kunnen afvragen of als dat 3 jaar geleden bekend was geweest, of je dan zoveel had geïnvesteerd in je eigen computercentra. Of je niet meer had gedurfd met cloud-oplossingen. Dus dat is wel een interessant spel natuurlijk.
- SP2: Er is een stuk informatie voorziening wat je nodig hebt om de analyse natuurlijk...redelijk logisch te kunnen maken. En gaat alle afstemming dan vervolgens in de directe hiërarchie naar Johan van Hal of is er ook wederzijds met IT op een lager niveau afstemming? Met Kees Bakker bijvoorbeeld.

- SP1: Zeker. Dat samenspel is er dan eigenlijk al geweest. Het is dan inderdaad dat ervan uit en FM en vanuit IT samen wordt opgetrokken om zo'n revitalisering gedaan te krijgen. Ja.
- SP2: Je gaf aan dat je eigenlijk men een soort cross organisatie een soort board samenkomt om een sustainability initiatief te bespreken of misschien nieuwe ontwikkelingen of wat dan ook. Wat vind jij de toegevoegde waarde van zo'n board, dat iedereen bij elkaar zit?
- SP1: Om te beginnen, iedereen heeft zijn specialisaties, als je die kunt verbinden, dan weet je met elkaar veel meer dan per individu. Vaak zit je ook met oogkleppen op, dus je wereld is misschien niet altijd zo groot als een ander misschien denkt. Dat jouw wereld zo groot is. Dat betekent ook dat je je externe netwerken kan verbinden. Jij hebt een netwerk, ik heb een netwerk, en ook daar heb je allerlei aanknopingspunten om gebruik te maken van kennis, relaties. Dus ik zie het echt vanuit de keten intern en de samenwerking. Niet alleen intern, voor in- en extern.
- SP2: Als je naar jezelf kijkt is de functie die je uitvoert, facility management breed misschien wel, is dat een functie die je on the job leert, of heb je ondersteuning nodig door middel van seminars, cursussen, dat soort zaken?
- SP1: Ik denk dat je sowieso nooit uitgeleerd bent. De maatschappij ontwikkelt zich ook, vraagt ook om andere type projectleiders per zoveel jaar. Nu begint Agile Scrum werken zich te ontwikkelen, we hebben natuurlijk een periode gehad dat we heel erg Prince II georiënteerd waren. We hebben tussendoor nog de proceswave hier intern bij FM als ontwikkeling gehad. Je hebt programma's als customer excellence, change to excellence, dat zijn allemaal programma's die je helpen een betere projectleider te worden. Maar dat geldt niet alleen voor projectleiders, dat geldt ook voor product specialisten, en anderen. Wat je hier on the job leert, is de bedrijfsspecifieke kennis. Een projectleider kun je natuurlijk overal vandaan toveren, en dat gebeurt natuurlijk ook weleens, we huren weleens externen in. Maar dan is het denk ik ook het moeilijkste om je in te leven in welke organisatie je bent en wie je stakeholders zijn. Waar je je kennis kan halen en je adviezen moet brengen. Dat zijn denk ik de dingen die je binnen het bedrijf leert. Maar projectmanagement an sich is generiek denk ik. Je leert hier in het bedrijf een aantal nieuwe ontwikkelingen toepasbaar te maken in je functie.
- SP2: Maar qua ondersteuning in de zin van echt opleidingen volgen, dat soort zaken?
- SP1: Dat kan sowieso, als je vindt dat je op dat vlak extra scholing nodig hebt, dan kun je die gewoon krijgen.
- SP2: Een primaire voorwaarde om...

- SP1: Ja, dat heeft eigenlijk meer met employability te maken.
- SP2: Je gaf net aan, de bank beweegt nu meer naar Agile, een scrum achtige manier van werken. Heb je daar al mee te maken gehad, in jouw projecten?
- SP1: Ik heb voor FM in Ens studiegroepje gezeten om te kijken, wat betekent dat nu voor FM. En we zijn tot de conclusie gekomen, dat alles wat we als bouw bestempelen, dat dat in de toekomst agile kan worden. Maar we zijn ook tot de conclusie gekomen, dat het toepassen van scrum hier best wel beperkte zal blijven, we verwachten dat dat niet meer dan 20% van de activiteiten zal zijn. Scrum legt op een bepaalde manier ook een claim op mensen, we zien nu bij de eerste scrum groep die gedraaid hebben dat die maximaal 2 dagen per week bij elkaar zitten. En daarna zijn de agenda's van mensen weer vrij ondeelbaar, of dan zijn ze weer met hun reguliere activiteiten bezig. We verwachten ook dat andere scrumtrajecten ook tot een aantal dagen of dagdelen beperkt zal blijven. Ik heb nu toevallig voor leegstand maak ik deel uit van een scrumteam. Dat is een maandagmiddag per week. Dus we maken het ook een beetje toepasbaar op de situatie van FM.
- SP2: Dus wel binnen FM zelf, het is niet zo dat je binnen scrumteams buiten FM, of dat ook?
- SP1: Nou, volgens mij is er bij IT goed gekeken hoe scrumteams werken, maar daar is ook wel gezien dat de aard van het werk dusdanig anders is, dat het hier niet altijd toepasbaar is. Op de intensieve manier zoals het daar wordt uitgevoerd.
- SP2: Je maakt een 80-20% onderscheid?
- SP1: Dat is een inschatting.
- SP2: Langs welke criteria of hoofdlijnen zijn de werkzaamheden dan gelegd? Of het toepasbaar kan zijn?
- SP1: Daar zou ik de presentatie nog even op na moeten kijken, of we zo diep zijn gegaan. Ja, we hebben wel een overzicht daarvan gemaakt. Dat heb ik niet paraat zo, maar dat kan ik je eventueel wel toesturen.
- SP2: Dat vind ik wel interessant ja. Ik denk ook dat het interessant is zeker voor het onderzoek. Even kijken hoe we gaan. Je echt natuurlijk binnen de bank een stukje beloningsbeleid, maar dat is maar heel erg materieel. In welke mate zie jij dat misschien op jou of op collega's materieel of immaterieel belonen van gedrag, of dat effect heeft? Of weet je redelijk van jezelf...belonen hoeft niet alleen om het geld te gaan, het kan ook zijn dat er

iemand naar je toe loopt van topwerk geweest. Zo verder. Of je ziet dat mensen daarvan gemotiveerd raken of...?

SP1: Dat gebeurt op zich wel. Mensen die bijzondere dingen doen, die worden wel een beetje in de spotlight gezet. Er is nu ook een initiatief, dat heet High Five, ik weet niet of je dat kent, dat is voor kleine initiatieven een soort beloning krijgen je volgens mij als iemand jou voordraagt en je kunt het niet in je eigen afdeling voordragen, dus het gaat om samenwerking ook met anderen, waarin je verrast bent door hulpvaardigheid of snelle oplossing of wat dan ook. Een cadeaubon tot 75 euro kun je weggeven. Maar ik heb een paar projecten recent in België gedaan en 1 in Marbella, toen had mijn collega 10 all-in-one passen nodig. Hij ging zondags naar België en hij had ze maandags nodig. Dan zou hij weer terug gaan naar België. Dus ik was vrijdag hier en vroeg aan collega's ik heb 10 passen nodig, daar zou je mijn collega ontzettend mee helpen. Eind van de dag was het geregeld. Toen heb ik even een high five gegeven, van top! Er wordt hier ook wel bijgehouden door de FS organisatie, de organisatie die het gezicht naar de klant is, het wow moment wordt dat genoemd. En dat gaat van allerlei dingen, klanten die een pas kwijt zijn, en die op een heel snelle manier geholpen worden. Klanten die pech hebben met hun auto die op een bepaalde manier geholpen worden. Daarin worden wel regelmatig complimenten breed uitgemeten binnen de collega's van de...vroeger had je kon je bij een project aangeven dat je een bonus wilde kregen voor al het project naar een aantal criteria goed afgerond zou worden. Eigenlijk zie je dat niet meer en ik ben daar best wel gelukkig over, ik vind dat een beetje perverse prikkel eerlijk gezegd. Je moet je werk sowieso gewoon goed doen. Volgens mij gaat het om of je iets extra's uit een project weet te halen, toegevoegde waarde levert. Of dat nou in de relationele sfeer is of in de kwaliteit van het gebouw, wat dan ook. Maar daar is wel oog voor, volgens mij in ieder geval.

SP2: Als je zelf projecten managet, waar zie jij projecten op stranden binnen deze organisatie? Of waar projectmanagers zelf tegenaan lopen in zo'n traject?

