



Een geoptimaliseerde samenwerking voor de divisies

binnen het Collaboration Team op de afdeling

Managed Services

Auteur: D. Ayna
Bedrijf: VolkerWessels ITBV
Locatie: Reggesingel 4 Rijssen

Colofon

Document: Scriptie / afstudeeronderzoek

Versie: 2.0

Datum: 30-10-2022

Studentnummer: 433426

Studentnaam: Didem Ayna

433426@student.saxion.nl

DAyna@volkerwessels.com

Stagebedrijf: VolkerWessels B.V. / ITBV

Adres: Reggesingel 4

Begeleiders: Patricia de Jong – O’Brien

patriciadjong@volkerwessels.com

Wieger Bransz

wbransz@volkerwessels.com

Thijs Versteeg

tversteeg@volkerwessels.com

School: Saxion Hogeschool

Adres: Handelskade 75

Richting: ITSM

Begeleider: Mevlit Akca

m.akca@saxion.nl

Versiebeheer

Versie:	Datum:	Aangepast door:	Wijziging:
0.1	17-3-2022	D. Ayna	Opzet en opbouw document
0.2	21-3-2022	D. Ayna	Opzet Voorwoord, Inleiding, Projectuitvoering en gebruikte methodieken. Uitwerking Bedrijfsachtergrond en begin gemaakt aan de Probleemanalyse
0.3	01-4-2022	D. Ayna	Bijlage B – Probleemanalyse toegevoegd
0.4	15-4-2022	D. Ayna	Bijlage B – Probleemanalyse bijgewerkt
0.5	25-4-2022	D. Ayna	Bijlage C – Contextanalyse toegevoegd
0.6	06-5-2022	D. Ayna	Bijlage D – Literatuuronderzoek toegevoegd
0.7	16-5-2022	D. Ayna	Bijlage C – Contextanalyse bijgewerkt Bijlage D – Literatuuronderzoek bijgewerkt
0.8	28-5-2022	D. Ayna	Toevoegen afgewerkte bijlagen in het document
0.9	03-6-2022	D. Ayna	Toevoegen afgewerkte bijlagen in het document + samenvatten/uitwerken in het document
1.0	12-6-2022	D. Ayna	Afwerking document: Voorwoord, Inleiding, Managementsamenvatting, Advies
1.1	22-7-2022	D. Ayna	Nieuwe opzet en opbouw document
1.2	14-7-2022	D. Ayna	Probleemanalyse en contextanalyse verbeterd a.d.h.v. gegeven feedback
1.3	2-8-2022	D. Ayna	Organisatie en Aanpak verbeterd a.d.h.v. gegevens feedback docent + Requirementsanalyse en feedback Service coördinator verwerkt
1.4	8-9-2022	D. Ayna	Probleemanalyse verbeterd a.d.h.v. gegeven feedback, Ontwerp toegevoegd en uitgewerkt
1.5	9-10-2022	D. Ayna	Contextanalyse en Literatuuronderzoek verbeterd a.d.h.v. gegeven feedback. Ontwerp, conclusie en advies zijn uitgewerkt
1.6	9-10-2022	D. Ayna	Scriptiedocument verbeterd a.d.h.v. gegeven feedback, Concept ingeleverd.
1.7	17-10-2022	D. Ayna	Feedbackpunten docenten verwerkt.
1.8	27-10-2022	D. Ayna	Bijlagen bijgewerkt, Ontwerpevaluatie aangepast en het Conceptueel model aangepast.
1.9	30-10-2022	D. Ayna	Managementsamenvatting aangepast, leeswijzer toegevoegd.
2.0	30-10-2022	D. Ayna	Kwaliteitscontrole, Definitief gemaakt

Tabel 1: Versiebeheer

Managementsamenvatting

Tijdens de totstandkoming van de ITBV zijn medewerkers vanuit verschillende divisies samengevoegd in het Collaboration Team. Vanuit de ITBV wordt er verwacht dat deze medewerkers samen gaan werken als één team. Maar in de praktijk is niets minder waar. Binnen het team is er sprake van verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen. Dit maakt de samenwerking tussen de medewerkers moeilijk. De IT-landschappen zijn verschillend en de werkprocessen lopen binnen het team door elkaar heen.

In dit onderzoek is onderzocht welke organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen er worden gehanteerd binnen het Collaboration Team. Daarna is bepaald welke organisatiecultuur en welk IT-landschap het beste kan worden nageleefd binnen het Collaboration Team. Ook is er uitgezocht welke werkprocessen het beste gestandaardiseerd kunnen worden binnen het Collaboration Team.

De uitkomsten van dit onderzoek hebben geleid tot een advies. Het advies geeft antwoord op de hoofdvraag van het onderzoek: **“Hoe kan de samenwerking geoptimaliseerd worden binnen het Collaboration Team op de afdeling Managed Services, rekening houdend met de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen van de divisies”.**

De resultaten van het onderzoek zijn als volgt:

- Om de basisfundering te versterken wordt er gesteld dat teambinding belangrijk is. Om groepsbinding te versterken blijkt uit onderzoek dat het verstandig is om successen en gedenkwaardige gebeurtenissen van medewerkers te vieren.
- Het is belangrijk dat de medewerkers feedback ontvangen op de uitvoering van de werkzaamheden. Op deze manier versterken ze de groepsbinding en helpen ze elkaar om de dienstverlening zo goed mogelijk uit te voeren.
- Er wordt bevestigd dat er sprake is van verschillende organisatieculturen. Daarom wordt een eilandcultuur afgewezen. Het team moet flexibel zijn om zo de basis van een succesvolle samenwerking te creëren.
- De verschillende IT-landschappen van de divisies worden opgedeeld in drie categorieën: Platformen, (Web)applicaties en Tools. Uit onderzoek blijkt dat de IT-landschappen van de divisies voor een groot gedeelte met elkaar overeenkomen.
- Rekening houdend met de verschillende werkprocessen wordt er gesteld dat deze gestandaardiseerd moeten worden op basis van ITIL 4. Uit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat de werkprocessen eenvoudig en praktisch blijven. Op deze manier kan de complexiteit van de verschillende processen weggenomen worden bij de medewerkers en kan er gezamenlijk en efficiënt gewerkt worden.

Bovenstaande adviezen zijn gebaseerd op de resultaten van het onderzoek die tot stand zijn gekomen door eerst een Probleemanalyse en een Behoeftanalyse uit te voeren. Met de Probleemanalyse is onderzocht wat de huidige problemen waren. Dit heeft geleid tot de probleemstelling, de hoofd en deelvragen van het onderzoek.

Daarna is er met behulp van een Contextanalyse de huidige situatie in kaart gebracht. Ook is er een Literatuuronderzoek gedaan, de uitkomsten van het literatuuronderzoek geven meer inzicht in de belangrijke onderdelen omtrent de oplossing waar het Collaboration Team naar op zoek is. Aan de hand van het Literatuuronderzoek zijn er ontwerpprincipes bepaald. Deze leidend in het te vormen ontwerp. Als laatste is er een Ontwerp gerealiseerd om een oplossing voor het probleem aan te bieden. Het ontwerp is daarna geëvalueerd met een ontwerpevaluatie.

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie “Geoptimaliseerde samenwerking V1.6” Geschreven door Didem Ayna. Het onderzoek naar een geoptimaliseerde samenwerking binnen het Collaboration Team op de afdeling Managed Services van de ITBV is uitgevoerd bij het bedrijf VolkerWessels. Het leveren van een advies voor het Collaboration Team heeft mij een unieke kans geboden om op een systematische en conceptuele manier onderzoek te verrichten binnen een welgevormd IT-bedrijf.

Hierbij wil ik mijn begeleiders vanuit het Collaboration Team, Thijs Versteeg, Wieger bransz en de servicecoördinator Patricia de Jong – O’Brien bedanken voor de periodieke hulp die zij mij hebben aangeboden. Ook wil ik Mevlit Akca bedanken voor de tweewekelijkse vooruitgangsgesprekken die voornamelijk hebben plaatsgevonden via Teams.

Inhoud

1.	Inleiding.....	9
1.2	Leeswijzer	9
2.	De organisatie	10
2.1	VolkerWessels B.V.	10
2.2	VolkerWessels ITBV	10
2.3	De organisatiestructuur van de ITBV	11
3	Aanpak	12
3.1	Projectuitvoering	12
3.2	Raamwerk.....	12
3.3	Projectmanagementmethodiek.....	13
3.4	Methodieken	14
4	Probleemanalyse	18
4.1	Aanleiding.....	18
4.2	Doelstelling.....	18
4.3	Perspectieven	18
4.4	Conclusie	21
4.4.1	Conceptueel model	21
4.4.2	Beschrijving conceptueel model	21
4.4.3	Beschrijving oorzaken.....	22
4.4.4	Probleemstelling.....	22
4.4.5	Hoofdvraag	23
4.4.6	Deelvragen	23
4.5	Business requirements	24
5	Vooronderzoek.....	25
5.1	Behoeftanalyse.....	25
5.2	Contextanalyse	30
5.3	Literatuuronderzoek.....	44
6	Ontwerp	54
6.1	Ontwerpbenadering	54
6.2	Functioneel ontwerp	54
6.3	Ontwerpevaluatie	58
7	Conclusies en advies.....	60
7.1	Conclusie	60
7.2	Advies	60
7.3	Aanbevelingen.....	61

8	Literatuurlijst	62
9	Bijlagen.....	65
	Bijlage 9.1: Het EASE-programma	65
	Bijlage 9.2: IT-lagen van de ITBV.....	65
	Bijlage 9.3: RUN en CHANGE	66
	Bijlage 9.4: Interviews	66
	Bijlage 9.5: Perspectieven	68
	Bijlage 9.6: Overzicht perspectieven	70
	Bijlage 9.7: Overzicht indirecte stakeholders	71
	Bijlage 9.8: Overzicht indirecte stakeholders	72
	Bijlage 9.9: Resultaten belangen stakeholders	73
	Bijlage 9.10: Enquêtes 7s-model	75
	Bijlage 9.11: Competenties en specialisaties Collaboration Team.....	82
	Bijlage 9.13: Huidige situatie Collaboration Team	84
	Bijlage 9.14: De vier dimensies van ITIL.....	85
	Bijlage 9.15: Het ITIL Service Waardesysteem.....	85
	Bijlage 9.16: De 34 Practices van ITIL	86
	Bijlage 9.17: De drie fasen van Problemmanagement.....	87
	Bijlage 9.18: Procesbeschrijving Incident Management proces	88
	Bijlage 9.19: Procesbeschrijving Problem Management proces	90
	Bijlage 9.20: Procesbeschrijving Change Management proces.....	92

Begrippenlijst

Begrip:	Betekenis:
Divisie	Dit is een afdeling binnen een grote organisatie.
ITBV	De ITBV levert de basis-IT voor alle ondernemingen van VolkerWessels.
EASE-programma	Programma dat is gestart zodat medewerkers in een veilige, flexibele en moderne IT omgeving kunnen werken.
Tenant	Een tenant is een omgeving dat is gecreëerd bij Microsoft voor de organisatie. Binnen de tenant zijn alle online services van Microsoft opgeslagen.
Best practice	Een best practice is een aanpak of methode dat zich in de praktijk heeft bewezen, het is dus een verzameling.
Workaround	Dit is een tijdelijke oplossing.
Acroniem	Dit is een afkorting dat bestaat uit de eerste letters van een ander woord.
Best practice	Dit is een bewezen werkwijze dat gebruikt wordt door organisaties.
IST	Huidige situatie.
SOLL	Gewenste situatie .
GAP-analyse	Methode om de huidige en gewenste situatie te vergelijken.
Agile/SCRUM	Dit is een projectmanagementmethodiek dat is gebruikt. SCRUM is een framework van Agile. Er wordt op een flexibele manier gewerkt zodat zaken op een productieve manier worden uitgevoerd.
Cloud-first-strategie	Strategie waarbij alle zaken omtrent IT zoveel mogelijk in de Cloud worden gedaan.

Tabel 2: Begrippenlijst

Afkortingen

Afkorting	Betekenis:
ITBV	Infrastructuur Telecom B ouw V astgoedontwikkeling
BVGO	Bouw & Vastgoedontwikkeling
Infra	Infrastructuur
Telecom	Energie & Telecom Infrastructuur

Tabel 3: Afkortingen

1. Inleiding

Het onderzoekstraject is uitgevoerd door Didem Ayna, student aan de Hogeschool Saxion te Deventer; opleiding IT Service Management. Het doel van dit traject is om advies te geven aan de afdeling Managed Services van de VolkerWessels ITBV over een geoptimaliseerde samenwerking binnen het Collaboration Team op de afdeling Managed Services, rekening houdend met de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen die de medewerkers van het Collaboration team ervaren. De reden dat zij deze verschillen ervaren is omdat de medewerkers van de verschillende divisies samen zijn geplaatst om het Collaboration Team binnen de ITBV te vormen.

1.2 Leeswijzer

In deze paragraaf wordt de structuur van het scriptiedocument verduidelijkt. Per hoofdstuk wordt de inhoud kort beschreven.

De organisatie: Het document begint met informatie over de organisatie waar het onderzoek is gedaan. Er wordt wat verteld over VolkerWessels en de ITBV. De verschillende lagen van de ITBV zijn uitgelegd en er is een figuur die de organisatiestructuur laat zien.

Aanpak: Dit hoofdstuk beschrijft de projectuitvoering, het raamwerk en de gebruikte methodieken van het onderzoekstraject.

Probleemanalyse: Binnen de Probleemanalyse is de aanleiding van het onderzoek en de doelstelling beschreven. Om tot de probleemstelling te komen is het probleem bekeken vanuit verschillende perspectieven. Daarna is er met een Conceptueel model de invloeden van het huidige probleem in kaart gebracht. Verder zijn de probleemstelling, de hoofdvraag, de deelvragen en de Business requirements uitgewerkt in dit hoofdstuk.

Vooronderzoek: De [behoefteanalyse](#) is het hoofdstuk dat beschrijft welke behoeften de verschillende stakeholders hebben voor de nieuwe toekomstige situatie. Er is een stakeholderanalyse gedaan en er zijn interviews gehouden om de belangen van de stakeholders in kaart te brengen. Aan de hand van deze belangen zijn de eisen en wensen van het Collaboration Team vastgesteld. Deze zijn vertaald naar User requirements.

De [contextanalyse](#) is het hoofdstuk welke de omliggende context van het onderzoek beschrijft. Om de sterktes en zwaktes van de organisatie in kaart te brengen is het 7s-model gebruikt. Verder geeft de contextanalyse antwoord op welke organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen die de drie divisies hanteren. De uitkomsten van de contextanalyse leiden tot de randvoorwaarden.

Het [literatuuronderzoek](#) is het hoofdstuk waar gezocht wordt naar oplossingen voor het geleverde probleem. Het resultaat van het literatuuronderzoek zijn de ontwerpprincipes.

Ontwerp: Het ontwerp dient als oplossing voor het probleem. In dit hoofdstuk is de ontwerpbenadering beschreven en vervolgens is het ontwerp alleen functioneel uitgewerkt. Het ontwerp is daarna geëvalueerd met een ontwerpevaluatie.

Conclusies en advies: De resultaten van het onderzoek vormen de conclusie. Vanuit de conclusie wordt er een advies gegeven. Verder zijn er ook aanbevelingen beschreven, dit zijn de aanbevelingen over de verschillende vraagstukken dat is onderzocht tijdens het onderzoek.

2. De organisatie

Van februari 2022 tot oktober 2022 is het afstudeertraject gevolgd door Didem Ayna, betreft de afronding van de studie IT Service Management op de Hogeschool Saxion te Deventer. Het afstudeertraject bestaat uit het onderzoeken van een probleem en het adviseren van een oplossing. Dit traject is uitgevoerd bij het bedrijf VolkerWessels ITBV. Dit hoofdstuk beschrijft het bedrijf waar het traject is gevolgd.

2.1 VolkerWessels B.V.

VolkerWessels B.V. is één van de grootste bouwbedrijven van Nederland. In Nederland bestaat VolkerWessels (VW) officieel uit vier divisies, te weten, VW Infrastructuur, VW Energie & Telecom Infrastructuur, VW Bouw & Vastgoedontwikkeling en VW Visser & Smit Hanab. In de praktijk spreekt men van drie divisies, waarbij het beheer van Visser & Smit Hanab ondergebracht is binnen de Bouw & Vastgoedontwikkeling (de Jong - O'Brien, 2022).

2.2 VolkerWessels ITBV

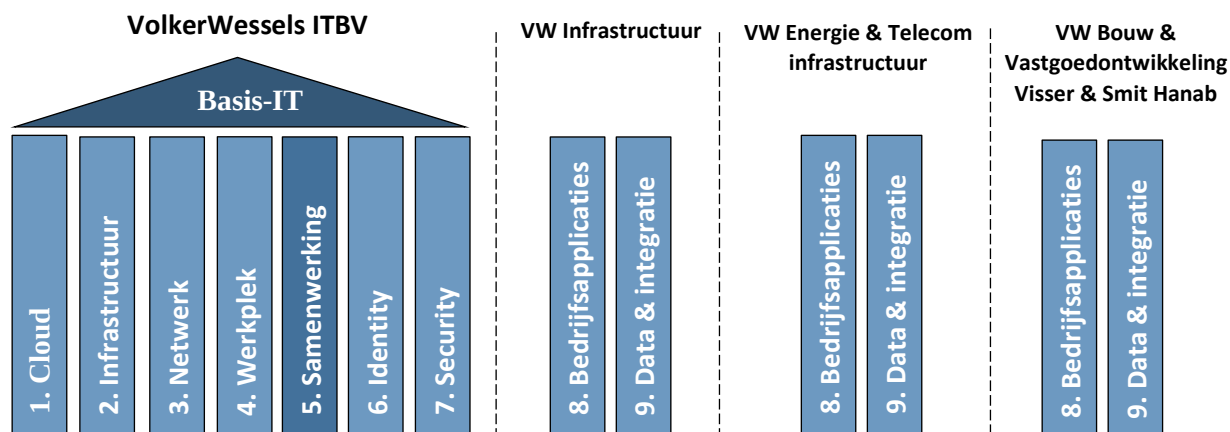
VolkerWessels is continue bezig met het verbeteren van interne procedures. Op 1 januari 2022 is de VolkerWessels ITBV tot stand gekomen. De ITBV levert de basis-IT voor de divisies binnen VolkerWessels (Programmaplan EASE, 2022)¹. De basis-IT is vanuit het EASE-programma verdeeld in zeven lagen. Elke laag is door het programma gedefinieerd met een naam die de voorziening van de laag dekt, namelijk: Cloud, Infrastructuur, Netwerk, Werkplek, Samenwerking, Identity en Security.

In Bijlage 9.1 is het EASE-programma verder toegelicht.

Deze zeven lagen vormen de basis-IT. De basis-IT bestaat bijvoorbeeld uit de inrichting van de Cloudomgeving en de infrastructuur, het standaardiseren van hardware op een werkplek, het ondersteunen van beheer en adoptie, en het de beveiliging van alle IT-voorzieningen die de ITBV aanbiedt.

De divisies nemen de basis-IT (de eerste zeven lagen) af bij de ITBV en hebben elk een eigen ingerichte laag 8 en 9, bestaande uit de bedrijfsapplicaties (laag 8) en data en integratie (laag 9). Laag 8 en 9 bestaan voornamelijk uit afstemming over de dienstverlening van de divisie en de focus op het applicatie-databasebeheer van de betreffende divisie. Deze lagen zijn geen onderdeel van de ITBV omdat elke divisie eigen applicaties en data gebruikt vallen deze voorzieningen niet onder de basis-IT. In figuur 1 zijn alle IT-lagen te zien van de ITBV en van elke divisie.

In Bijlage 9.2 zijn de IT-lagen van de ITBV verder toegelicht.



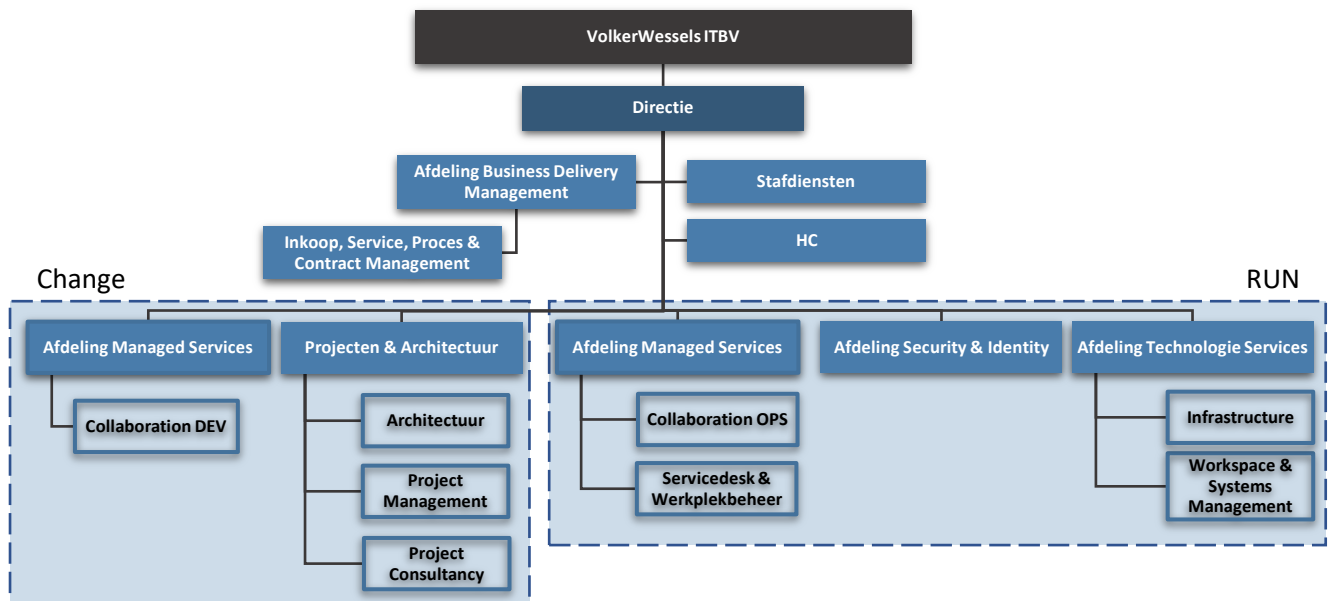
Figuur 1: De IT-lagen van de ITBV en de divisies

¹ Bron afkomstig vanuit een interne Teams omgeving van de ITBV (niet publiekelijk toegankelijk)

2.3 De organisatiestructuur van de ITBV

In figuur 2 is de organisatiestructuur te zien van de ITBV. De organisatiestructuur is op 19 april 2022 vastgesteld en aan alle medewerkers tijdens de weekstart laten zien. Wat opvalt in de figuur is dat de afdeling Managed Services twee keer is afgebeeld. De ITBV is namelijk verdeeld in Run en Change.

In Bijlage 9.3 is het Run en Change proces verder toegelicht.



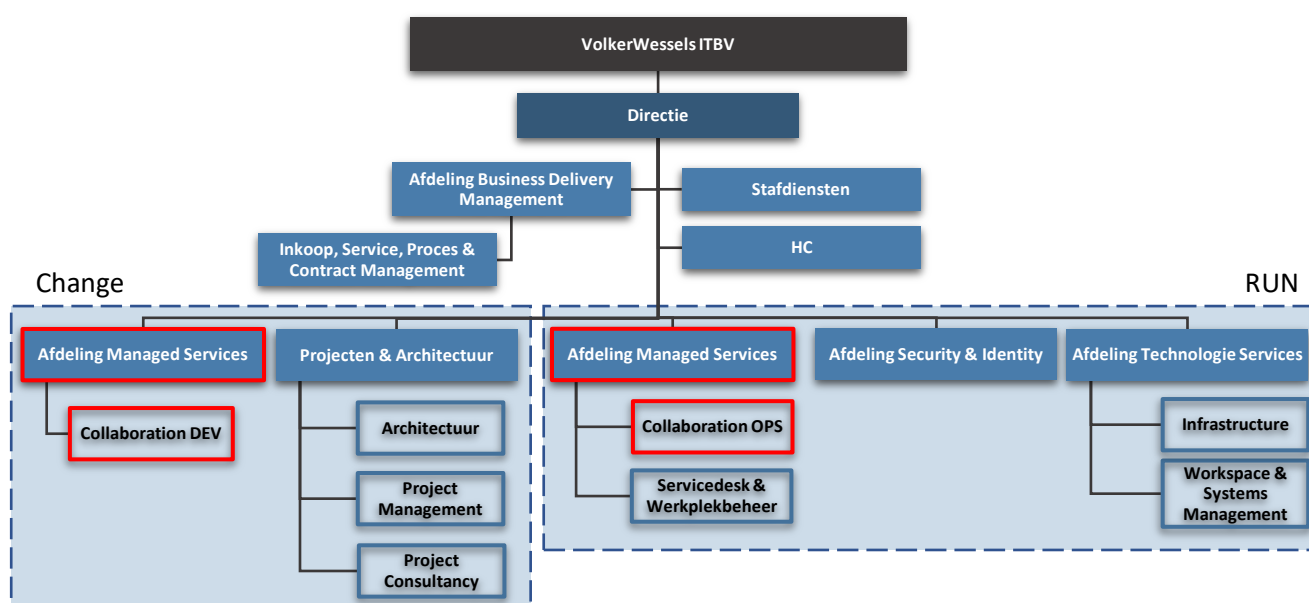
Figuur 2: De organisatiestructuur van de ITBV

3 Aanpak

Dit hoofdstuk beschrijft de projectuitvoering, het raamwerk en de gebruikte methodieken van het onderzoekstraject. Het onderzoekstraject is op een systematische wijze uitgevoerd; er zijn verschillende analyses uitgevoerd en er zijn passende conceptuele oplossingen gevonden en uitgewerkt.

3.1 Projectuitvoering

In figuur 3 is met rood aangegeven waar de focus tijdens het onderzoek ligt. Het team van Managed Services bestaat uit de Servicedesk, Werkplekbeheer en Collaboration Team. Tijdens het afstudeertraject richt de afstudeerder zich op het Collaboration Team binnen de afdeling Managed Services van de ITBV, omdat het vraagstuk zich voornamelijk binnen dit team afspeelt en zij het meeste baat hebben voor de uitkomsten van het onderzoek.