SP1: Waar we niet zo heel sterk in zijn, is nee zeggen. We zijn hier allemaal redelijk dienstbaar en hulpvaardig van karakter. Wat ik ook zei, als de tijdsdruk in 1 keer wordt opgevoerd, dan zoeken we toch altijd weleens weg om het toch voor elkaar te krijgen. Maar daar kun je ook wel bij doorslaan, dan kunnen ook wel de verkeerde dingen ontstaan. Dus we hebben tegen elkaar ook gezegd, jongens, wees niet bevreesd om ook te zeggen, ik denk dat het helemaal de verkeerde kant op gaat. Ik denk dat we in ieder geval even een pauze in moeten lassen om even te kijken of mijn gevoel of mijn bevindingen ook door anderen zo ervaren worden. Dan kun je altijd nog gaan bepalen, wat ga je dan doen. Ga je er mee stoppen, of ga je koerswijzigingen inlassen. Dat is iets waar we de laatste 2-3 jaar wat bewuster mee bezig zijn. Soms heb je dat niet alleen met een project maar ook op het persoonlijke vlak. Bijvoorbeeld, jij bent een collega die me altijd irriteert en ik kan verschillende dingen doen. Ik kan in de confrontatie gaan of ik kan je ontwijken, maar bespreekbaar maken is soms best wel een drempel die lastig te nemen is, en ook daarin zijn we met Zo werken wij, ik weet niet of je die programma's ook hebt gezien, dus daar wordt nu wel aandacht aan gegeven. Ik denk ook dat het goed is, dat dat gebeurt. Omdat het ook binnen projecten, want het kan ook een aannemer zijn of een installateur waarvan je denkt, die zit continu de boel te saboteren, of die probeert extra geld uit de relatie te slaan. Dat moet je wel op een goed emaneer aanpakken. Daar krijgen we ook redelijk wat hulpmiddelen en

mogelijkheden voor aangereikt. Ik denk dat we daar als organisatie als geheel de laatste 3 jaar wat bewuster mee bezig zijn.

SP2: En misschien meer op organisatorisch niveau, dus in de zin van informatie voorziening of iets dergelijks, waarop projecten vastlopen, het kan ook zijn dat...?

SP1: Wat ik zei, informatie voorziening is voor ons noodzakelijk om een goed project te kunnen draaien. Dus daar zullen we ons altijd heel erg druk over maken, om dat voor elkaar te krijgen.

SP2: Dus niet dat projecten erop vastlopen of aanzienlijk vertraagd worden, of wat dan ook?

SP1: Nee, wat er kan gebeuren is hele onvoorziene situaties dat je plotseling, ondanks dat rapporten aangeven dat er geen asbest in het gebouw zit, en jij bent aan het slopen en dat je aannemer zegt, sorry, ik stop ermee want het zit boordevol. Dan heb je een geldissue. Dan heb je wel een punt bereikt waarop je moet zeggen, zo kunnen we niet verder, dat gebouw kan natuurlijk half gesloopt niet zo blijven staan. Dus daar komt altijd wel een oplossing, maar voor dat moment is dat wel even tegen een muur lopen. En kijken hoe je dat weer kan slechten. Dat komt nog wel regelmatig voor. Dat is best verbazend. Ook op zo'n computercentrum bijvoorbeeld, waarbij je denkt, ze zitten er al 30 jaar, dan moet tocht elk hoekje en gaatje in beeld zijn. En toch blijkt er dan een bak asbest in te zitten waarvan je koud wordt. En dan hebben we een milieudesk die echt alles voor ons onderzoekt, dat is een externe partij eigenlijk, maar die wel een soort van interne status in de loop van de jaren heeft gekregen. Dat zijn wel verbanningen waarover we trouwens de laatste tijds ook wel over in gesprek zijn met de milieudesk, want hoe dat uiteindelijk dat aan voorkomen, dat we elk jaar 2-3 van die situaties hebben, waarvan we denken, dat bestaat eigenlijk niet.

SP2: Dat het jarenlang onder de radar door is gegaan. Als jij een collega zou indenken, kan jij een collega voor je halen die jij zelf zou typeren als echt een ondernemend persoon. Wat maakt die persoon voor jou een ondernemend type?

SP1: Ik kan hem wel beantwoorden, maar...we hebben, als projectmanagement zijn we vaak de spil in projecten. We bouwen ook vaak pilot situaties. En bij die situaties zoeken we de samenwerking met de club van Joost. Supplier en product development. Voor Joost er was, was dat een niet functionerende club. Op het moment dat we met pilots bezig zijn, ben je ook met innovatie bezig. En met nieuwe producten, nieuwe contracten, nieuwe leveranciers. En omdat die club niet goed functioneerde, had bijna elke projectleider iets van, dat apk ik er gewoon bij en op een beetje onnatuurlijke manier werd dat een extra taak binnen je functie. Zo werd het gevoeld. Dus toen Joost kwam en de reorganisatie en de nieuwe inzichten, nieuwe doelen werden gepresenteerd, voelden de projectleiders dat alsof er een stuk werd weggenomen, terwijl dat eigenlijk niet zo was. Het was een herstel naar een situatie zoals die had moeten zijn. Maar ik denk dat alle projectleiders dat in zich hebben, dat als er iets nieuws is, iets ontdekt moet worden, iets uitgezocht moet worden, dat zij allemaal direct daar zelf initiatieven op nemen, en dat wordt nu nog weleens

vergeten. Om de club van Joost daar bij te betrekken. Dus nu werkt het averechts, en leert dat soms in de relationele sfeer soms wat frustratie op. Van nou doen ze het weer, weet je. In die situatie zijn we dan nu overactief. Maar het wordt niet vanuit slechte inborst bedoeld, maar het zit een beetje ingebakken en het moet eruit slijten. Wel samenwerken uiteraard. Het hele keren van we moeten wat nieuwe dingetjes ontwikkelen, we moeten nieuwe relaties aangaan, dat is natuurlijk wel belangrijk, dat de bevinding gedeeld wordt en het initiatief dan even bij de club van Joost wordt gelaten. Om later dan zelf uiteraard weer aan te haken, ??#00:49:36.61# ??

SP2: Precies. Dus het grensoverschrijdende dus buiten je eigen deel taken oppakken, dat...

SP1: We zijn natuurlijk ook zo divers bezig, we hebben Mark van Koot en Dennis Dekker, die focussen zich met name op het chartale deel, dus geldautomaten, geldautomaat op locatie dan met post kraken ben je continu handson, om te kijken wat hebben ze nu weer bedacht, waar moeten we nu weer op anticiperen. En er zit ook een heel groot samenwerkingsverband met IT, met SIM, met andere banken, om te kijken, wat gebeurt er bij jullie en bij ons. Want het gebeurt ook bij ontwikkeling van huis ??#00:50:19.76# ?? Ik heb nog niet kunnen kijken. Goed. Uh, een leverancier. Ben ik even de draad kwijt. Geldautomaten, oh, we zijn met huisstijlen bezig, voor private, voor Retail, die hebben allemaal een eigen wetmatigheden, hun eigen procesje. Daar zitten allemaal projectleiders bij die proberen stapjes verder te komen.

SP2: Collega's die je niet ondernemend vindt, dat hoeft niet per se slechter te zijn, maar wat zijn typerende mensen die niet een ondernemende geest hebben, behalve dan dat ze dan niet die grensoverschrijdende taken doen.

SP1: Ik denk dat alle projectleiders bij ons op de afdeling ondernemend zijn.

SP2: Niet specifiek iemand, maar misschien facility management breed, dat je zegt, nou...en dan gaat het meer om de kenmerken, niet om de personen.

SP1: Ik heb niet het idee dat hier afdelingen of domeinen niet continu bezig zijn met ontwikkeling, met doen we de juiste dingen voor onszelf, voor de business. De laatste jaren zijn we met zijn allen continu in beweging.

SP2: Wat zouden jouw suggesties zijn om ondernemerschap verder te ontwikkelen, verder aan te wakkeren binnen het domein?

SP1: Dat is een goede vraag. Het Mt is nu ook bezig om te kijken van onder het thema re-inventing business, hoe moeten we dingen doen. Ik denk dat op dit moment met het opbeuren op een scrum achtige wijze dingen aan te pakken, om de agile werkmethode

onder de knie te krijgen, met name ook het streven naar een zo breed mogelijke samenwerking om zo veel mogelijk stakeholders te betrekken met zo veel mogelijk verschillende inzichten, dat dat ons het meest gaat opleveren. Ondernemerschap is toch iets individueels uiteindelijk, als je 10 mensen hebt die van alles weten over allerlei onderwerpen, dan zal iedereen toch op eigen wijze en met eigen referentiekader, kennis en alles wat daarbij hoort, zo'n onderwerp benaderen. Misschien de een brengt het een stap verder en de ander niet, ik vind dat heel erg moeilijk om daar iets over te zeggen. Ik heb recent eens studie bedrijfskunde gedaan, en ik weet wel uit die studie dat me heel veel andere inzichten en methodieken heeft gegeven om naar onderwerpen te kijken, en ik ga er van uit dat iedereen hier zich bewust is van zijn employability en regelmatig een cursus of een opleiding volgt. Er zijn wel binnen afdelingen mensen die een beetje tegen hun pensioen aanlopen, en die zullen misschien wat minder investeren in zichzelf, maar goed, die compenseren misschien wel een hele hoop met ervaring en kennis die anderen nog niet hebben. Ik vind wel dat we nu een redelijk dynamische organisatie hebben. Die daar goed mee om kan gaan. En we zijn natuurlijk ook helemaal niet te beroerd, dat is ook het mooie aan het werken bij de bank, om adviseurs in te schakelen op het moment dat we denken, hier hebben we misschien een kennisgat binnen de organisatie, laten we even buiten de deur kijken, en we kopen dat advies gewoon in. Dat is wel een luxe positie natuurlijk, want dat is misschien wel iets, wat misschien niet iedereen zich beseft, als die vele jaren bij de bank heeft gewerkt, dat het...