Figuur 3: Organisatiestructuur + de afdeling waar het afstudeertraject plaatsvindt

3.2 Raamwerk

Om het onderzoek systematisch te laten verlopen is er een passend raamwerk ingezet. Het raamwerk waar voor is gekozen is een GAP-analyse dat bestaat uit vier fasen, zie figuur 4. Een GAP-analyse vergelijkt de huidige situatie met de nieuwe situatie, dit past goed bij het onderzoek omdat er een advies wordt aangeleverd op een nieuwe gewenste situatie. Door het gebruik van een GAP-analyse is er op een systematische manier de opzet van het onderzoek bepaald, om zo het einddoel te bereiken. Binnen de GAP-analyse die is uitgevoerd tijdens het onderzoek zijn de huidige en nieuwe situatie met elkaar vergeleken, zodat de gebreken naar voren komen (lucidchart.com, sd). Vanuit hier was het mogelijk om een advies op te leveren.



Figuur 4: Fasen GAP-analyse

FASE 1: Analyseren huidige situatie

In deze fase is bepaald op welk deel van de organisatie gericht ging worden. Aan de hand van deze richting kon er een analyse gedaan worden op de huidige situatie van de organisatie. In deze fase zijn voornamelijk gesprekken gevoerd met de betrokken stakeholders en zijn er interviews gehouden om het probleem vanuit verschillende perspectieven te belichten (probleemanalyse).

Het belangrijkste in deze fase was de oorzaak van het probleem duidelijk maken om zo eenvoudig de factoren die leiden tot het probleem in kaart te brengen. Fase 1 heeft een goede basis gelegd voor het onderzoek. Vanuit het analyseren en aankaarten van de huidige situatie is de nieuwe situatie geïdentificeerd in fase 2.

FASE 2: Identificeren nieuwe situatie

Nadat fase 1 succesvol is afgerond is het totaalplaatje van het onderzoek voor een deel gedefinieerd. Het laatste deel van het totaalplaatje heeft zich gericht op een nieuwe gewenste situatie waarbij de divisies gestandaardiseerd samen werken zodat er *optimaal samengewerkt* kan worden (lucidchart.com, sd). De behoeften voor de nieuwe toekomstige situatie van de verschillende stakeholders zijn bepaald (stakeholderanalyse) en is er beschreven welke omliggende context de beschreven problematiek heeft (contextanalyse).

Net als in Fase 1 zijn er in deze fase gesprekken gevoerd met de betrokken medewerkers, is er informatie verzameld en zijn er afwegingen en voorstellen gemaakt van de werkprocessen en applicaties die gestandaardiseerd moesten worden. In deze fase is duidelijk geworden hoe de nieuwe situatie eruit moet gaan zien en zijn de randvoorwaarden meegenomen in deze bepaling.

FASE 3: Tekorten in kaart brengen en de oplossingen evalueren

In deze fase is bepaald welke oplossingen een effectief resultaat gaan opleveren. Omdat er in de vorige fasen de uitgangspunten van de IST (huidige situatie) en de SOLL (nieuwe situatie) zijn gedefinieerd, is het gat dat tussen deze twee zit inzichtelijk gemaakt. Door middel van een stappenplan is er gezocht naar passende oplossingen voor het geleverde problematiek (literatuuronderzoek).

FASE 4: Plan opstellen

Nadat is bepaald hoe het gat overbrugt kan worden en nadat is gedefinieerd welke mogelijkheden het beste zijn voor de afdeling is er in de vorm van een advies gedefinieerd hoe de afdeling van de IST-situatie naar de SOLL-situatie kan gaan. Dit was tevens de laatste en de belangrijkste fase van het onderzoekstraject.

3.3 Projectmanagementmethodiek

Het onderzoek is gemanaged aan de hand van projectmanagementmethodiek Agile en de SCRUM-methode, zoals beschreven door Van der Wardt (Van der Wardt, z.d.). Agile is een manier van werken waarbij de organisatie zich ervan bewust is dat omstandigheden kunnen veranderen en weet hier goed op in te spelen omdat zij flexibiliteit bieden (Wat is Agile? (Voordelen en manier van werken), 2022).

In samenwerking met Agile is er gebruikgemaakt van SCRUM. Dit is een framework van Agile waarbij constante communicatie tussen de belanghebbenden plaatsvindt, werk wordt opgeleverd aan het einde van elke Sprint, er is sprake van continue feedback van de klant en veranderingen kunnen worden doorgevoerd wanneer hier behoefte aan is.

De methodiek voor het onderzoek sluit goed aan om de volgende redenen:

- Agile/SCRUM wordt binnen de organisatie ook gebruikt. Binnen de afdeling Managed Services wordt er bijvoorbeeld gebruikgemaakt van Azure DevOps. Omdat hier al mee gewerkt wordt is het ook een efficiënte manier van werken.
- De transitie naar de ITBV is nog niet compleet en er kan nog veel veranderen. De inrichting van bijvoorbeeld de processen en tools is nog niet bepaald en de huidige inrichting van de infrastructuur en het personeel kan altijd nog veranderen.
- Effectief werken en duidelijke communicatie is belangrijk tijdens dit onderzoek. De transitie is nog in ontwikkeling en moet nog vormgegeven worden. Met de gekozen methodiek kan de invulling op een gewenst moment veranderd worden. En omdat dit van te voren bekend is kan er op ingespeeld worden.

3.4 Methodieken

3.4.1 Triangulatie

Met behulp van triangulatie wordt de oorzaak van het probleem vanuit verschillende perspectieven belicht, zoals beschreven door Staa & Evers (van Staa & Evers, 2010). Gekozen is om gebruik te maken van theoretische triangulatie om zo de validiteit en betrouwbaarheid van het onderzoek te verhogen.

De verschillende perspectieven worden in de conclusie van de probleemstelling beschreven om zo een duidelijke beschrijving van het probleem te vormen. De perspectieven die worden behandeld in de probleemanalyse zijn als volgt:

- **Perspectief manager Managed Services:** de manager is gekozen als perspectief om zij de opdrachtgever van het onderzoek is. Ook speelt zij een belangrijke rol tijdens het afstudeertraject.
- **Perspectief Service Coördinatoren:** de service coördinatoren zijn gekozen omdat ze samen met de manager sterk met elkaar verbonden zijn. En omdat zij het probleem binnen hun teams ervaren is dit een goede perspectief om aan te kaarten.
- **Perspectief Collaboration Team:** het perspectief van het team is gekozen omdat zij het probleem ieder op een andere manier ervaren en het is goed om deze verschillende perspectieven aan te kaarten.
- **Perspectief literatuur:** vanuit de literatuur wordt er gekeken naar een passende oplossing.

3.4.2 Conceptueel model

Om de invloeden van het huidige probleem in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een conceptueel model. Dit model laat de verbanden tussen oorzaak en gevolg zien (Haveman, Hageraats, & van der Linden, 2016).

Allereerst wordt de oorzaak-gevolgrelatie (*causaal verband*) vastgesteld. Om deze relatie te onderzoeken zijn er onafhankelijke variabelen (*oorzaak*) en één afhankelijke variabele (*gevolg*) bepaald. Het conceptueel model bevat variabelen die interessant zijn om te onderzoeken maar ook variabelen die invloed hebben op elkaar. Gesteld wordt dat de onafhankelijke variabelen de afhankelijke variabele beïnvloeden (Merkus, Scribbr, 2021).

3.4.3 Requirement categorising

Tijdens het afstudeertraject is er onderzoek gedaan naar de eisen, behoeften en randvoorwaarden. De eisen en behoeften zijn in de vorm van requirements opgesteld en onderverdeeld in Business, User en

System requirements. De Business requirements zijn voornamelijk gefocust op de behoeften vanuit de het Collaboration team en geven duidelijkheid omtrent de waaromvraag. De User requirements beschrijven de eisen en behoeften van de medewerkers van het Collaboration team en de System requirements beschrijven duidelijk wat het systeem moet kunnen doen.

Bij de User en System requirements wordt aangegeven of ze functioneel of niet functioneel zijn. Functionele requirements beschrijven een gewenst gedrag en niet-functionele requirements beschrijven de kwaliteitseisen.

Alle requirements zijn ontworpen aan de hand van verscheidene interviews met de medewerkers van het Collaboration team, de manager en de service coördinatoren van de afdeling Managed Services.

Tijdens de categorisering heeft elke requirement een unieke code. Aan de hand van deze codes is duidelijk te zien welke Business en System requirements welke User requirements generaliseren en realiseren, en welke User requirements welke System requirements realiseren.

3.4.4 MoSCoW-analyse

Om de eisen en wensen van de opdrachtgever te labelen zijn de requirements tijdens het onderzoek geprioriteerd volgens de MoSCoW-methode, zoals beschreven door Dai Clegg (Clegg, 1994). De MoSCoW-methode is een prioriteringstechniek. Het woord MoSCoW is zowel een ezelsbruggetje als acroniem (MoSCoW projectmanagementsite, z.d.). Om het uitspreekbaar te maken zijn er o's toegevoegd en is het eenvoudiger te onthouden. In tabel 4 zijn de afkortingen te zien met de daar bijhorende betekenis.

MoSCoW	Betekenis
M – Must have	Deze requirements moeten in het eindresultaat terugkomen, zonder is het product niet bruikbaar.
S – Should have	Deze requirements zijn gewenst maar niet van essentieel belang, het eindresultaat is ook bruikbaar zonder deze requirements.
C – Could have	Deze requirements komen pas aan bod als er tijd over is.
W – Would have	Deze requirements zijn voor de toekomst bedoeld en zullen dus niet aan bod komen in het eindresultaat.

Tabel 4: Beschrijving MoSCoW-methode

3.4.5 Interviews

Tijdens het onderzoek is informatie verkregen aan de hand van interviews. De interviews zijn gehouden volgens de theorie die Ben Baarda in zijn boek beschrijft (Baarda, 2020). Hieronder is per interview beschreven hoe de informatie is verzameld.

Om een duidelijk beeld te krijgen van het perspectief van de manager Managed Services is er een semigestructureerd interview gehouden. Bij een semigestructureerd interview is er vooraf een interviewschema opgesteld met vooropgestelde vragen. Anders dan een gestructureerd interview mag er doorgevraagd worden tijdens de afname van het interview (Dingemanse, sd).

Om een duidelijk beeld van de perspectieven van de Service Coördinatoren en het Collaboration team te krijgen zijn er ook semigestructureerde interviews gehouden. Vooraf zijn er vragen opgesteld waarop vervolgens tijdens de afname de gelegenheid was om door te vragen.

In Bijlage 9.4 zijn resultaten van de interviews te vinden.

De resultaten van de interviews zijn vertaald in perspectieven en zijn verwerkt in paragraaf 4.3 *Perspectieven*, te vinden in de probleemanalyse.

In Bijlage 9.5 zijn perspectieven te vinden.

Informatie uit de afgenomen interviews is ook gebruikt om de behoefteanalyse te doen en om de requirements in te vullen. Deze resultaten zijn te vinden in 5.1 *Behoeftanalyse*.

Om een goede contextanalyse te doen zijn er voor het 7s-model van McKinsey, de culturen en IT-landschappen van de divisies ook semigestructureerde interviews gehouden. Deze resultaten zijn te vinden in 5.1.1 *Resultaten*.

3.4.6 Aggregatieniveaus

Om een duidelijk beeld van de context te scheppen waarin het onderzoek zich bevindt is er gekeken naar verschillende aggregatieniveaus. Dit is een veel gebruikte manier om naar mogelijke contextuele randwoorden te kijken zoals beschreven door de Boer (de Boer, 2005).

Er zijn drie aggregatieniveaus waar er tijdens het onderzoek naar gekeken kan worden (micro-meso-macro, sd):

- **Micro-niveau:** dit is de directe omgeving waar het onderzoek zich afspeelt
- **Meso-niveau:** dit is de directe omgeving van de organisatie dat zich buiten het onderzoek bevindt (bv. klanten en leveranciers)
- **Macro-niveau:** dit is op marktniveau waar de organisatie geen invloed op heeft

Aanbevolen wordt om voor de contextanalyse minimaal één aggregatieniveau uit te werken (de Boer, 2005). Gekozen is om de aggregatieniveaus Micro en Meso uit te werken. Omdat het Macro-niveau geen (belangrijke) rol speelt tijdens het onderzoek omdat het onderzoekstraject wordt gehouden binnen het Collaboration team, en deze werkt alleen met interne collega's en gebruikers. Vandaar dat er is gekozen om deze achterwege te laten.

3.4.7 7s-model

Gekozen is om het 7s-model van McKinsey, zoals beschreven door Olde Bijvank (Olde Bijvank, z.d.), te gebruiken om een interne analyse te doen binnen de contextanalyse. Met dit model is de organisatie helder in kaart gebracht. De invulling van dit model is gedaan door verschillende persoonlijke communicaties met de manager en de Service Coördinatoren van de afdeling Managed Services.

Er is gekozen voor dit model omdat deze de kwaliteiten van de directe omgeving meet en er achterhaalt kan worden wat de sterktes en zwaktes zijn van het Collaboration team (house-of-control.nl, sd). Voor een methodische beschrijving van de context is er gekeken naar twee aggregatieniveaus; Micro en Meso. De interne analyse is gedaan op Micro niveau en aan de hand van het 7s-model van McKinsey. De externe analyse is gedaan op Meso niveau met behulp van een stakeholderanalyse.

3.4.8 Stakeholderanalyse

Er is een externe analyse gedaan op Meso-niveau met behulp van een stakeholderanalyse. De stakeholderanalyse staat niet in de contextanalyse maar in de behoefteanalyse. Om een beter beeld van de stakeholders te krijgen is er voor gekozen om hier een apart hoofdstuk van te maken en nog voor de contextanalyse aan te kaarten zodat het duidelijk is wie de stakeholders van dit onderzoek zijn.