SP2: Veel organisaties die die ruimte helemaal niet hebben.

SP1: Precies. Dus die luxe geniet je wel, maar daar moet je je wel bewust van zijn.

SP2: We hebben heel veel onderwerpen besproken, wat het ondernemerschap raakt, randvoorwaarden wat het project verder kan brengen of projecten. Zoals tijd, grensoverschrijdende activiteiten, informatie voorziening. Heb jij net idee dat je daar een rangschikking in zou kunnen maken, ongeveer, in de zin van wat het meeste impact heeft op jouw ondernemerschap of op jouw projectmanagement.

SP1: Informatie voorziening. Dat is voor mij veruit nummer 1. Dat je ook echt goed weet in welk ander je iets benadert. Dat je de vraag goed kunt plaatsen, dat je snapt welke consequenties er aan zitten. Waarom het je gevraagd wordt. Dat is het allerbelangrijkste.

SP2: En welke van de factoren heb je de meeste afstand van, in de zin van daar zie ik niet echt een relatie mee? Of dat heeft niet zo veel impact in jouw rol als medewerker van facility management?

SP1: Het minst vind ik ook heel moeilijk, want geld is belangrijk, tijd is belangrijk, resources zijn belangrijk, die zou je wat mij betreft wel top 1 lijn kunnen leggen. Informatie voorziening steekt daar bovenuit. Kwaliteit, dat is natuurlijk ook een aspect, welke kwaliteit wordt gevraagd. Daarin zou je intern nog weleens de discussie kunnen voeren, van zetten we niet te hoog in, ten opzichte van...kijk even uit het raam en zie wat er bij

anderen gebeurt, daarin zijn we misschien wel wat eigenwijs en misschien ook wel van het oude bankieren, dat het hier altijd even een tandje meer moet zijn. Dat zou wat mij betreft wel naar de onderste positie kunnen, om toch wel die discussie wat steviger te voeren, van wat levert het nu eigenlijk op bij elkaar.

SP2: Dat is misschien ook wel mooi in lijn met de discussie eerder, we moeten meer open en transparant zijn naar elkaar, dat er uitdagendere boodschappen zijn of vragen. Oké. Heb jij nog onderwerpen die nog niet besproken zijn, waarvan je zegt, dat die wel interessant zouden kunnen zijn voor het onderzoek?

SP1: Even nadenken hoor. Ondernemerschap op zich, daar zal niemand nee tegen zeggen, dat we daar onze uiterste best moeten doen of zelfs in uit moeten blinken. Maar het is ook geen vanzelfsprekendheid. Dat het er is, dat het er komt. Ik heb me niet goed op dit interview voorbereid, ik dacht ik laat het wel over me heen komen. Daar zou ik nog weleens even over na willen denken, om daar eventueel in de email of met en belletje of zo met jou over te spreken, want dat, nee, die vraag zou ik niet zo kunnen beantwoorden.

SP2: Oké. Dan kom ik er zeker later op terug, nog 1 dingetje, ik heb op dit moment een modelletje voorgelegd, is een heel simpel modelletje, aan mijn begeleider om even te kijken, joh, is dit iets wat de resultaten van het onderzoek zou kunnen verduidelijken. Dat wordt dan ingevuld door de respondenten. Komt er op neer, net als met die rangschikking, dit is wel belangrijk, dit wat minder, en dit irrelevant. Dat je dat gewoon zo kan aangeven. Maar als dat akkoord is, zou ik dat ook graag aan jou willen voorleggen. Is dat goed?

SP1: Is goed.

SP2: Ik denk dat dat dan ook een goed moment is, om nog even contact te hebben om daar wat over te vragen. Dus ik neem nog contact met je op. Zoals je zegt, het gaat er niet om, is ondernemerschap belangrijk voor de ondersteunende functie of niet. Het is echt hoe kan de ondersteunende functie als geheel dat het beste faciliteren voor de medewerker. Of in ieder geval zoveel mogelijk belemmeringen die tijdens zo'n initiatief worden ervaren, om die weg te nemen. Of juist stimuleren. Wat je ziet is met beloning, zowel complimenteaus als materieel. Dat je die onder de aandacht brengt. Helemaal goed. We zijn echt een vol uur aan de slag al. Maar hartstikke bedankt daarvoor.

SP1: Graag gedaan. Ik zal voor jou nog even die criteria van Agile Scrum even opsnoeren.

SP2: Graag!

## **Deelnemer 9 – ABN AMRO**

Momenteel werk ik 5 jaar voor de bank als Legal Council en ben vanuit de studiebanken bij ABN AMRO begonnen. Momenteel werk ik 40 uur per week.

Mijn huidige werkzaamheden bestaat uit advisering vanuit Legal perspectief over zakelijk krediet en digitalisering & innovatie en waar ze samenkomen. Dat betekent concreet dat ik momenteel Corporate Banking Digital help in het bouwen van een portal voor klanten. Om klanten beter informatie en inzichten te kunnen geven in financiële producten, rekeningen en dat soort dingen. Het kan ook zijn dat ik projecten als **<geanonimiseerd>** één van de challenger initiatieven adviseer over het opzetten van de organisatie en het bouwen van een online platform om leningen aan MKB klanten te kunnen verstrekken. Het is eigenlijk heel breed omdat we daar met niks begonnen. Dus er moest een BV worden opgericht en gevuld, dus je gaat dan de statuten schrijven en het indelen van het bestuur. En daarnaast ging het inderdaad over het inrichten van het proces en alle juridische aspecten die daarbij komen kijken. Zoals kredietverlening en alles wat daarbij komt kijken, hoe dat moet werken, het schrijven van alle kredieten overeenkomsten en voorwaarden, zekerheden inbouwen en dat in een digitale omgeving. Dus je bent echt een kredietplatform aan het bouwen. Daar was wel veel vraag naar adviezen.

Mijn werk vindt exclusief op projectbasis plaats, ik doe bijvoorbeeld geen lending transacties. Voor de projecten die ik zojuist omschreef ben ik eerste aanspreekpunt vanuit Legal. Dat betekent dat ik verantwoordelijk ben voor het juridisch advies dat zij krijgen. Ik zorg ervoor dat ik zelf advies geef, extern haal of bij collega's. Dus alles moet via mij en daarmee is de rol vrij breed. Mijn rol is voor 90% adviserend. Je ziet wel dat dat verschuift. Je ziet dat de organisatie nu meer Agile werkt waarmee nu ook gevraagd wordt om deel te nemen aan projectteams, je draagt nu dus ook projectverantwoordelijkheid. Dan kan je dus niet meer zeggen dat je tweede lijns adviseur bent. Dus je adviseert het op een bepaalde manier doen en vervolgens voer je het ook zelf uit, dus je bent meer betrokken. Mijn toegevoegde waarde voor het projectteam is dat voor een bedrijf als bank veel wet en regelgeving is waar aan voldaan moet worden om te kunnen draaien. Mijn toegevoegde waarde is daar in dat ik op een heldere manier moet uitleggen aan welke regelgeving voldaan moet worden en op welke wijze.

Wat ik belangrijk vind in mijn werk is hoofd en bijzaken te kunnen onderscheiden, goed alle informatie boven tafel kunnen krijgen en helder een probleem te kunnen analyseren en antwoord daar op te kunnen formuleren. Wat ik zelf belangrijk vindt is pragmatisme, dat jij je realiseert dat in deze tijd niemand zit te wachten op een lap tekst met een advies maar concreet wat het probleem is en wat er moet gebeuren om het op te lossen in heldere taal. Op mijn afdeling werken tien verschillende teams met juristen met verschillende aandachtsgebieden. Belangrijk is dan om snel te kunnen schakelen met andere juristen binnen de afdeling over problemen en oplossingen. Dus je moet wel de organisatie goed kennen en weten wie je waarvoor kan benaderen en toezeggingen krijgen om hulp te krijgen wanneer nodig.

Concreet is het lastig om te benoemen waar projecten op vastlopen. Een beetje op projectmanagement oude stijl, waarbij je een PID gaat schrijven voor een project van een half jaar en tegen de tijd dat er gewerkt wordt aan het project allerlei omstandigheden veranderen waardoor een project vastloopt. Dan kan er wel juridische risico zijn bij bijvoorbeeld projecten om juridische vraagstukken op te lossen of nieuwe wet en regelgeving te

implementeren zodra deze projecten vastlopen. En dat moet gewoon wel opgelost worden. Dus als er juridische risico's ontstaan doordat een project dreigt te verzanden dan moet je daar wel iets mee. Maar daar moet je wel onafhankelijk in blijven adviseren. Dus als je zegt we hebben nieuwew Europese wet en regelgeving bijvoorbeeld, en dat moet goed gaan, en dat gaat nergens heen, dan is dat een risico als dat niet goed gaat. Maar als het puur business is die een nieuw product moet initiëren en dat verzand, dan is dat niet zo zeer een juridisch risico. Dus dan zou je dit minder hebben dan je dat dan zal escaleren.

Concreet voorbeeld is dat het leuke van mijn functie bij mij op de afdeling bijna alles langskomt van wat er binnen de bank gebeurt. Dus wel een uitgelezen punt om een beetje overzicht te creëren van de projecten die spelen. We hebben dus een overzicht van alle projecten die spelen op automatiseren en digitaliseren binnen de bank. Daar proberen wij de grote thema's uit te halen om daarmee pro-actiever deze projecten te kunnen adviseren. Onderwerpen als kant onboarding of elektronische handtekeningen. Dat soort dingen zijn mensen nu op tien verschillende plekken mee bezig. Dat hebben wij wel naar ons toe getrokken om samen met CISO hier wat van te maken. Iedereen komt met dezelfde vragen bij ons en daar moeten wij de taak in vinden om daar pro actiever in te zijn en zelf projecten op te richten en proberen de business te helpen met een specifieke handleiding. Dus dat soort thema's kom je wel tegen. Voor elektronische handtekeningen bijvoorbeeld zit ik nu in het trajectgroepje binnen legal dat handleidingen gaat schrijven voor de organisatie. We zien in de organisatie verschillende initiatieven omtrent digitale handtekeningen en dezelfde vragen worden gesteld en dezelfde kennisbehoefte. Daar gaan wij nu pro-actief handleidingen voor proberen te maken. Expertise is echt hetgeen wij verkopen, ook op andere thema's zoals zorgplicht bij Corporate. Daar zijn meerdere mensen mee bezig om niet op ad hoc basis te adviseren, maar breder.

Ik vind dat er best wel een sterke focus is op opleidingen. Om een voorbeeld te geven, heb ik een opleiding, naast mijn studie, voor bedrijfsjuristen gedaan. En de vervolgstap zou zijn om nog een opleiding te gaan volgen komend jaar, naast mijn werk. Los daarvan worden ook vrij veel training en cursussen georganiseerd. Expertise is namelijk wat wij doen en wat wij verkopen aan de rest van de organisatie. Dus dat moet je toegevoegde waarde zijn aan de organisatie en dat moet je onderhouden.

Binnen de bank heerst een fenomeen dat je heel veel afstemming moet zoeken met iedereen. Er zijn heel veel stakeholders als je een project draait. Veel mensen willen ergens wat van vinden en willen iets goedkeuren. En heel veel formele trajecten die lopen om de juiste stempeltjes te krijgen, om je project te kunnen draaien het is gewoon heel bureaucratisch en dat werkt heel vertragend. Als je in de helft van je tijd bezig bent met het opstellen van een BRC document, dan ben je niet bezig met je project. Hoe je er goed mee om gaat is het accepteren dat het er is en niet tegen vechten. En heel actief aan stakeholder management moet doen. Mensen betrekken bij je project, mensen geïnformeerd houdt om te zorgen dat de formele goedkeuringstrajecten soepel verlopen. Andere voorbeelden van vastlopende projecten zijn onduidelijke prioritering. Als organisatie willen wij heel veel dingen doen, als je kijkt naar de prioriteitenlijst dan staan er tientallen items op. Ja dat is geen prioriteitenlijst, dat is geen focus. Heldere keuzes maken kunnen we als bedrijf beter doen. Welke kant willen wij als AAB nu daadwerkelijk op. Het risico nu met de multidisciplinaire teams is dat je heel veel eilandjes gaat creëren, en dat meerdere onderdelen hetzelfde project gaan oppakken of niemand juist een project oppakt. Wat ik leuk vind aan een project werken is dat je een helder

doel voor ogen hebt. Dat je samen zit met mensen die gedreven zijn om wat te bereiken. En dat je met mensen van verschillende expertises zit die samen iets voor elkaar proberen te krijgen. Ik vind wel dat er veel goede mensen bij de bank zitten. De drive om projecten tot een goed einde te brengen. De meeste projecten komen dan ook wel goed. Je moet om projecten te doen slagen een sponsor hebben vanuit MT niveau. Zij voorzien in financiering, zorgen dat de juiste mensen aan tafel zitten, ze zorgen dat voor de officiële goedkeuringstrajecten de juiste mensen geïnformeerd zijn en om blokkades uit de weg te ruimen als pressiemiddel. Je moet gewoon de juiste sponsors hebben, dat is gewoon belangrijk.

Wat ik ook belangrijk vind is dat ik kan sparren met een ervaren collega, dus coaching en expertise. Om af te kunnen afstemmen of een bepaalde plan van aanpak ook OK is om uit te voeren. Dat biedt mij ook houvast, concreet voorbeeld bij project (geanonimiseerd) wat ik nu bij Commercial Clients doe. Zij gingen helemaal Agile werken en toen hebben we wel voorkeur uitgesproken van dat ik ook deel ging nemen in het project team en ook helemaal agile ging werken en dan vanuit de 2<sup>e</sup> lijn. Dus ook trainingen ga volgen om daar mijn ding te kunnen gaan doen. Om een beetje te pionieren hoe dat als ondersteunende functie zou zijn. En daar heb ik makkelijk groen licht voor gekregen. Dat betekende ook dat ik direct veel meer tijd in het project heb gestoken. En twee weken terug heb ik op de afdeling een presentatie gegeven over mijn ervaring van het afgelopen half jaar hoe dat is gegaan, wat ik er van geleert heb en hoe we dat als 2<sup>e</sup> lijn ook kunnen gaan doen. Vanuit het team is er best wat scepsis over het Agile werken. Van “waarom moeten we het anders doen, het gaat goed zoals het nu gaat” en veel mensen hebben een beetje het gevoel dat het oude wijn in nieuwe zakken is en het lijkt een beetje hetzelfde te zijn. Dus mensen denken dat dit wel over zal waaien, net als je met CE ook had. Maar ik geloof er wel in, dus ik probeer ook over te brengen dat het ook wel heel leuk is om op zo een manier in een project te werken. Omdat het als ondersteunende functie het werk veel leuker maakt. Omdat je vroeger op meer afstand van het projectteam zit van dit is mijn advies, zit je er nu bij van dit is mijn advies, zo moeten we het uitvoeren en dat je het ook kan doen. Ik vind dat veel leuker, maar dat geldt niet voor iedereen binnen mijn afdeling.

Mijn team stond er wel achter om mij voor uit een projectteam in te schuiven zodat ik kon ervaren hoe dat zou zijn. De beleving is wel dat in de toekomst meer mensen zo zullen gaan werken en dat mensen dit ook zullen moeten gaan doen. Die houding geeft wel vertrouwen om gewoon te proberen. Zorgt er nog steeds wel voor dat het wel zoeken was voor mij, van hoe pak ik dit aan, omdat het gewoon nieuw is. Ik heb er dus wel een eigen weg in moeten vinden, zelf dus de juiste mensen moeten vinden om mij te helpen, zelf de juiste trainingen moeten vinden om te volgen. Ik vind mijn weg wel, dat komt ook omdat ik hier al iets langer rond loop. Dan weet ik ook wel wie ik waarvoor moet hebben. Eigenlijk bizar, heel veel dingen gaan er om of je weet wie je voor welke onderwerpen moet hebben. Dat klinkt heel ondoordringbaar als je net binnen komt. Als je hier net komt werken, er is hier helemaal niet duidelijk opgeschreven van hoe processen lopen. Toen ik in 2012 voor de bank kwam werken vroeg ik ook van wat is er allemaal op papier, hoe werkt het hier en er was helemaal niks. Inmiddels ken ik de weg wel en vind ik die wel, dus ik heb daar niet heel veel ondersteuning voor gekregen. Maar wel de ruimte om daar heel veel tijd aan te besteden. Ik was er zeker de helft van mijn tijd voor kwijt. Geen manager die zegt, je hebt hier één dag in de week de tijd voor. Dus ik heb hier wel de ruimte voor gekregen, dat is wel heel belangrijk. Als ik was

gelimiteerd, dan had dat zeker een impact gehad. Dan had ik veel meer op afstand gezeten van kijk maar of je tegen problemen aan loopt en dan kijk ik wel mee. En nu heb ik veel meer van het begin tot het einde meegekeken van wat willen ze bouwen en veel meer vooruit kijken. Bijvoorbeeld vorige week daar een sessie gehad en meegekeken tot en met september van wat willen jullie op IT gebied bouwen, waar moet je dan aan denken op juridisch gebied en hoe moeten we daarmee om gaan. Gewoon veel pro-actief. Ja dat kan niet als je een halve dag ergens zit. Ja dus daar heb je meer tijd voor nodig. Maar er gebeurt zoveel binnen de bank, dat we niet vanuit de tweede lijn alle projecten zo kunnen bedienen. Dat wordt gewoon te duur. Dus je moet gewoon keuzes maken in wat is echt belangrijk voor de bank om daar echt op te gaan zitten en wat kunnen we meer van een afstand doen.