De stakeholderanalyse is gedaan in vier fasen, waarbij de stakeholders zijn bepaald in een brainstormsessie met de opdrachtgever. Ook zijn de belangen van de directe stakeholder bepaald met behulp van een veldonderzoek. De uitkomsten van de stakeholderanalyse zijn helder in kaart gebracht in de stakeholdermatrix van Mendelow en zijn de relaties tussen de stakeholders weergegeven in een afbeelding.

3.4.9 Deskresearch

Deskresearch, ook wel bureau onderzoek, is voor drie onderdelen binnen het afstudeertraject gebruikt. Bij het gebruik van deskresearch wordt er gebruik gemaakt van data dat al is onderzocht, meestal gaat dit om interne bedrijfsgegevens (Merkus, Hoe voer je deskresearch uit?, 2021). Tijdens het traject is het ingezet om de perspectieven te bepalen van de directe stakeholders en om de systemen en werkprocessen per divisie in kaart te brengen met bestaande data dat beschikbaar is gesteld tijdens het voor de afstudeerder.

3.4.10 Fieldresearch

Fieldresearch, ook wel veld onderzoek, is ingezet om de belangen van de directe stakeholders in kaart te brengen. Dit is een onderdeel van de behoeftanalyse. Bij het gebruik van fieldresearch is nieuwe data verzameld aan de hand van interviews. Ten opzichte van het deskresearch dat is gedaan wordt fieldresearch op het “veld” uitgevoerd (Deskresearch - Onderzoeksmethoden, 2022).

3.4.11 GOKIT

Het GOKIT model is gebruikt om de randvoorwaarden te categoriseren. De categorieën bestaan uit Geld, Organisatie, Kwaliteit, Informatie en Tijd.

3.4.12 ArchiMate

ArchiMate is een modelleringstool waarmee de business, applicatie en technologie laag op een schematische manier kan worden gemodelleerd. ArchiMate is tijdens het afstudeertraject gebruikt om de huidige IT-landschappen te verduidelijken en in kaart te brengen.

3.4.13 Sneeuwbalmethode

De sneeuwbalmethode is gebruikt in het literatuuronderzoek. Er is gezocht naar bestaande literatuur in andere onderzoeken, daarna is gekeken welke relevante informatiebron is gebruikt om tot deze literatuur te komen. Deze informatiebron is dan weer toegepast voor dit onderzoek, waardoor het sneeuwbaaleffect is ontstaan.

FASE 1: Analyseren huidige situatie

4 Probleemanalyse

De probleemanalyse is het hoofdstuk welke gedetailleerd de huidige problematiek beschrijft van de opdrachtgever.

4.1 Aanleiding

Tijdens de totstandkoming van de ITBV is een deel van de medewerkers, die afkomstig zijn vanuit de divisies Infrastructuur, Energie & Telecom en Bouw & Vastgoedontwikkeling, samen geplaatst in het Collaboration Team. Met de samenvoeging van deze medewerkers vanuit verschillende divisies zijn ook de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen meegenomen. Ondanks het doel dat de medewerkers met de komst van de ITBV samen één organisatie moeten vormen worden er tot op de dag van vandaag eigen organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen nageleefd. Dit zorgt ervoor dat verschillende werkprocessen door elkaar heen lopen waardoor samenwerking moeilijk is.

4.2 Doelstelling

De ITBV wilt graag dat de organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen gestandaardiseerd worden voor alle medewerkers. Het idee is er, maar om het in de praktijk tot uitvoer te brengen is complex en kost veel tijd. De ITBV wilt daarom graag weten hoe de samenwerking geoptimaliseerd kan worden in het Collaboration Team binnen de afdeling Managed Services, rekening houdend met de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen van de samengevoegde medewerkers. Het Collaboration Team, maar ook de afdeling Managed Services hopen met de uitkomsten van dit onderzoek een goed voorbeeld te kunnen geven aan de andere afdelingen van de ITBV, zodat alle afdelingen straks op één lijn zitten.

4.3 Perspectieven

Om een beschrijving van het probleem op te stellen wordt de probleemstelling bekeken vanuit verschillende perspectieven volgens de methode 'triangulatie' beschreven in *paragraaf 3.4.1*. Gekozen is om vier perspectieven te belichten, namelijk het perspectief van de manager Managed Services, de servicecoördinatoren, het Collaboration Team en de literatuur. De eerste drie perspectieven worden bepaald aan de hand van interviews en deskresearch, het perspectief vanuit de literatuur wordt onderbouwd door een literatuuronderzoek.

4.3.1 Perspectief manager Managed Services

Lieke Dalhoeven is Manager Managed Services en is eindverantwoordelijke voor alle producten en diensten die de afdeling Managed Services (Werkplekbeheer, Servicedesk en Collaboration) levert. Lieke is tevens de opdrachtgever van het onderzoek en speelt een belangrijke rol tijdens het afstudeertraject.

Lieke kaart aan dat de ITBV erop hamert dat ze één organisatie willen zijn. Waar ze momenteel tegenaan lopen is dat er drie divisies zijn, met elk zijn of haar eigen culturen en werkwijzen. Lieke stelt dat de grootste uitdaging in het cultuurverschil tussen de Bouw & Vastgoedontwikkeling (BVGO) en Infrastructuur (Infra) zit. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld wanneer BVGO een idee heeft gaan ze er gelijk mee aan de slag. Terwijl ze bij de divisie Infra veel luchtkasteeltjes bouwen zonder een daadwerkelijke uitwerking.

De technische inrichting van de divisie Energie & Telecom Infrastructuur (Telecom) loopt volgens Lieke achter, als je het vergelijkt met de andere divisies. Betreft de werkwijzen sluiten ze goed aan op de werkzaamheden van de BVGO. Lieke vindt het belangrijk dat er uniform gewerkt wordt en dat het team één cultuur naleeft (Dalhoeven, 28 maart 2022).

4.3.2 Perspectief Service Coördinatoren

Patricia de Jong – O’Brien is Service Coördinator van het Collaboration Team. Het team dat zij aanstuurt is verantwoordelijk voor verschillende Microsoft producten zoals Teams, Sharepoint en Onedrive. Pamela van Klaveren is Service Coördinator Servicedesk & Werkplekbeheer en is voornamelijk functioneel en operationeel verantwoordelijk voor de dienstverlening.

Patricia de Jong – O’Brien

Het bedrijf is gigantisch veel gegroeid en de scope is ook groter geworden. Patricia stelt dat de culturen en landschappen momenteel anders zijn. Volgens Patricia zijn we één bedrijf vanuit VolkerWessels, maar hebben we per divisie een ander inrichting. Dit levert uitdagingen op omdat er bijvoorbeeld gewerkt wordt vanuit verschillende tenants.

Momenteel hebben de werknemers van de divisie BVGO een VolkerWessels-account, maar hebben de andere divisies twee accounts; hun eigen account en het VolkerWessels gastaccount. Technisch gezien geeft dit veel problemen, en Patricia vindt dit niet makkelijk in de samenwerkingen. Praktische zaken belemmeren de samenwerking met de divisies omdat interne zaken extern niet gedeeld kunnen worden. Patricia zou het heel erg fijn vinden als zij interne documenten e.d. ook kan delen met de collega’s van de andere divisies.

Verder vindt ze erg belangrijk dat de afdeling Managed Services de verandering op de juiste manier doet zodat ze een voorbeeld kunnen zijn voor de andere afdelingen binnen de ITBV. Ze wilt graag weten hoe dingen gaan verlopen, dat de tooling op orde is en dat Teams goed ingericht is (O’Brien, 25 maart 2022).

Pamela van Klaveren

Momenteel zijn er drie bedrijven, of zoals de directeur altijd zegt; we hebben drie gezinnen, een samengesteld gezin, waar we allemaal alles anders doen. Pamela stelt dat er geen proces ingeregeld is waarbij Werkplekbeheer en de Servicedesk van op de hoogte zijn. Er worden bijvoorbeeld veel wijzigingen doorgevoerd door de divisies en de rest van de ITBV komt hier pas achter wanneer het fout gaat. Je merkt dus dat het werkproces bij iedereen anders is. Pamela vindt het erg belangrijk dat de mensen gaan beseffen dat wanneer ze iets wijzigen, dat ze iemand op de hoogte moeten stellen. En een proces kan daarbij helpen (Klaveren, 22 maart 2022).

4.3.3 Perspectief Collaboration Team

Omdat de medewerkers van drie divisies samen zijn gevoegd wordt het perspectief van het Collaboration Team verdeeld in drie sub perspectieven. Van elke divisie wordt het perspectief belicht door één medewerker:

Thijs Versteeg (Bouw & Vastgoedontwikkeling)

De samenwerking tussen de divisies en de afdeling Managed Services verloopt niet als verwacht en dat heeft deels te maken met dat we van drie divisies naar één ITBV zijn overgestapt. Thijs stelt dat veel zaken geoptimaliseerd kunnen worden. Het is Thijs bijvoorbeeld opgevallen dat de Servicedesk ook niet precies weet wat het Collaboration Team doet.

Net als de divisies zou iedereen elkaar moeten informeren over zijn of haar werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Vandaar dat Thijs ook stelt dat er een slag gemaakt kan worden in de processen. We moeten elkaar meer informeren over wat iedereen doet en de huidige tooling aanpassen daar waar nodig is (Versteeg, 25 maart 2022).

Sander Romeijn (Infrastructuur)

Momenteel krijgen ze niet veel mee van de ITBV-collega's, die voorheen bij VolkerWessels BVGO en VolkerWessels Telecom werkten. Zij zijn net als Sander en zijn collega's geplaatst in de ITBV. Sander stelt dat het vanuit hun perspectief lastig is om de juiste mensen binnen de ITBV te vinden.

Sander vindt het belangrijk dat hij en zijn collega's die van de Infra komen zich goed kunnen mengen met de mensen van BVGO en Telecom. Hij zou graag willen weten hoe we elkaar kunnen helpen en wat we kunnen doen om dit te realiseren (Romeijn, 24 maart 2022).

Heleen Bongers – de Vos (Energie & Telecom infrastructuur)

Ook de verantwoordelijkheden voor Heleen zijn nog niet vastgesteld. Wel stelt Heleen dat zij niet technisch is opgeleid. Zij kan niet in de systemen, maar zorgt voor praktische oplossingen. Voor nu heeft Heleen de taak gekregen om in kaart te brengen wat de afdeling precies doet. Omdat Heleen nu onder het team van Patricia valt is het lijntje met VWT korter geworden. Heleen geeft aan dat zij niet alles weet, maar dat zij wel de juiste mensen binnen VWT kent die haar kunnen helpen.

Heleen stelt dat het belangrijk is dat iedereen binnen de ITBV elkaar eenvoudig kan vinden. Als eerste moeten de contactpersonen bekend zijn en moet duidelijk zijn wat hun taken zijn. Dit maakt het makkelijk om contact met diegene op te nemen. Heleen merkt nu bijvoorbeeld dat zij iets wilt gaan doen, maar niet zo goed weet of het binnen het team valt. Ook weet zij niet wie zij nodig heeft uit een ander team en al helemaal niet hoe zij deze personen bereiken moet. De organisatie voelt niet transparant geeft Heleen aan, en dat is wel een belangrijk element om optimaal samen te werken (Vos, 23 maart 2022).

4.3.4 Perspectief literatuur

Vanuit de literatuur is er een soortgelijk onderzoek gedaan: binnen een organisatie zijn verschillende teams samengevoegd, deze samenvoeging en de grote verschillen heeft de leidinggevende van dit bedrijf als probleem gezien. In dit onderzoek naar "Het samenvoegen van twee teams en de betrokkenheid bij het werk" geschreven door M. Pleuijn komt naar voren dat er tijdens het samenvoegen van verschillende teams de mensen de neiging hebben om hun eigen groep positiever te zien dan de andere groepen waarmee ze worden samengevoegd (Pluijm, 2019). Ook Rentsch en Schneider stellen dat de meeste groepen gelijkaardig zijn, maar dat er één groep de dominante rol aanneemt tijdens een samenvoeging. Deze groep is meestal groter en machtiger dan de andere groepen (Rentsch & Schneider, 1991).

Uit een ander onderzoek, van Cartwright en Cooper, wordt er gesteld dat er tijdens het samenvoegen van medewerkers binnen een bedrijf het gevoel van overname ontstaat (Cartwright & Cooper, 1992). Dit wordt versterkt door een onderzoek van Dutton, Dukerich & Harquail waarbij gesteld wordt dat een samenvoeging van medewerkers leidt tot verandering van identiteit. Dit is de manier waarop groepsleden de nieuwe groep ervaren. De groepsleden voelen dat de organisatie is veranderd en hebben het gevoel dat ze nu bij een andere organisatie werken, terwijl in werkelijkheid er enkel een verandering heeft plaatsgevonden binnen de organisatie (Dutton, Dukerich, & Harquail, 1994).

Bovenstaande literatuurbevindingen komen overeen met het probleem van het afstudeertraject en geven de mogelijke gevolgen van het streven naar een optimale samenwerking tussen de medewerkers van het Collaboration team.

In Bijlage 9.6 zijn alle perspectieven in een overzichtelijke tabel geplaatst.

4.4 Conclusie

4.4.1 Conceptueel model

Om de invloeden van het huidige probleem in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van een conceptueel model. Om het conceptueel model voor het onderzoek op te stellen zijn er verwachtingen gesteld, ook wel het *causaal verband*. Hiermee wordt de oorzaak-gevolg van het probleem aangetoond.