Ik pak wel makkelijker dingen op nu buiten mij “legal kader”. Als je gewoon ziet dat je op alle gebieden een zinvolle bijdrage kan leveren, dan pak je dat makkelijker op. Terwijl sommige mensen veel strakker in hun rol zitten als 2<sup>e</sup> lijn adviseur over juridische risico's en daar houdt mijn tuintje op zeg maar.

Ik vind beoordeling wel belangrijk. Je wilt, maar dat wilt iedereen wel, dat je een faire beoordeling krijgt. Dus als je het gevoel hebt dat je echt met iets nieuws bezig bent geweest en goed is gegaan wat waarde toevoegt, dan wil je dat ook wel terug zien. Binnen de bank hangt dat samen met financiële benefits en je groei in je schaal, dus dat is onlosmakelijk met elkaar bevonden. Ik ben natuurlijk wel gevoelig voor waardering als die wordt uitgesproken. Los van de consequenties. En eigenlijk wordt dat heel weinig uitgesproken. Ik vind ook dat we elkaar weinig feedback geven bijvoorbeeld. Ik stel me heel erg open voor feedback en vraag er ook wel naar. Maar ik geef het niet, iedereen vind dat wel moeilijk en erg makkelijk om niet te doen. Terwijl je er wel echt mee geholpen kan zijn. Maar dat is lastig om aan te jagen, een cultuur waar in je dat meer doet. Ik denk dat het wel belangrijk is voor mensen om waardering te krijgen of tips te krijgen. Iedereen kan er wel wat van leren. Ik weet niet of iedereen er heel blij mee is. Het gebeurt ook wel, maar het zou beter voor de organisatie zijn om mensen daar meer mee te laten doen. Waar ik niet in geloof is om mensen verplicht cursussen feedback te geven en dan te verwachten dat het beter gaat. Dat zal je wel houden als bank. Opleggen werkt niet denk ik, maar helemaal openlaten en verwachten dat medewerkers het zelf gaan doen, komt niet zo veel van. Dus je zult als management daar wel mee moeten beginnen en iets zeggen van je hebt jaarlijkse en halfjaarlijkse beoordelingen maar tussentijds wel gaan kijken naar wat beter kan. Daar zijn wel veel mensen mee geholpen met goede ondersteuning, ook mensen die al langer in hun functie zitten.

Zelfstandig beslissingen kunnen nemen en die ruimte krijgen vind ik belangrijke eigenschappen van een ondernemend persoon. Snel scherp problemen kunnen definiëren en oplossingen kunnen verzinnen. Wat je ziet dat steeds belangrijker wordt is on the spot te adviseren. Daar aan de tafel te gaan zitten van dit is het probleem en dat moet je er aan doen. En mensen die gewoon goed zijn in hun vak en expertise hebben dat ze kunnen toepassen. Ik probeer gewoon pragmatisch te zijn en heldere adviezen te geven waar anderen iets aan hebben. En wat ik probeer is gewoon echt een aanpreekpunt te zijn en iedereen zijn advies krijgt waar hij/zij om vraagt. Of van mezelf, of van een collega waar ik anderen aanjaag om een scherp advies te kunnen geven. Ik ga andere mensen chasen om advies te kunnen halen waarmee ik die vragen kan beantwoorden. Ik hou er niet van om dingen over de schutting te gooien of van het kastje naar de muur te sturen.

Toen we voor de projecten <geanonimiseerd> een bv moesten oprichten. Dan is er een commissie die bepaald of er een dochter bv opgericht mag worden of niet. Daar kwam ik dus 5 voor 12 achter. Dan zoek je op intranet en dan is daar een obscure pagina over. Maar dat is echt heel lastig om de informatie die niet echt ontsloten is, waar ik ook nog nooit eerder van had gehoord. Ja dat is wel iets waar je dan even van schrikt. Ik vond van mezelf dat ik dat had moeten weten richting het projectteam. Ik kwam er niet te laat achter, maar wel laat. Het is dus wel goed gekomen, maar ik had dit eerder moeten weten en dat traject beter had kunnen uitstippelen. Als het mis was gegaan had er een formele goedkeuring ontbroken. Uiteindelijk had je dat prima kunnen herstellen, maar was dat wel heel a-relaxed geweest. Je kan ook vergeten dat je voor sommige dingen een vergunning aan moet vragen en als je daar te laat achter komt dan is het project klaar. Dat is van een andere orde. Nu had je formele goedkeuring later gekregen, geen ramp maar had het wel vervelend gevonden. Maar je zit in een expert functie en je bent enige aanspreekpunt vanuit legal. Dus ik krijg heel veel vragen die ik zelf niet direct weet en aan andere collega's moet navragen kan ook wel lastig zijn. Dus je loopt daar rond en dan moet je zeggen dat je het niet weet, waardoor je het aan andere mensen moet vragen. Maar er zit wel tijdsdruk achter en ik heb andere mensen nodig, dat soort dingen. En dan moet ik wel mijn weg zoeken om wel die kennis boven water te krijgen en problemen te kunnen tackelen. Dit kan je voorkomen/verminderen binnen mijn afdeling door helder vast te stellen wie waarvoor verantwoordelijk is, namelijk wie weet van welk onderwerp veel af. Dus daar zijn wij nu ook wel mee bezig om dat beter te ontsluiten, zeker voor mensen die nieuw komen werken. Bij legal werken 130 man ongeveer dus dan is het heel lastig om te weten wie je moet hebben als je vragen hebt over hoeveel kapitaal dochter ondernemingen moeten aanhouden, iemand is daar expert over. Maarja hoe weet ik dat dan? En dat moet je dan weten want dat is nou eenmaal je taak. Dus dat soort informatie moet je beter ontsluiten. Zorgen dat mensen daar wegwijs in kunnen worden. En dat ook actief overdragen en daarom je presentatie geven over agile werken als jurist, waar je tegenaan loopt en hoe je daarmee om kan gaan. Ook omdat gewoon mijn ervaringen te kunnen delen.

Wat je ziet is dat als ze teveel verschillende vragen stellen het heel lastig is om de juiste prioriteiten te stellen en dat je teveel dingen tegelijk wilt doen. Als er teveel vragen komen dan is het lastig om gewoon te zitten en de vragen één voor één te behandelen. Als er vanuit veel verschillende hoeken onder tijdsdruk iets van je wordt gevraagd, dan is overzicht houden en zorgen dat je de juiste dingen eerst doet, zorgen dat je je blijft concentreren op de juiste dingen vind ik ook wel lastig. Je productiviteit gaat omlaag, je begint aan heel veel dingen maar maakt ze niet af, tijdslijnen komen onder druk te staan logischerwijs en communicatie komt onder druk te staan. Je vergeet voortgangsberichten te sturen wanneer mensen wat kunnen verwachten. En als je breder kijkt, als je onder druk staat komen de opleidingen onder druk te staan. Als het met business heel druk is, dan is het heel lastig om tijd vrij te maken om weer dingen bij te leren want je moet je kennis en expertise op peil houden want dat is wat men verkoopt. Bij andere personen zie je niet echt iets anders, het overzicht kwijt raken is een veel voorkomende.

Ik ben bezig met het digitaliseren van de bank, in die zin toekomst vast maken. Want als we blijven doen wat we nu doen dan bestaan we over 10 jaar niet meer. Ik wil er aan bijdragen dat AAB een toekomst rol blijft houden. Dat vind ik heel leuk om daar over mijn kennis in te zetten, om mensen te helpen binnen de business die daar druk mee bezig zijn. Bureaucratische geneuzel, onnodige afstemming, onnodige formele goedkeuringstrajecten,

middle management lagen, mensen die overal wat van moeten vinden zonder echt inhoudelijk veel van iets af te weten of een bijdrage te leveren, mensen die zich allemaal zorgen maken over dingen zonder er concrete acties aan te koppelen vind ik frustrerend.

## **Deelnemer 1 – NS**

Per oktober werk ik twee jaar voor de NS en in deze positie werkzaam. Ik heb met name voor ABN AMRO gewerkt voor 35 jaar, waarvan 20 jaar binnen Procurement en vrijwel altijd binnen leidinggevende functies binnen Procurement. Dat is van team lid tot ad interim MT lid. Ik werk nu 36 uur per week. De huidige functie is senior purchaser IT. Dus dat is een uitvoerende rol, dat is de aanschaf van met name de software pakketten bij leveranciers zoals Oracle, Sap en IBM, Voor de ondersteunende functies binnen de NS, maar ook de aanschaf van treingebonden producten. Het zijn eigenlijk allemaal inkoop gerichte activiteiten en daarnaast het contact met de interne organisatie over wat speelt er in projecten, hoe ziet de toekomst er uit en dat soort zaken.