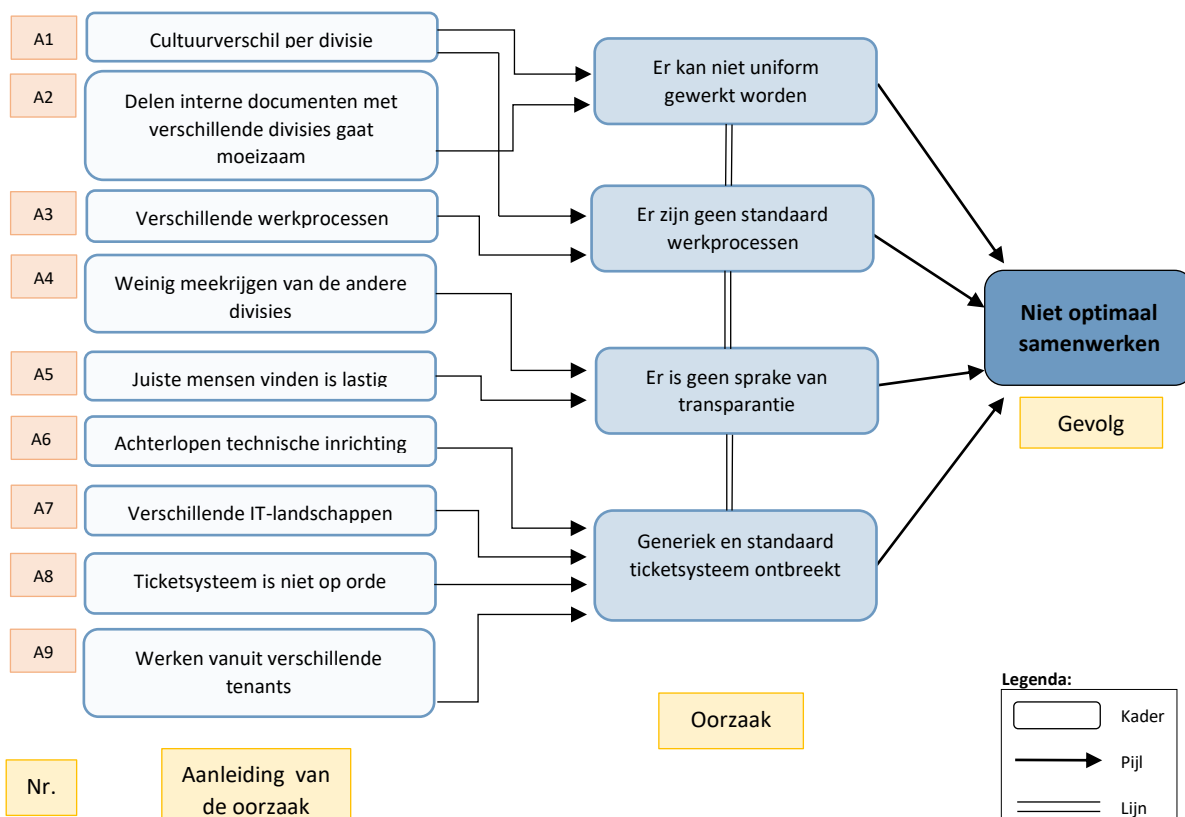
Gekozen is om aan de hand van een tekening het causaal verband van dit onderzoek aan te tonen zodat de lezer in één oogopslag kan zien waar het onderzoek over gaat. Om een conceptueel model te maken is eerst de probleemstelling bepaald. Daarna zijn de verwachtingen in de vorm van variabelen opgesteld en verwerkt in twee overzichtelijk figuren die samen één geheel vormen met de daar bijhorende verbanden.

4.4.2 Beschrijving conceptueel model

De verwachtingen zijn vastgesteld aan de hand van de perspectieven in *hoofdstuk 4.3 Perspectieven* en zijn in de vorm van onafhankelijke en afhankelijke variabelen opgesteld. De onafhankelijke variabelen zijn de verwachtingen binnen het conceptueel model waarbij de afhankelijke variabele een oplossing biedt voor het gestelde probleem tijdens het onderzoek.

In figuur 5 is het conceptueel model van het onderzoek te zien. De variabelen worden vermeld in kaders. Een pijl tussen twee kaders geeft aan dat de variabele waar de pijl vandaan komt de variabele waar de pijl naar toewijst beïnvloed, dit is het causaal verband. Gesteld wordt dat de onafhankelijke variabelen (oorzaak) de afhankelijke variabele (gevolg) beïnvloeden. Verder zijn er ook kaders die geen causaal verband met elkaar hebben. Deze kaders staan in verband met elkaar. Deze samenhang wordt in de figuur herkend door middel van een lijn tussen de kaders.

Om de oorzaak van het probleem duidelijker te maken is er per oorzaak een aanleiding geformuleerd. De aanleidingen zijn genummerd in het rood en verzwakken het gevolg.



Figuur 5: Conceptueel model

4.4.3 Beschrijving oorzaken

In onderstaande tabel is er per oorzaak dat is vastgesteld in het conceptueel model in voorgaande paragraaf een beschrijving gegeven. Ook zijn de betreffende aanleidingen in de tabel te zien en is er vermeld welke perspectieven in verband staan met de betreffende oorzaken, de volledige beschrijving van de perspectieven zijn te vinden in Bijlage 9.6.

Oorzaak	Nr.	Beschrijving
Er kant niet uniform gewerkt worden	A1	Het delen van interne documenten met verschillende divisies gaat moeizaam en er is sprake van cultuurverschil. Hierdoor kan er niet uniform gewerkt worden. Het gevolg hiervan is dat er niet optimaal samengewerkt kan worden binnen het team.
	A2	
		P1 – P2 – P4 – P5 – P6 – P9 – P10 – P13 – P15 – P19
Er zijn geen standaard werkprocessen	A1	Er worden geen standaard werkprocessen gehanteerd binnen de divisies omdat er sprake is van cultuurverschil. En omdat elke divisie een andere cultuur heeft zijn de werkprocessen ook niet hetzelfde. Het gevolg hiervan is dat er niet optimaal samengewerkt kan worden.
	A3	
		P1 – P2 – P11 – P12 – P14 – P15 – P16 – P19
Er is geen sprake van transparantie	A4	De divisies houden elkaar niet op de hoogte en krijgen dus weinig mee van wat er speelt bij de andere divisies. Ook het vinden van de juiste mensen is moeilijk. De oorzaak hiervan is dat er geen sprake van transparantie is. Het gevolg hiervan is dat er niet optimaal samengewerkt kan worden.
	A5	
		P16 – P17 – P18 – P20 – P21
Generiek en standaard ticketsysteem ontbreekt	A6	Binnen het team ontbreekt er een generiek en standaard ticketsysteem omdat het ticketsysteem niet in orde is, de divisies verschillende IT-landschappen hanteren, er wordt gewerkt vanuit verschillendetenantss en de technische inrichting loopt achter. Het gevolg hiervan is dat er niet optimaal samengewerkt kan worden.
	A7	
	A8	
	A9	
		P3 – P6 – P7 – P8 – P9 – P10

Tabel 5: Beschrijving onafhankelijke variabelen (oorzaak)

4.4.4 Probleemstelling

Als we de perspectieven van het huidige probleem combineren kan er worden gesteld dat het Collaboration Team binnen de afdeling Managed Services een oplossing nodig heeft voor het probleem “verschillen in cultuur, IT-landschap en werkprocessen binnen het Collaboration Team”. De manager van de afdeling heeft hier natuurlijk het meeste baat bij en wilt graag dat het team uniform werkt en dat het team één cultuur naleeft.

De belangrijkste knelpunten van het probleem zijn de werkprocessen die anders zijn per divisie en dit merken de Service Coördinatoren goed. Er wordt bijvoorbeeld een wijziging doorgevoerd waarbij alleen de medewerkers van de betreffende divisie van op de hoogte zijn. De andere medewerkers van het Collaboration Team krijgen hier niks van mee.

Verder vinden de medewerkers het lastig om de juiste mensen te vinden binnen de ITBV en de organisatie zelf. Ook ervaren de medewerkers die van de divisies Infrastructuur en Energie & Telecom komen technische problemen met betrekking tot het account wat ze gebruiken.

De ITBV wilt dat alle medewerkers vanuit een generiek en standaard platform werken. Echter is dat voor de medewerkers van het Collaboration Team lastig omdat ze momenteel vanuit verschillende tenants werken.

Vanuit de literatuur wordt er gesteld dat er tijdens een samenvoeging van medewerkers binnen een organisatie verschillende problemen kunnen ontstaan. Zo kan bijvoorbeeld een deel van de medewerkers de neiging hebben om hun eigen groep positiever te zien dan de rest van de medewerkers van het Collaboration Team. Er kan een gevoel van overname ontstaan omdat de betreffende groep groter is en meer invloed kan hebben binnen het team betreft verandering in cultuur, IT-landschap en de manier van werken (werkprocessen).

Al met al wilt het team zich identificeren als één team binnen de ITBV maar wegens verschil in cultuur, IT-landschap en werkprocessen ervaart het team een scheiding.

Probleem: gesteld kan worden dat de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen van de divisies ervoor zorgen dat er binnen het Collaboration Team en de ITBV niet optimaal (samen)gewerkt kan worden.

4.4.5 Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoekstraject luidt als volgt:

“Hoe kan de samenwerking geoptimaliseerd worden binnen het Collaboration Team op de afdeling Managed Services, rekening houdend met de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen van de divisies”

4.4.6 Deelvragen

Hieronder zijn de deelvragen weergegeven. Per deelvraag is beschreven op welke manier de deelvraag wordt onderzocht en welke vorm het resultaat van de deelvraag heeft.

De deelvragen van het onderzoekstraject luiden als volgt:

- DV1 Wat is het probleem dat het Collaboration team momenteel ervaart?** Deze deelvraag is gericht op het duidelijk maken van het probleem wat het Collaboration team op dit moment ervaart en waarom er een oplossing is gewenst. DV1 is onderzocht in de **probleemanalyse**.
- DV2 Hoe ervaren de medewerkers de totstandkoming van het Collaboration team?** Deze deelvraag is gericht om de verschillende perspectieven van het huidige probleem in kaart te brengen. DV2 wordt beantwoordt in de **probleemanalyse**.
- DV3 Wat zijn de eisen en wensen van het Collaboration team waar aan moet worden voldaan?** Deze deelvraag is gericht om de behoeften van de verschillende stakeholders in kaart te brengen, dit wordt gedaan door een stakeholderanalyse. DV3 is onderzocht in de **behoefteanalyse**.
- DV4 Hoe ziet de huidige infrastructuur eruit waarop de oplossing moet worden geïmplementeerd?** Deze deelvraag is gericht om de omgeving waarbinnen het probleem zich voordoet in kaart te brengen en om duidelijk te maken waar rekening mee moet worden gehouden bij het bedenken van een oplossing. DV4 is onderzocht in de **contextanalyse**.

- DV5 Welke organisatieculturen worden er gehanteerd binnen het Collaboration team?** Deze deelvraag is gericht op het in kaart brengen van de verschillende organisatieculturen van de divisies, maar ook hoe de medewerkers die in het Collaboration team zijn samengevoegd en in hoeverre zij de cultuur hebben meegenomen naar het team. DV5 is onderzocht in de **contextanalyse**.
- DV6 Welke IT-landschappen worden er gehanteerd binnen de drie divisies?** Deze deelvraag is gericht op het in kaart brengen van de verschillende IT-landschappen van de drie divisies. DV6 is onderzocht in de **contextanalyse**.
- DV7 Welke werkprocessen worden er gehanteerd binnen de drie divisies?** Deze deelvraag is gericht op het in kaart brengen van de verschillende werkprocessen van de drie divisies. DV7 is onderzocht in de **contextanalyse**.
- DV8 Hoe zorg er je voor dat het Collaboration team beter gaat samenwerken?** Deze deelvraag is gericht op het in kaart brengen van verschillende manieren om de samenwerking binnen een team te verbeteren. DV8 is onderzocht in de **literatuuronderzoek**.
- DV9 Welke tooling kan worden ingezet om de juiste mensen binnen de ITBV en de organisatie te vinden?** Deze deelvraag is gericht op het in kaart brengen van verschillende tooling dat binnen het Collaboration Team gebruikt kan worden voor het vinden van de juiste mensen. DV9 is onderzocht in de **literatuuronderzoek**.
- DV10 Wat is nodig om de nieuwe oplossing te implementeren?** Deze deelvraag is gericht op realiseren van het ontwerp. Deze deelvraag wordt beantwoord in het hoofdstuk **ontwerp**.
- DV11 Hoe kan worden aangetoond dat de gevonden oplossing(en) voor het Collaboration team zullen werken?** Deze deelvraag is gericht op het bewijzen van de oplossing(en). Deze deelvraag wordt beantwoord in het hoofdstuk **ontwerp**.

4.5 Business requirements

In deze paragraaf zijn de eisen van het Collaboration team door middel van Business requirements in kaart gebracht. De uitkomsten van de probleemanalyse en de interviews die zijn gehouden resulteren in de Business requirements. De Business requirements beschrijven waarom het Collaboration team optimaal wilt samenwerken. Elke requirement heeft een unieke code en is geprioriteerd volgens de MoSCoW-methode.

Code:	Requirement:	MoSCoW
B-01	Het management van de ITBV wilt dat de cultuur van de drie divisies BVGO, Infra en Telecom binnen het Collaboration Team wordt gestandaardiseerd	Must
B-02	Het management van de ITBV wilt dat de werkomgevingen (IT-landschappen) van de divisies BVGO, Infra en Telecom binnen het Collaboration Team worden gestandaardiseerd	Must
B-03	Het management van de ITBV wilt dat de werkprocessen van de divisies BVGO, Infra en Telecom binnen het Collaboration Team worden gestandaardiseerd	Must

Tabel 6: Business requirement

FASE 2: Identificeren nieuwe situatie

5 Vooronderzoek

Om de juiste informatie te vinden voor het succesvol beantwoorden van alle onderzoeksvragen is het vooronderzoek opgedeeld drie onderdelen, namelijk de behoefteanalyse, conceptanalyse en het literatuuronderzoek.

5.4 Behoeftanalyse

De behoefteanalyse is het hoofdstuk dat beschrijft welke behoeften de verschillende stakeholders hebben voor de nieuwe toekomstige situatie.

5.4.4 Resultaten

De behoefteanalyse geeft antwoord op deelvraag 3:

“Wat zijn de eisen en wensen van het Collaboration team waar aan moet worden voldaan?”

Om hier antwoord op te geven, zijn allereerst de stakeholders van dit onderzoek bepaald met behulp van een stakeholderanalyse. In deze analyse zijn de stakeholders bepaald die macht en interesse hebben bij het onderzoek. Verder zijn de stakeholders verdeeld in directe en indirecte stakeholders. Met de directe stakeholders zijn persoonlijke interviews gehouden om hun behoeften te verzamelen.

Stakeholderanalyse (MESO)

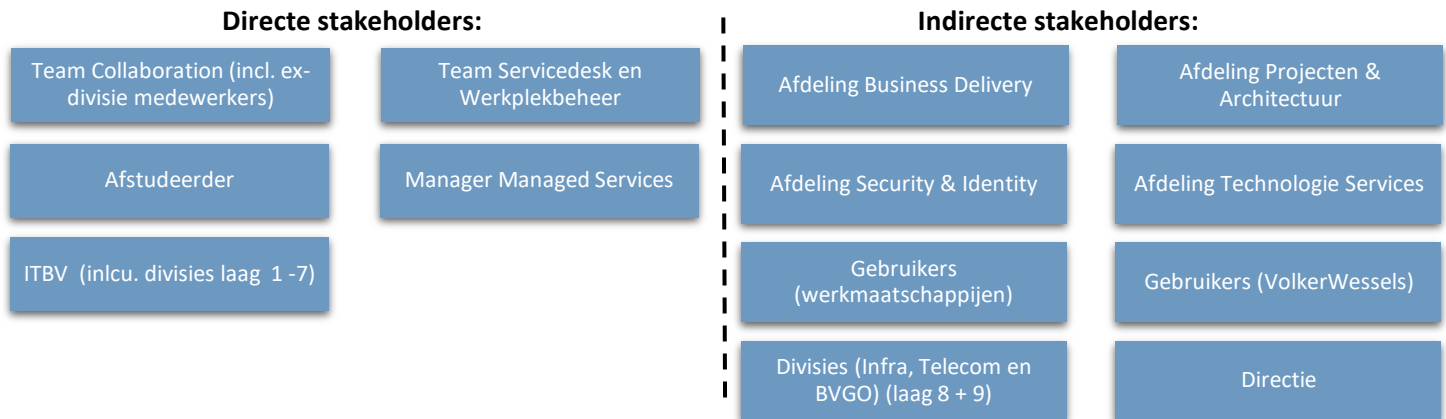
Tijdens het onderzoekstraject zijn er meerdere stakeholders direct en indirect betrokken. Het is belangrijk om onderscheid te maken waarbij de behoeften van de stakeholders met de meeste macht en interesse het meest betrokken zijn tijdens het onderzoeken. Met het gebruik van de stakeholdermatrix van Mendelow zijn de stakeholders onderverdeeld.

De stakeholderanalyse is gedaan in vier fasen:

- **FASE 1 – *Identificeren stakeholders***: de stakeholders zijn onderverdeeld in directe en indirecte stakeholders
- **FASE 2 – *Typeren stakeholders***: de belangen van de directe stakeholders zijn in kaart gebracht
- **FASE 3 – *Bepalen stakeholdersaanpak***: de stakeholders zijn onderscheiden in vier typen voor de stakeholdermatrix van Mendelow zodat de relatie en wijze van benadering voor de hand ligt.
- **FASE 4 – *Relaties bepalen tussen de stakeholders***: bepaald is wat de afstanden van de stakeholders zijn met de afstudeerder.

FASE 1 - Identificeren stakeholders

Voor een duidelijk overzicht van alle stakeholders is er een overzicht gemaakt in figuur 6. In de figuur worden de verschillende stakeholders van het onderzoek benoemd en onderverdeeld in directe en indirecte stakeholders. De stakeholders zijn bepaald in een brainstormsessie met de opdrachtgever.



Figuur 6: Directe en indirecte stakeholders

FASE 2 – Typeren stakeholders

Aan de hand van de brainstormsessie in FASE 1 is het belangniveau van de stakeholders vastgesteld. Iedere stakeholder heeft een rol met een daar bijhorend belang tijdens het onderzoek. In tabel 7 zijn alleen de directe stakeholders weergegeven met hun rol en belang tijdens het onderzoek.

In Bijlage 9.7 is een overzicht te vinden van de indirecte stakeholders.

Stakeholder	Rol	Belang
Team Collaboration	Dit is de opdrachtgever. De opdrachtgever levert voornamelijk projectinformatie en is betrokken bij het onderzoek. Verder speelt de opdrachtgever een belangrijke rol tijdens het afstudeertraject en is er sprake van weinig invloed omdat de afstudeerder	<i>Groot belang, weinig invloed</i>
Team Service desk en Werkplekbeheer	Dit zijn de andere twee teams binnen de afdeling Managed Services. Ook deze teams zijn direct betrokken bij het onderzoek en hebben weinig invloed op het afstudeertraject	<i>Groot belang, weinig invloed</i>
Afstudeerder	Dit is de opdrachtnemer, de afstudeerder voert het onderzoek uit en speelt een grote rol tijdens het afstudeertraject	<i>Groot belang, weinig invloed</i>
ITBV (Divisies 1 -7)	Het onderzoek wordt gedaan voor de ITBV, zij leveren de basis-IT op de lagen 1 – 7. Veel informatie wordt verschaft door de medewerkers van de ITBV	<i>Groot belang, veel invloed</i>
Manager Managed Services	De manager is verantwoordelijk voor de beslissingen van de ITBV en speelt dus ook een grote rol tijdens het afstudeertraject	<i>Groot belang, veel invloed</i>

Tabel 7: Stakeholderanalyse: belangen en rollen directe stakeholders

FASE 3 – Bepalen stakeholdersaanpak

Tijdens het onderzoek zijn de directe en indirecte stakeholders betrokken. Om een afweging in *belangen* en *invloeden* te maken zijn de stakeholders verdeeld met behulp van de stakeholdermatrix van Mendelow. Op deze manier kan er een onderscheiding gemaakt worden waarbij de behoeften van de stakeholders met de meeste belangen en invloed de meeste inspraak krijgen tijdens het onderzoek.

De stakeholders zijn in tabel 8 getypeerd op basis van belang en invloed. Deze typesoorten worden in de stakeholdermatrix van Mendelow gekenmerkt als *macht* (power) en *interesse* (interest). Interesse staat voor de belangen en macht op de hoeveelheid invloed die de stakeholders hebben.

Invloed stakeholder	Belang stakeholder				
		Laag	Matig	Hoog	Zeer hoog
	Zeer hoog	Directie		Manager Managed Services	
	Hoog			Service Coördinatoren Collaboration + Service desk en Werkplekbeheer	
	Matig	Afdeling Business Delivery Afdeling Projecten & Architectuur Afdeling Security & Identity Afdeling Technologie Services		Medewerkers Collaboration + Service desk en Werkplekbeheer Afstudeerder	
	Laag	Divisies (8+9) Gebruikers (werkmaatschappijen + VolkerWessels)			

Tabel 8: Stakeholdermatrix van Mendelow

FASE 4 – Relaties bepalen tussen de stakeholders

De uitwerking van Fase 4 is in de bijlage te vinden.

In Bijlage 9.8 zijn de relaties tussen de stakeholders door middel van een schematische tekening weergegeven.

5.4.5 Conclusie

De behoefteanalyse geeft aan wie de belanghebbenden zijn en wat hun belangen zijn tijdens dit onderzoek. Om dit duidelijk te maken zijn allereerst de belangen van de directe stakeholders inzichtelijk gemaakt zodat de gewenste betrokkenheid en invloed van de directe stakeholders duidelijk zijn tijdens het onderzoek.

Aan de hand van het veldonderzoek zijn alleen de belangen van de directe stakeholders aangekaart. De belangen van de directe stakeholders zijn waardevoller tijdens het onderzoek omdat het onderzoek voor hen wordt gedaan. In tabel 9 zijn de belangen uitgewerkt.

In Bijlage 9.9 is de uitwerking van de belangen van de stakeholders te vinden.

Stakeholder:	Belangen:
Manager Managed Services	- Het team van de Servicedesk, Werkplekbeheer en Collaboration moet één geheel vormen (momenteel te ver van elkaar). - Cultuur, werkwijzen, omgevingen, inloggegevens en applicaties moeten gestandaardiseerd worden. - Iedereen moet elkaar kennen en elkaar weten te vinden binnen de afdeling.
Service Coördinator Collaboration	- Alle processen moeten binnen de afdeling helder zijn. - Alle tooling en applicaties moeten op orde zijn voor alle drie de divisies. - Alle omgevingen moeten toegankelijk zijn voor alle drie de divisies.
Service Coördinator Servicedesk & Werkplekbeheer	- De verschillende teams moeten bij elkaar gebracht worden. - Functie en achtergrond van medewerkers moet helder en duidelijk zijn voor iedereen. - Communicatie kan beter.
ITBV – divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling	- Duidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de Servicedesk, Werkplekbeheer en Collaboration. - Tooling ter ondersteuning om verantwoordelijkheden op te zoeken van medewerkers. - Belang aan geautomatiseerde applicaties.
ITBV – divisie Infrastructuur	- Een gezamenlijke ticketsysteem. - Een gezamenlijk en centrale Servicedesk. - Een beter ingerichte Teams-omgeving.
ITBV – divisie Energie & Telecom	- Het eenvoudig zoeken naar medewerkers om zo snel bij de juiste persoon uit te komen. - Duidelijke contactpersonen die eenvoudig bereikbaar zijn. - Belang bij een goede samenwerking. - Transparantie binnen de ITBV.

Tabel 9: Belangen directe stakeholders

Aan de hand van bovenstaande belangen zijn de eisen en wensen van het Collaboration Team vastgesteld. Deze zijn vertaald naar User requirements.

User requirements

De User requirements in onderstaande tabel beschrijven de eisen en behoeften van de medewerkers van het Collaboration team en beantwoorden daarmee deelvraag 3.

Code:	Realiseert:	Requirements:	MoSCoW	F/NF
U-01	B-01	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor het einde van het jaar dat we als directe collega's elkaar beter begrijpen (cultuur)	Must	F
U-02	B-02	Als medewerker van het Collaboration team wil vanaf 2023 dat de werkomgevingen (IT-landschappen) binnen het team gestandaardiseerd zijn	Must	F
U-03	B-03	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor het eind van 2022 dat de werkprocessen binnen het team gestandaardiseerd zijn	Must	F
U-04	B-01 B-03	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor eind september 2022 duidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de afdeling Managed Services	Must	F
U-05	B-01 B-03	Als medewerker van het Collaboration team wil ik dat er gebruik wordt gemaakt van één gezamenlijk ticketsysteem vanaf 2023	Must	F
U-06	B-02	Als medewerker van het Collaboration team wil ik dat de werkomgevingen van de drie divisie toegankelijk zijn op ieder gewenst moment	Must	F
U-07	B-01 B-03	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor november 2022 de medewerkers van de andere afdelingen op een eenvoudige manier kunnen vinden	Should	F
U-08	B-01 B-03	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor het einde van dit jaar (2023) de functies en achtergronden van alle medewerkers van de ITBV op een eenvoudige manier kunnen inzien (bv via intranet)	Should	F

Tabel 10: User requirements

5.5 Contextanalyse

De contextanalyse is het hoofdstuk welke de omliggende context van het onderzoek beschrijft. De uitkomsten van de contextanalyse leiden tot de randvoorwaarden, dit zijn de randvoorwaarden van de verschillende stakeholders.

5.5.4 Resultaten

De contextanalyse geeft antwoord op de volgende deelvraag:

“Hoe ziet de huidige infrastructuur eruit waarop de oplossing moet worden geïmplementeerd?”

De contextanalyse is uitgevoerd om een beeld te geven van de omgeving waarin het Collaboration team zich bevindt en bestaat uit een interne en externe analyse. Voor een methodische beschrijving van de context is er gekeken naar twee aggregatieniveaus; Micro en Meso. De interne analyse is gedaan op Micro niveau en aan de hand van het 7s-model van McKinsey. De externe analyse is gedaan op Meso niveau met behulp van een stakeholderanalyse.