Een groot deel van de werkzaamheden is project gericht, er moet een probleem worden opgelost door naar de markt te gaan. En intern is natuurlijk ook gewoon de administratieve ondersteuning, zoals Ariba bijwerken, savings melden, allemaal van dat soort geneuzel. Dat is wat gewoon als een continue flow over je heen gaat. Het streven is om zo vroeg mogelijk bij inkoop trajecten betrokken te raken. Dus op het moment dat men denkt dat het verder gaat dan een schroefje kopen, dit moet eventueel aanbesteed worden. Dat helpt het Procurement reglement erbij aan in staat dat alles boven de €30.000 in concurrentie uitgevraagd moet worden. Dat mag de interne medewerker nog zelf doen, maar alles boven de €100.000 moet Procurement ingeschakeld worden. Dat betekent dat wij vrijwel altijd ingeschakeld worden, maar dat kan op het moment zijn dat zij de offertes al hebben uitgevraagd bij allerlei partijen, dan wel op het moment dat ze weten wat het idee is, willen weten hoe de markt er uit ziet met markt onderzoek en al dat soort zaken. En ik denk dat wij in 60% van de gevallen eigenlijk vroegtijdig worden ingeschakeld. Dus dat is op het moment dat het idee rijp is en soms nog voor dat er een decision to fund en dat soort zaken spelen. De rol van Procurement binnen de NS is een faciliterende rol. Dus wat wij doen is in ieder geval zorg dragen dat de regels wettelijk en eigen aanbestedingsregels, niet worden overtreden en dat we compliant zijn. Dus we moeten er kennis van hebben, en we moeten een soort van controle op uit oefenen. Daarnaast worden wij geacht marktkennis te hebben of te verkrijgen op het moment dat een traject gaat spelen. Dat wil niet zeggen dat we een subject matter expert worden, want dat zou een stap te ver gaan, maar wel dat je mee kan praten en doen met de projectgroep.

Onze toegevoegde waarde ligt met name in het kunnen ondersteunen in de procedures, tooling die in gebruik genomen moet worden om de markt op te gaan, een helikopter blik wat binnen de diverse domeinen speelt, onze onderhandelingsvaardigheden en dat soort zaken. Daar moet onze toegevoegde waarde liggen, niet in de kennis van hele diepe product kennis. Wat speelt er in de markt, welke partijen zijn daar actief, wat voor een alternatieven zijn er, maar ook zijn er al alternatieven binnen de organisatie beschikbaar. Wat je ziet is dat wat ik al eerder zei dat er een organisatie is van heel veel koninkrijkes, die wel bepaalde centralisatie slagen maken. Zoals de IT afdeling die nu redelijk centraal is belegd waar in het verleden iedere business unit hun eigen IT afdeling hadden, is dat nu wel meer en meer gecentraliseerd. Maar de koninkrijkes bestaan nog wel. Je ziet dus dat daardoor Pietje niet

weet wat Jantje doet en Klaasje het eigenlijk ook niet weet end at we op drie verschillende disciplines een nieuwe capaciteitsplanning tool aan het aanschaffen zijn. Dan is de toegevoegde waarde van inkoop, dat je intern goed af blijft stemmen en dat je over die afdelingen heen kan kijken en ziet van “He, jij bent daar mee bezig en dat wil ik ook, hoe kunnen we dat combineren?”.

De randvoorwaarde is dat in ieder geval dat je tijd krijgt om dingen te doen en dat je vroegtijdig betrokken bent. Dus dat je kennis hebt van de afwegingen en dergelijke die daar gemaakt worden en dat je daarmee in een vroegtijdig stadium omdat je daar onafhankelijk in zit. Voor Procurement maakt het niet uit of we oplossing A, B, of C kiezen inhoudelijk. Daarom kan je je klant ook wat makkelijker een spiegel voorhouden, waar wij in sommige gevallen klanten al gebiased zijn en al een voorkeur hebben en eigenlijk alles doen om oplossing A binnen te krijgen. Dus de voorwaarde om dan een goed inkoop traject te doen, is dat je daar vroegtijdig bij betrokken bent.

Een stuk tooling dat we hebben, zoals Gartner, dat je toegang hebt tot analisten om te kijken hoe de markt eventueel in elkaar steekt voor zo ver je het niet weet, dat je andere goede ondersteuning hebt zoals bijvoorbeeld de templates om RfP's en contracten te doen. Dat is allemaal wel voorwaardelijk om dingen snel uit te kunnen voeren. Bij collega's halen wij ook informatie op, twee weten meer dan één. Dus ook seminars volgen, ander soort meetings die daar zijn om langs die weg met fabrikanten praten, langs die weg je kennis op doen. Op dit moment ontbeer ik het een beetje in de NS omgeving, maar toen ik nog werkzaam was in de financiële sector, had ik met mijn peers bij Rabo en ING toch regelmatig overleg van “Wat speelt er nou in deze wereld en op de gebieden waar ik dan verantwoordelijk voor was, wat doen jullie, wat doen wij, kunnen wij van elkaar leren?”, de Do's en dont's, dat is dan absoluut belangrijk.

Het heeft te maken met de diversiteit van activiteiten die ik doe. Binnen ABN AMRO zou je kunnen zeggen ik doe “Channels” of “Solutions”, dat soort domeinen zijn er ook wel binnen de NS, alleen ik ben later binnen gekomen, dan zitten er al in principe mensen op die dit al doen. Omdat ik een vrij brede kennis heb van het IT gebeuren, wordt ik eigenlijk meer als een soort trouble shooter ingezet. Ik ben gewoon in al die domeinen bezig, dus ik werk voor stations, veiligheid, commercie, reizigers, dat soort zaken. Dat betekent dat ik intern wel een netwerk aan het opbouwen ben, maar extern, daar kom ik gewoon niet aan toe.

In mijn woorden is het eigenlijk, en die beweging is natuurlijk allang ingezet, van reactief naar pro-actief, meer opschuiven naar de klant toe, vroegtijdig betrokken zijn met hetgene dat speelt en de klant maximaal kunnen adviseren om tot de meest effectieve inkoopbesluiten te komen. Dat is waar men met name voor wilt zorgen. De kreet binnen de NS is de klant op 1,2 en 3. Dus alles wat we doen zou in de dienst van de reiziger moeten staan om dat gewoon maximaal genot, hoe je het noemen wilt, te bieden. Alles wat Procurement doet is daar eigenlijk aan gerelateerd. Dat kunnen wij alleen maar goed ondersteunen als we weten wat de NS wilt, wat de diverse onderdelen willen, of het nu is op het gebied van schoonmaak of IT. Daar zijn de acties op gericht, dus op Procurement Consultancy, dicht bij de klant zitten, meedenken met de klant en uitvoeren geven aan.

We proberen het wel, maar het is niet zo dat er vanuit Procurement voor structuurwijzigingen, dat daar op activiteiten gericht zijn. Maar als je gaat kijken naar hoe zouden we nu er voor kunnen zorgen dat we effectiever met aanbestedingen om gaan.

Voordat je het weet, moet je voor elk wisje wasje de markt op, terwijl je ook kan zeggen dat je een aanbesteding doet waarbij je applicatie sourcing of applicatie beheer in de markt gaat zetten. En dat over diverse silo's heen, dat richt je dan in voor een aantal jaren. Eigenlijk zou je om de acht jaar weer moeten aanbesteden vindt men. Je moet je afvragen of dat in de IT wereld reeel is, maar dat zijn nu eenmaal de regels zoals deze daar liggen.

Je zou met name bezig kunnen zijn van applicatie en met name technisch beheer en technisch applicatie beheer van hoe zouden wij dat bij een beperkt aantal partijen kunnen onderbrengen en dat we niet voor elk wisje wasje weer de markt op zouden moeten. Dat is een initiatief vanuit Procurement. Dat wordt samen met de business aan getrokken in ondersteuning van Gartner van hoe we dat zouden kunnen doen. Dat brengen wij dan in het MT van IT om te kijken of ze in die gedachte mee gaan en dan zou het uitgevoerd worden. Dat is dan een voortrekkersrol van Procurement daar in. Ze willen effectiever met de resources om kunnen gaan en niet steeds voor elk wisje wasje de markt op gaan. Binnen ABN AMRO is het heel simpel, op het moment dat je wat wilt, dan ga je de markt op, onderhands of niet, het zijn eigen regels die je er aan gegeven hebt. Tuurlijk je mag niet omkopen en conform de wet acteren, maar je hebt geen specifieke aanbestedingsregels. Binnen de NS hang je gewoon binnen de Europese aanbestedingsregels, dat is heel strak georganiseerd en als je elke dag naar de letter van de wet dingen moet uitvoeren, dan moet je voor elke verlenging na een bepaalde periode steeds weer de markt op. Wat je nu kan doen, is dat je zegt van we aan er effectiever mee om, we creëren een poule, we besteden dat aan volgens de aanbestedingsregels waar op iedereen kan reageren. Daarmee creëer je uiteindelijk een platform wat aanbesteed is conform aanbestedingsregels maar waarbij je voor de komende 10 jaar kan acteren. Dan moet je beschrijven welke type activiteiten daar in wilt gaan doen. Bijvoorbeeld technisch beheer, cloud computing, ik noem maar wat dingen. Dat ga je beschrijven wat voor een dienst je daar in verwacht, en daar kunnen verschillende partijen op inschrijven en op basis van de regeltjes die je daar in hebt vastgelegd, komt daar een winnaar uit waarna ik daarna onderhands de opdrachten kan geven. Zodat je enerzijds zou kunnen zeggen, zoals ABN AMRO ook heeft gedaan, bepaalde partijen voor bepaalde onderdelen in te zetten zodat daar kennis en een relatie kan worden opgebouwd, zou je dan ook binnen NS kunnen doen. (Notitie Auteur: dit betreft uitbesteding onderhoud en ontwikkeling van de IT infrastructuur, dan kunnen de partijen waar aan het gegund wordt de infrastructuur in eigen beheer nemen en verder ontwikkelen "naar eigen inzicht". Onduidelijk is of dit alleen om end user solutions gaat, of ook middleware en datacenter(s).) Of dit aan een enkele leverancier of een poule van leveranciers wordt gegund, moet nog worden bekeken, maar dan zou je voortaan producten onderhands uitvragen, via de partijen waar het beheer aan is toegewezen. Ik weet dat dit een project is dat speelt, ik moet zo nu en dan input leveren, maar mijn team lead is daar met name mee bezig. Zijn stukken zijn gisteren toegestuurd en ik weet dat er over anderhalve week in het MT IT wordt toegelicht. Ze hebben marktonderzoek gedaan, intern gesproken, architecten en Gartner gesproken. Dus met name geïnventariseerd en vertaald in een bepaalde denkrichting en die denkrichting leggen ze nu voor aan het MT en afhankelijk van de feedback ga je verder. Misschien de frustratie om dit soort activiteiten makkelijk goed bij klanten te krijgen, de frustratie bij de klant waarom dingen zo lang moeten duren, dat dat de rede is dat men zegt jongens kom op, laten we kijken hoe we dit beter en effectiever zouden kunnen doen voor onze organisatie.

Ik ken geen andere projecten die echt vanuit Procurement geïnitieerd zijn, ken ik niet. Maar wij hebben wel geprobeerd met category management wat meer naar voren toe op te schuiven. Dus category plannen te maken, hetzelfde wat binnen ABN AMRO gebeurt. Ook een beetje dezelfde methodiek die daar gehanteerd wordt. Ik denk dat misschien wel vanuit Procurement, van voor mijn tijd, die heeft een initiatief uitgewerkt om de consultancy inhuur beter in te richten.

Ik denk dat je als je met name naar IT gaat kijken, dan zijn wij niet de experts op het gebied en het is bij IT altijd heel moeilijk om te vertellen naar de klant toe, van het is leuk dat je die oplossing gebruikt, maar ik zou die er uit gooien en wat anders gaan doen. Dan moet je in ieder geval gaan overwinnen de reactie van de klant of CIO van moet je wel op mijn stoel gaan zitten? Dat is denk ik één van de hobbels die je hebt. Zolang je het niet vanuit je ivoren toren doet, dan hoeft het geen probleem te zijn. Maar als je het doet, dan moet je zorgen dat je medestanders hebt in de IT organisatie. Of dat nou de business die tegen IT aanhappen of IT zelf, dat is van belang dat je daar medestanders krijgt en ik denk dat het 9 van de 10 keer binnen NS belangrijk is dat je de architecten mee krijgt. Dat je ook op moet passen dat je niet klinkt als het Procurement feestje, maar dat je het met name het feestje van de ander moet laten zijn bij de mensen die in de IT hoek werkzaam zijn. Laten we zeggen ik ervaar dat als wij naar een IT manager stappen en zeggen van wat er verbeterd kan worden of welke producten vervangen kunnen worden, het altijd op weerstand stuit. Dus je moet altijd kijken van hoe je het beste die boodschap kan brengen. Je moet eigenlijk er voor zorgen dat de persoon jouw idee omarmt en je moet dus kijken hoe je hem daar warm voor kan krijgen. Door dingen vanuit een soort ivoren toren voor te stellen, van we gaan applicatielandschap automatiseren en we gaan a,b,c doen, dat werkt averrechts. Maar als je in gesprek gaat en er voor zorgt dat die partij eigenlijk tot dezelfde inzicht komt en er mede sturing aan kan geven, dan krijg je wel veel voor elkaar. Dus het heeft ook met communicatie, draagvlak creëren en dat soort zaken te maken. De IT managers die ik ken zijn graag de baas om het zo maar te zeggen.

Management wil ook gewoon dat wij meer voor op lopen en kijken hoe we veranderingen teweeg kunnen brengen en dingen kunnen optimaliseren. Die zijn ook gewoon aan het lobbyen om het zo maar te zeggen en proberen ideeën die we hebben, en of dat moet via category plannen de business mee te krijgen van laten we nu ons onderzoek doen hoe we omgeving x of y kunnen optimaliseren. In de zin van category plannen en dat soort zaken. Management moet voor hun personeel staan en is ook het geval. Wat het senior management regelmatig met de business bespreekt, over denkrichtingen, hoe je dingen zou kunnen ontwikkelen, wat je zou kunnen doen om hun te ontzorgen, daar zijn ze druk mee bezig. Dat wil je dan weer vertalen naar activiteiten voor de werkvloer, wat moeten wij daar als Procurment managers daar verder mee doen. Dus we worden gepushed om regelmatig met de business om tafel te zitten om jaarplannen op te stellen, periodiek overleg over wat meer operationele zaken, over het verlopen van contracten en hoe daar mee om te gaan. Er zitten natuurlijk directieven in van als je afspraken maakt over jaarplannen, dan moet er een bepaald format worden gebruikt. Of als je projecten hebt gedaan dat je bepaalde typen formulieren gebruikt om terug te krijgen hoe de prestatie was van ons plan. Aan de andere kant is het vrijheid blijheid, zorg er voor dat de contacten er zijn, maar de frequentie laten wij aan jou zijn en de manier daar op ook. Maar dit zijn de goals en of je dat nu, omdat je lerende

bent, via Amsterdam naar Maastricht of via een andere weg, dat laten ze aan de medewerkers zelf.

We worden allemaal geacht om de schaaap met de vijf poten te zijn, maar de één is goed in het bedenken, terwijl de ander goed is in het uitvoeren. Als je dan gaat kijken binnen de NS, dan is al die administratieve last aan de ene kant vrij hoog. Het vastleggen van wat je doet in met name van Ariba als projectmanagement systeem is ingericht, dat kost je vrij veel tijd. Als je dan ook nog kijkt dat die procedures door allerlei wet- en regelgeving ook nog eens erbij komt, dan zie je dat je weinig tijd over houdt om echt strategisch met je klanten om te gaan. Eigenlijk heb ik al eens een keertje voorgesteld van moeten wij die activiteiten niet een beetje uit elkaar trekken. Dat je mensen hebt die veel meer als consultant die organisatie in gaan, het werk ophalen, gesprekken voeren met de business en eigenlijk een beetje structuur zoals deze was ingezet bij ABN AMRO toen ik weg ging. Dat je zegt van, we gaan mensen gewoon op hun specifieke kwaliteiten inzetten en daarmee zou je in mijn ogen effectiever kunnen werken binnen die organisatie en daarmee ook meer die toegevoegde waarde kunnen brengen. Dus op het moment dat je meer over strategische ontwikkelingen na wilt denken maar aan de andere kant gedwongen wordt de savings in te voeren, de RfP zelf in te bouwen, contracten statussen bij te houden, dan moet je dus kiezen tussen A of tussen B. Alles doen en binnen de tijdsplannen die je hebt, dat lukt gewoon niet. Maar als je dat uit elkaar trekt en je kan je sec met strategische dingen bezig zijn, die dan later door een ander uitgevoerd wordt, dan kan je meer toegevoegde waarde vanuit Procurement leveren.