7s-model van McKinsey (MICRO)

Het 7s-model van McKinsey meet de kwaliteiten van de prestaties van de organisatie. Achterhaalt kan worden wat de sterktes en zwaktes van de organisatie zijn. Met behulp van dit model wordt de organisatie teruggebracht naar zeven factoren. Het model van McKinsey bestaat uit de uitwerking van de volgende punten: Structuur, Strategie, Systemen, Staf, Stijl, Sleutelvaardigheden en de Significante waarden. Om antwoord te kunnen vinden op deze punten zijn er enquêtes gehouden binnen de afdeling. Ook zijn er verschillende gesprekken gehouden met de medewerkers van het team. *In Bijlage 9.10 zijn de resultaten van de enquêtes te vinden.*

Structuur

De participanten geven aan dat de ITBV, de afdeling Managed Services en het Collaboration Team twee organisatiestructuren naleven namelijk; *innovatieve organisatie* en *divisieorganisatie*. Er is sprake van een divisieorganisatie omdat er met verschillende divisies wordt gewerkt waarbij er één centraal hoofd aanwezig, namelijk de ITBV.

Er is sprake van een innovatieve organisatie omdat er binnen deze structuur snel geschakeld wordt nadat bijvoorbeeld de processen zijn aangepast. Deze organisatiestructuur kenmerkt zich voornamelijk doordat de ITBV nog niet 100% vormgegeven is en hier en daar nog verandert. Ondanks al deze veranderingen weten de afdelingen zich goed aan te passen en de dienstverlening blijft voorop staan.

Verder geven de participanten aan dat er binnen het Collaboration Team weinig controle nodig is omdat de resultaten van het team optimaal zijn. De aangewezen taken worden succesvol afgerond. Omdat er weinig controle nodig is, is er ruimte voor flexibiliteit. Dit is met name ook mogelijk omdat onderling goede afstemmingen plaatsvinden.

Strategie

Dalhoeven en Versteeg stellen dat de ITBV een *klantgerichte benadering* hanteert, er wordt namelijk gestuurd op de wensen en behoeften van de klant (Dalhoeven & Thijs, Persoonlijke communicatie, 2022). Dit resulteert in een goede klantrelatie en maakt de samenwerking met de ondernemingen mogelijk. Versteeg kenmerkt de ITBV met de volgende strategieën: *Kostleiderschap-strategie*, *Product leadership* en *Customer intimacy*. De kostenleiderschap-strategie komt goed naar voren omdat er binnen de ITBV de drie verschillende processen van de divisies gecombineerd moeten worden om de kosten te verlagen. Verder wordt de focus gelegd op ontwikkeling en innovatie binnen de ITBV en ligt

de focus voor een groot deel bij de klanten en een langdurige klantrelatie (Thijs Versteeg, Persoonlijke communicatie, 2022). Het EASE-programma is hier een mooi voorbeeld bij; het programma stelt dat een resultaat van het programma onder andere efficiëntie en besparing is. Dit houdt in dat de er ook focus moet zijn op het verbeteren van de kosten (Programma EASE plan).

Verder bewijst de totstandkoming van de ITBV dat de organisatie gericht is op *ontwikkeling en innovatie van producten en diensten*. De organisatie is continu bezig met Product leadership. Als laatste de Customer intimacy; de ITBV vindt het belangrijk dat de focus bij de klant ligt, en dat voor een langdurige periode. Dit is goed te merken omdat de ITBV nog in de transitie zit, het nooit de relatie met de klant heeft laten verwateren. De dienstverlening moet en blijft doorgaan ondanks dat er sprake is van veel veranderingen binnen de organisatie (Programma EASE plan).

Systemen

De formele en informele ICT-systemen van de divisies is in kaart gebracht om zo antwoord te kunnen geven op de deelvraag met betrekking tot het IT-landschap. Het Collaboration Team bevestigt dat het IT-landschap van de divisies kan worden verdeeld in drie categorieën: Platformen, (Web)applicaties en Tools (Collaboration Team, Persoonlijke communicatie, 2022).

1. Platformen

In tabel 11 zijn de platformen weergegeven die de divisies gebruiken. Opvallend is dat ze allemaal dezelfde platformen gebruiken.

Bouw & Vastgoedontwikkeling	Infrastructuur	Energie & Telecom
Azure AD	Azure AD	Azure AD
Sharepoint (incl. de Valo Intranet app)	Sharepoint	Sharepoint
Power App	Power App	Power App
Power Automate	Power Automate	Power Automate

Tabel 11: Platformen divisies

2. (Web)applicaties

In tabel 12 zijn de (web)applicatie weergegeven die de divisies gebruiken. Opvallend is dat de divisie Infra meer applicaties gebruikt in vergelijking met de andere divisies.

Bouw & Vastgoedontwikkeling	Infrastructuur	Energie & Telecom
DevOps (SCRUM)	DevOps (SCRUM)	DevOps (SCRUM)
Clientèle ITSM - tickets	Clientèle ITSM - tickets	Clientèle ITSM - tickets
Microsoft Teams	Microsoft Teams	Fome - tickets
Microsoft Outlook	Microsoft Outlook	Microsoft Teams
Microsoft Word – Powerpoint - Excel	Microsoft Word – Powerpoint - Excel	Microsoft Outlook
Microsoft To-Do	SQL management studio – databases controleren	Microsoft Word – Powerpoint - Excel
	VGB – aangemaakte gebruikers in het AAD controleren	Microsoft To-Do

Tabel 12: (Web)applicaties divisies

3. Tools

In tabel 13 zijn de tools weergegeven die de divisies gebruiken.

Bouw & Vastgoedontwikkeling	Infrastructuur	Energie & Telecom
Sharepoint Admin Center	Sharepoint Admin Center	Sharepoint Beheercentrum
Teams Admin Center	Teams Admin Center	Teams beheercentrum
Exchange Admin center	Exchange Admin center	Microsoft Compliance Centrum
Teamviewer	RDM – servers beheren	Teamviewer
CMD	CMD	CMD

Powershell	Powershell	Powershell
COMVault (backup)	Sharegate – migraties uitvoeren	Sharegate – migraties uitvoeren
Internet (Chrome en Edge)	Internet (Chrome en Edge)	Internet (Chrome en Edge)
MFCMAPI	Mintax workflow – processen automatiseren	Total Commander
Snagit		Greenshot
		Treesize
		Hyena

Tabel 13: Tools divisies

Staf

De participanten stellen dat er momenteel sprake is van *onderbezetting* binnen het Collaboration Team. Ondanks de onderbezetting werkt het team *flexibel* en is er sprake van een *goede werksfeer*. De medewerkers zijn gespecialiseerd in Microsoft diensten en hebben naast deze specialisatie ook affiniteiten met onder andere PowerApps, PowerPlatform en Templafy.

In Bijlage 9.11 zijn de competenties en specialisaties van het Collaboration Team te vinden.

Stijl

De stijl is gericht op de managementstijl van de Service Coördinator van het Collaboration Team. Patricia hanteert een voornamelijk *coachende managementstijl*. Patricia inspireert, begeleidt en moedigt het personeel aan. Daar waar nodig is hanteert zij een *affiliatieve managementstijl*. De uitvoering van deze stijl is nodig omdat, zoals eerder gesteld, de ITBV nog in de transitie zit. Er is sprake van verandering en het is de taak van Patricia om de harmonie en het vertrouwen tussen de medewerkers te bewaren en dat doet zijn met deze stijl.

Sleutelvaardigheden

De sleutelvaardigheden van de ITBV zijn de aspecten waar de ITBV in uitblinkt. De participanten stellen dat de medewerkers van VolkerWessels ITBV zijn *gespecialiseerd* en dat ze allen beschikken over een *relevante IT-achtergrond*. Daar waar expertise mist wordt gelijk op ingespeeld d.m.v. *opleidingen en trainingen*. Ook worden de medewerkers ondersteund door een *talentcoach* die hun aanmoedigt zichzelf voortdurend te blijven ontwikkelen.

Verder wordt er gesteld door de participanten dat er binnen de ITBV *geen sprake van concurrentie* is omdat de ITBV een interne organisatie binnen VolkerWessels is. er zijn afspraken gemaakt over de aangeboden basis-IT.

Significante waarden

De significante waarden vertegenwoordigen de verbindende factor in het 7s-model. De waarden beschrijven waar de organisatie voor staat en in gelooft. De participanten stellen dat de ITBV voornamelijk de significante waarden *dienstverlenend*, *klantgericht* en *familiair* naleeft. Medewerkers worden gekenmerkt als collegiaal en wordt er binnen de organisatie gestreefd naar een platte cultuur. Verder is er sprake van een *resultaat- en procesgerichte cultuur*. De focus ligt op het behalen van resultaten waarbij de processen optimaal gevolgd worden.

In Bijlage 9.12 zijn de resultaten van het 7s-model in één figuur weergegeven.

Cultuur per divisie

Naast de interne en externe analyse is er ook onderzocht hoe de divisies van elkaar verschillen op het gebied van cultuur. Dit is gedaan om de huidige context van de cultuur per divisie te definiëren zodat deelvraag 5 (DV5) beantwoord kan worden:

“Welke organisatieculturen worden er gehanteerd binnen het Collaboration team?”

Wat wordt er bedoeld met een organisatiecultuur?

De organisatiecultuur, ook wel benaamd als de bedrijfscultuur, is de manier waarop medewerkers binnen VolkerWessels met derden omgaan. Het is ook de wijze waarop medewerkers zich intern in hun onderlinge relaties en extern in hun relaties met klanten en leveranciers gedragen.

Volgens Harrisons Model of Culture zijn er vier verschillende typen organisatieculturen:

- **Machtscultuur (baasgericht):** dit type organisatiecultuur heeft één sterke leider die de organisatie bestuurt. Er is sprake van weinig bureaucratie, wat resulteert in weinig regels binnen de organisatie. Ook wordt er weinig aandacht besteed aan samenwerking en ligt de focus voornamelijk op individuele prestaties.
- **Rolcultuur (functiegericht):** deze organisatiecultuur richt zich erop dat alles volgens de regels gebeurt. Rollen en status zijn belangrijker dan prestaties. Door deze formalisatie en bureaucratie is de organisatie erg inflexibel.
- **Taakcultuur (resultaatgericht):** deze organisatiecultuur kenmerkt zich als probleem-oplossend, deskundigheid, flexibiliteit en dynamiek. Er is weinig sprake van hiërarchie wat de organisatie moeilijk te besturen maakt.
- **Persoonscultuur (mensgericht):** binnen deze organisatiecultuur staat het individu voorop. Gemeenschappelijke interesses en waarden houden de cultuur binnen de organisatie bij elkaar. Er is sprake van beperkte regels, wat kan leiden tot coördinatieproblemen. Het persoonlijk succes is belangrijker dan het succes van de organisatie in deze type cultuur.

Gesteld kan worden dat er vier soorten organisatieculturen bestaan. Om antwoord te kunnen vinden op de deelvraag moet er per divisie vastgesteld worden welke organisatiecultuur zij hanteren.

De uitkomsten van de culturen heeft de procesmanager vastgesteld tijdens een interview. Boers stelt dat de culturen die de divisies hanteren als volgt zijn (Boers, 2022):

- Alle divisies hebben een sterke leider die de organisatie bestuurt. Verder worden er verschillende processen door elkaar heen gehanteerd. De focus ligt per divisie voornamelijk bij de individuele prestaties van de medewerkers in plaats van het optimaal samenwerken met de andere divisies en de organisatie.
- Binnen de divisie Infrastructuur wordt er niet veel aandacht besteed aan het volgen van de gestelde regels en de procedures. De medewerkers staan wel voorop binnen deze divisie. De gemeenschappelijke waarden houden de divisie bij elkaar. De reden hiervan is omdat er sprake is van beperkte regels. En doordat er sprake is van beperkte regels ervaart de divisie coördinatieproblemen. De prestaties van de medewerkers is binnen deze divisie het belangrijkste.
- Binnen de divisie Energie & Telecom ligt de focus op het volgen van de regels waardoor de divisie soms inflexibel is.

- Binnen de divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling ligt de focus voornamelijk bij de deskundigheid, flexibiliteit en de dynamiek. Er is weinig sprake van hiërarchie binnen deze divisie, waardoor de besturing moeizaam verloopt.

Welke organisatieculturen volgens het Model of Culture worden er gehanteerd binnen de drie divisies?

Binnen de interne analyse dat is uitgevoerd door middel van het 7s-model van McKinsey zijn de structuur en de kwaliteiten van het Collaboration Team gedefinieerd. Binnen de externe analyse is bepaald wat de rollen en belangen zijn van het Collaboration Team. Deze zijn voortgekomen uit de interviews die zijn gehouden met leden van het team. De belangen, maar ook hoe zij de cultuur ervaren is naar voren gekomen. Op basis van de interne analyse, externe analyse en het interview met de procesmanager zijn de organisatieculturen van de drie divisie als volgt vastgesteld.

- Als we kijken naar de uitkomsten van de culturen en vastgesteld organisatieculturen volgen het Model of Culture kan er worden gesteld dat elke divisie gedeeltelijk een machtscultuur hanteert. Ze hebben allen een sterke leider die de organisatie bestuurt en hanteren verschillende processen door elkaar heen. Er wordt weinig aandacht besteed aan samenwerking en de focus ligt voornamelijk op de individuele prestaties van de medewerkers.
- De divisie Infrastructuur hanteert voornamelijk een persoonscultuur, waarbij er niet veel aandacht wordt besteed aan het volgen van de gestelde regels en de procedures. Wel staan de medewerkers voorop, waarbij de gemeenschappelijke waarden de divisie bij elkaar houden. Omdat er sprake is van beperkte regels is er sprake van coördinatieproblemen. Binnen deze divisie is het belangrijker dat de prestaties van de medewerkers hoog zijn.
- De divisie Energie & Telecom heeft een rolcultuur. De focus ligt op het volgen van de regels waardoor de divisie soms inflexibel is.
- De divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling heeft een taakcultuur. De focus ligt voornamelijk bij de deskundigheid, flexibiliteit en de dynamiek. Er is weinig sprake van hiërarchie wat de besturing moeilijker maakt.