Aan de ene kant als je gaat kijken naar de hoeveelheid mensen die er zijn, er worden wel steeds mensen gezocht binnen de Procurement afdeling. Aan de ene kant, dan zeg je dat het gewoon binnen de capaciteiten die we hebben gedaan kunnen worden. Aan de andere kant als je ziet hoeveel tijd er gemoeid gaat met het doen van een aanbesteding en de stroperigheid van de besluitvorming binnen NS, dan snap ik wel dat we daar extra mensen voor nodig hebben. Dus is er wel aan de ene kant een krapte. Dan zie je door wat er allemaal moet gebeuren, dat er heel veel klein geneuzel, veel van je tijd op slokt. Dat je daardoor wel je projecten kan draaien en je administratieve lasten kan doen, maar dat je dus niet echt strategisch bezig kan zijn. Dus wat jij met name aan denkt aan welke toegevoegde waarde Procurement nog meer zou kunnen brengen, initiatieven ontwikkelen en naar de business toe brengen, daar kom je minder goed aan toe. Dat is dus de gedachte dat dat dan met name bij die category managers of team leads vandaan zou moeten komen. Dus meer pro-actief de zaken richting je stakeholders te ontwikkelen en met de plannen te komen die jij ook graag zou willen zien dat je als Procurement meer brengt dan de uitvoerder van de projecten die door derden geïnitieerd zijn. In die fase zitten wij nog niet binnen NS.

Twee dingen, moeten wij iemand aannemen die we echt als strategisch inkoper zouden kunnen aannemen, of moet je dat de team lead laten doen? Of zou je binnen bestaande organisatie een instructie moeten maken dat je zegt van consultants versus uitvoerders. Als je natuurlijk nu strategisch inkoper aanneemt, maar je belast hem met dezelfde administratieve shit die de overige mensen hebben, dan komt hij ook niet aan zijn strategische doelstellingen toe. Je moet je afvragen of senior consultants van Procurements, als je die wilt vervangen door eigen mensen, dan heb je wel een bepaald niveau nodig en die mensen gaan zich niet belasten met het wel of niet administreren van een saving of wat dan ook.

Aan de ene kant nieuwsgierigheid van hoe dingen in elkaar zitten en ook van hoe je dat kunnen verbeteren. Dus dat zie je dan met name terug en kennis. Kennis van zowel de interne als externe markt. Maar ook gedrevenheid, je bent nieuwsgierig naar wat speelt er nu en waarom doen wij het op de manier zoals wij dat nu doen. En hoe zou je dat beter kunnen doen, en is de manier waar op wij het doen de manier als we dat moeten blijven doen. Dat zie ik bij die mensen veelal terug. Met name heb ik er één voor ogen die op die manier werkt. Je ziet natuurlijk wel terug dat mensen die in loondienst zijn, over het algemeen minder ondernemerschap uitstralen dan mensen die voor zichzelf bezig zijn, als ZZP'er of anderszins. Daar zit wel wat meer drang achter om dingen naar zich toe te halen of veranderen. Ik denk dat dit noodzaak is, als je als ZZP'er niet ene bepaalde drang hebt om werk binnen te halen en dingen goed te doen langs die manier om je netwerk uit te breiden en je portefeuille uit te breiden, dan prijs je jezelf uit de markt. Terwijl als je in loondienst bent, je elke maand je salaris uitgekeerd krijgt. Daar zit een bepaalde mate van reactiviteit in, in de mensen in loondienst vind ik.

Voordeel van zelfstandig ondernemen is dat je ook de plussen die je creëert, op je terug komen. Dus doe je een hele goede deal, dan krijg je daar ook je beloning voor. Dus slechte deals zijn daar de keerzijde van. Ik denk dus dat binnen Procurement in het beloningsstelsel, dat je meer profiteert van de dingen die je doet, de initiatieven die je ontwikkelt, dat je daar in mee profiteert. Dan denk ik dat er, het blijft natuurlijk een beetje een hygiëne factor, het is ook een goede stop om mensen uit de stoel te krijgen. Maar het kan net zo goed andere zaken zijn, het hoeft niet persé te zijn dat je meer geld krijgt. Maar het kan ook op andere manieren, zoals een dag vrij of een etentje of iets dergelijks. Wat je aan de sales kant ziet, is dat je deze prikkel ook ziet. Mensen worden daar gestuurd op het behalen van targets, daar extra zaken voor krijgen. Maar aan de inkoop afdeling zie je dat amper tot niet. Niet anders dan in organisaties als ABN AMRO, incentives krijgt, er een jaar bij krijgt en dergelijke. Maar er zitten zoveel andere dingen omheen gebakken, dat dat niet heel motiverend is om daar en stap harder te lopen. In principe aan de sales zijde zie je dit wel terug. Het verschil is, dat aan de inkoop zijde het eigenlijk geen donder uitmaakt of je a,b,c koopt. Terwijl het aan de verkoopzijde van belang is dat ze A kopen, want als ze B kopen heb je er niks aan. Dus er zit een andere drive achter om zaken te doen en geld is daar één van. Het is niet de enige drive hoor, een andere drive is dat je ook merkt dat je voor vol aangezien wordt binnen je organisatie. Dus als je dingen ontwikkelt of helpt ontwikkelen, initiatieven neemt en ze worden allemaal afgebrand constant. Als je voorstellen hebt waarvan je ontwikkelingen ziet dat je denkt dat er dingen niet goed gaan of beter kunnen of iets wat juist ook iets zou kunnen zijn. En als je elk idee ook zelf moet uitvoeren, dan denk je na verloop van tijd ook van jongens bekijk het maar, daar heb ik geen zin in. Als je kijkt naar wat ik in de loop van mijn werkzame leven heb meegemaakt, dan zie ik vaak dat als je met iets komt, dat men zeg van dat doen we al jaren zo of daar hebben we geen tijd voor. Dat is dan met name vanuit de management hoek en dan niet zo zeer binnen Procurement maar meer vanuit de business dat ze geen zin in veranderingen hebben.

Maar ik denk dat je het breder kan trekken dat de organisatie altijd zit te wachten op innovatieve ideeën, uit welke hoek dan ook. Dus niet per saldo uit de ondersteunende hoek. Onze CIO, die daagt in die zin Procurement uit van challenge ons, vertel ons wat beter en anders kan. Dus ja, staat de organisatie daarvoor open, dat absoluut. Alleen, is de Procurement afdeling op dit moment voldoende ingericht om dat ook uit te kunnen voeren.

De werklast die er ligt door de manier van werken waarvoor gekozen is, de schaaap met vijf poten. Als je stappen wilt maken, dan zul je mensen moeten hebben die op strategisch niveau mee kunnen praten en die er tijd voor hebben en uitgewerkte voorstellen kunnen doen. Op het moment dat ik met de business praat en al pratende zie je daar mogelijkheden. Maar ik kom eigenlijk niet verder dan de kreet dat je het aankaart maar vervolgens niet de tijd hebt het uit te werken, dan kom je ook niet verder. Het heeft absoluut wel met capaciteiten te maken. Je moet ook oppassen bij mensen die ideeën hebben, dat die dan ook niet altijd die verplicht zelf moeten uitvoeren. Anders komt alles op één bordje te liggen en dat is ook niet goed.

Ik zie vaak wel wat terug, maar meer uitvoerend, dat je binnen projecten ziet dat er een aantal taken niet worden opgepakt, waardoor je vanuit Procurement daar die taken maar oppakt. Maar dat zouden meer taken zijn die bij een projectleider zouden moeten liggen. Maar dat is puur in de uitvoering van een project of dat je ze triggered van dat ze aan alles hebben gedacht en wat ze hebben gedaan. Ik denk dat training belangrijk is, zodat je bepaalde skills kan ontwikkelen, onderhandelen in diverse rollen die daar zo zijn. Maar aan de andere kant speelt ervaring ook mee. Het is ook vaak oude wijn in nieuwe zakken. Daar moet je ook doorheen kunnen kijken en kijken hoe je daarmee om zou kunnen gaan. Dus ervaring absoluut, om inschatting te kunnen maken of datgene wat aangeboden wordt of wat er aan voorstellen ligt, hoe je dat beter op waarde zou kunnen schatten. Daar heb je ene hoop aan. Maar aan de andere kant is je opleiding, goed basisniveau aangevuld met vakspecifieke cursussen denk ik dat het ook belangrijk is. De NEVI's, zit veel oubolligheid in, ik heb het zelf nooit gedaan, alleen niveau 4 geloof ik. Andere specifieke zaken, hoe ga je met Agile om, dat je daar dan toch een training doet om daar meer van te begrijpen. Of van SCRUM of anderszins. Daar zit zowel inkoop kennis als domein kennis opbouwen.

Ik heb er zelf weinig last van, omdat ik het meeste wel heb gehad en ik loop al zo lang mee dat ik van veel dingen niet meer heel erg snel stress ga krijgen. Maar je ziet het wel terug dat men onzeker wordt wanneer men iets moet doen waarvoor onvoldoende kennis of tijd is om die kennis wel op te bouwen. De hoeveelheid is ook een factor. Als ik binnen NS kijk, dan zie ik management druk niet zo terug, veel projecten worden er ontwikkeld, maar ook veel stranden in schoonheid.

## **Bijlage B: Resultaten Matrix**

De resultaten matrix kan op verzoek inzichtelijk worden gemaakt.