IT-landschap per divisie

Ook is er onderzoek gedaan in hoeverre de divisies van elkaar verschillen op het gebied van IT-landschappen. Dit is gedaan om de huidige IT-landschappen per divisie te definiëren zodat deelvraag 6 (DV6) beantwoord kan worden:

“Welke IT-landschappen worden er gehanteerd binnen de drie divisies?”

Wat wordt er bedoeld met het IT-landschap van een divisie?

ITIL definieert het IT-landschap als een combinatie van hardware en software die gebruikt worden om IT-services te kunnen ontwikkelen, testen, leveren, bewaken, controleren en ondersteunen. De medewerkers en de processen maken geen deel uit van dit landschap, het gaat hierbij puur om de IT-infrastructuur van de organisatie (ICT infrastructuur: definitie, componenten & beheer, 2022).

Welke IT-landschappen worden er gehanteerd binnen de drie divisies?

Binnen de interne analyse dat is uitgevoerd door middel van het 7s-model van McKinsey zijn de systemen van het Collaboration Team gedefinieerd. Betreft de formele en informele ICT-systemen van het Collaboration Team. Het IT-landschap van die drie samengevoegde divisies binnen de ITBV is onderverdeeld in Platformen, (Web)applicaties en Tools. Deze drie onderdelen vormen samen het IT-landschap per divisie.

In Bijlage 9.13 *Huidige situatie Collaboration Team* is het IT-landschap per divisie schematisch weergegeven.

Werkprocessen per divisie

Als laatste is onderzocht welke werkprocessen er worden gehanteerd binnen de drie divisies. Dit is gedaan om de huidige werkprocessen per divisie te definiëren zodat deelvraag 7 (DV7) beantwoord kan worden:

“Welke werkprocessen worden er gehanteerd binnen de drie divisies?”

De uitkomsten van de werkprocessen heeft de procesmanager van de ITBV voor een groot deel vastgesteld tijdens een interview. De rest van de informatie is gehaald uit beschikbare documentatie dat op de Sharepoint pagina's van de divisies staat. Ook heeft een teamlid van het ICT team van de divisie Telecom Nico Elbers de werkprocessen van hun divisie tijdens een interview toegelicht.

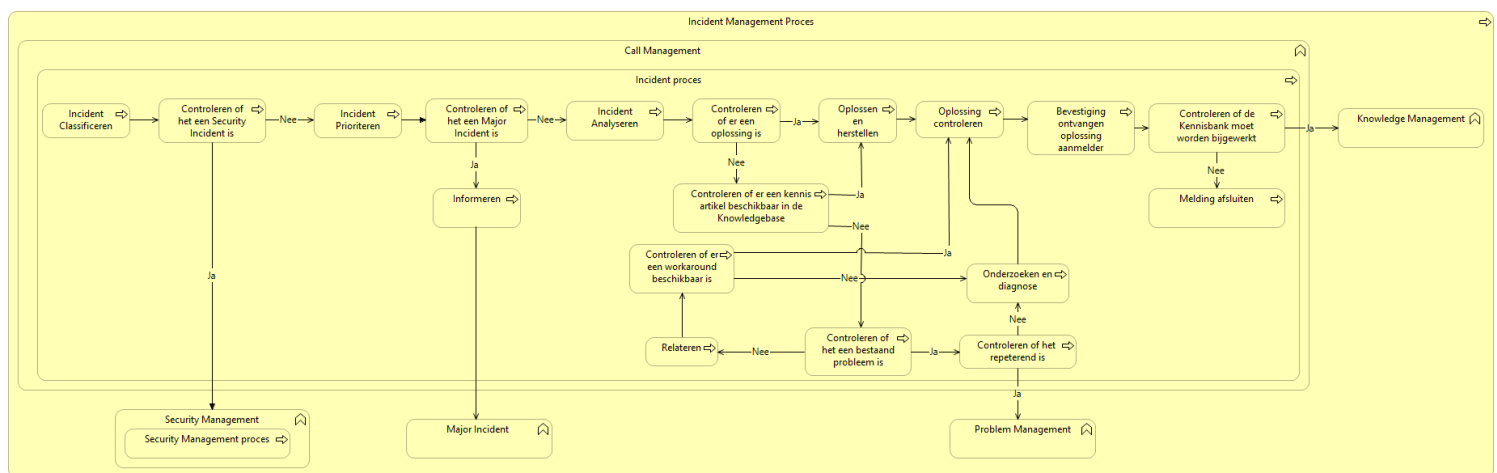
De uitwerking van de werkprocessen zijn beperkt tot de Incident, Problem en Change processen. Gekozen is om alleen de focus op deze werkprocessen te zetten gezien de omvang van de casus. Ook is er gekozen voor deze werkprocessen omdat de divisies bij deze processen de meeste problemen ervaren.

Het *Incident Management proces* is bedoeld om alle incidenten binnen een divisie te behandelen. Deze incidenten zijn storingen die gemeld worden door de gebruikers van de werkmaatschappijen of ICT medewerkers. Het *Problem Management proces* is bedoeld om de onderliggende oorzaak van incidenten te diagnosticeren. Daarna wordt er gezocht naar een passende oplossing. En het *Change Management proces* is bedoeld ter ondersteuning voor de uit te voeren wijzigingen (changes) binnen de IT-landschappen van de ITBV.

Infra

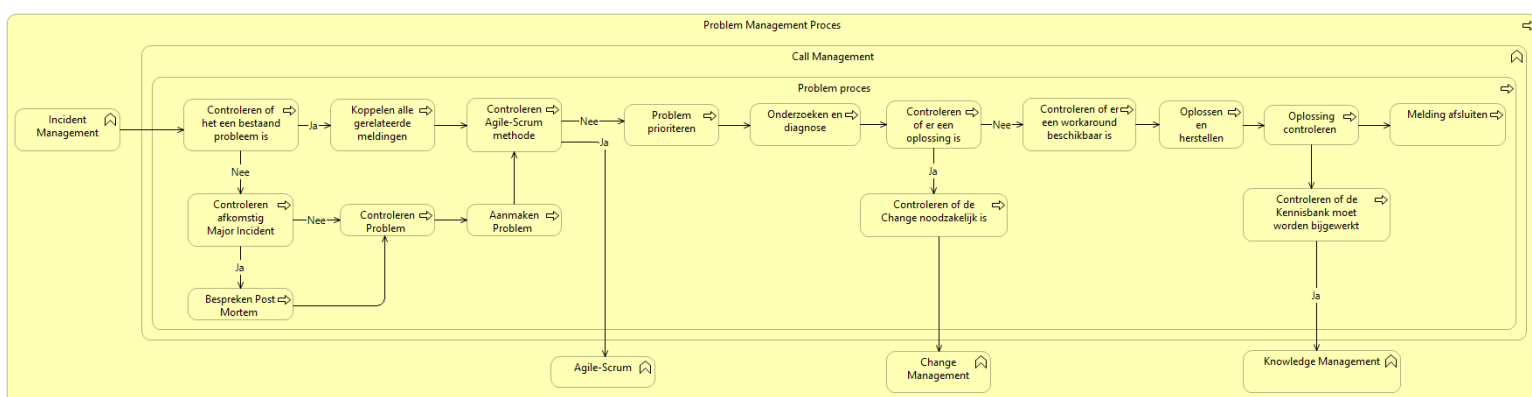
Binnen de divisie Infra volgen de medewerkers het Call Management, dit is een onderdeel van het Service Operating model dat wordt gebruikt binnen de divisie en focust zich op de relatie tussen de klant en de Servicedesk. Het Call Management beschrijft hoe de meldingen via de afgesproken kanalen binnenkomen. Deze kanalen zijn als volgt: de telefoon, e-mail, Teams, het portal of on-site.

Binnen het Incident Management proces wordt gesteld dat incidenten zo snel mogelijk binnen de afgesproken SLA (tijdslimieten) hersteld moeten worden. Verder zijn er drie manieren waarop incidenten binnenkomen: het Call Management, een Security Incident en een Major Incident. Vanuit hier wordt het incident in behandeling genomen. In onderstaande figuur is het Incident Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



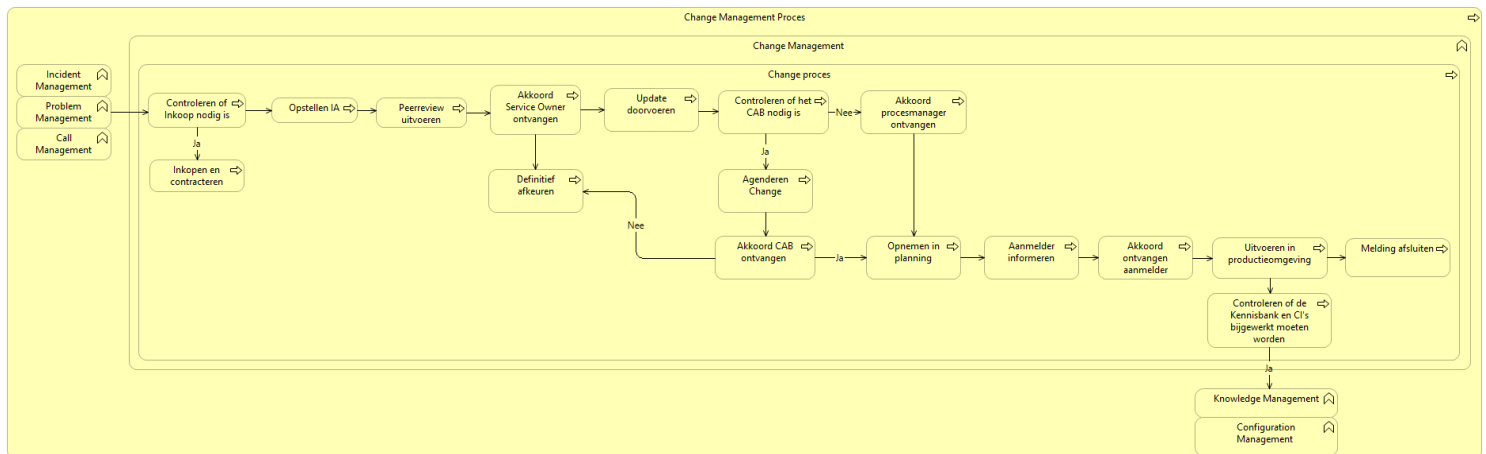
Figuur 7: Incident Management proces Infra

Het Problem Management proces is ook een onderdeel van het Service Operating model. Dit proces beschrijft alle activiteiten die vereist zijn om een diagnose te kunnen stellen van de onderliggende oorzaak van de incidenten. De oorzaak van deze incidenten is nog onbekend binnen de divisie en het doel is om een oplossing te vinden voor deze problemen. Nadat het Problem is vastgesteld wordt er vastgesteld of er gewerkt wordt met de Agile-Scrum methode. Wordt er gewerkt met deze methode moet het Agile-Scrum proces gevolgd worden, wordt er niet gewerkt met deze methode moet er een ander proces gevolgd worden. In onderstaande figuur is het Problem Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



Figuur 8: Problem Management proces Infra

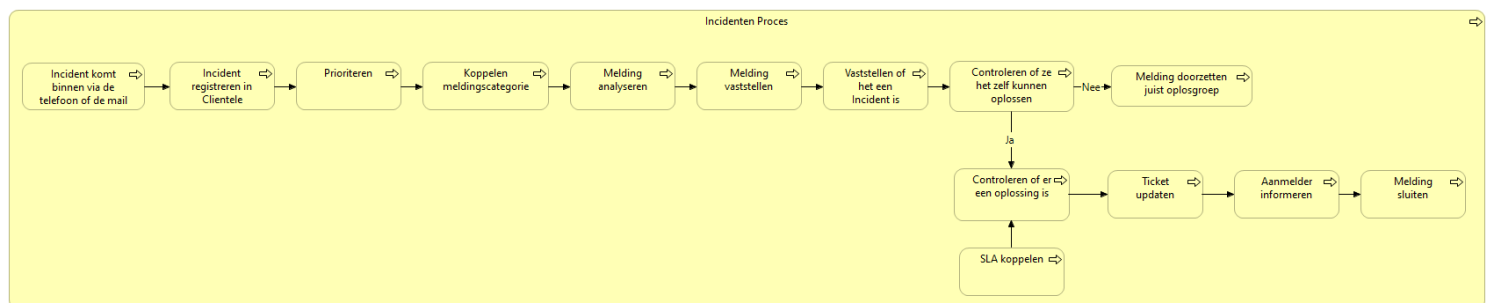
Ook het Change Management proces is onderdeel van het Service Operating model. Binnen dit proces wordt gekeken of er ondersteuning nodig is van de afdeling Inkoop, dit betreft de binnenkomende niet-standaard Changes. Wanneer Inkoop nodig is volgt het inkoop en contracteer proces. Is Inkoop niet noodzakelijk wordt er een Impact-Analyse (IA) opgesteld en wordt er een peerreview uitgevoerd. Deze analyse moet goedgekeurd worden door de Service Owner, daarna wordt er gekeken of het CAB (Change Advisory Board) noodzakelijk is. Als de Change goedgekeurd wordt wordt de Change opgenomen in de planning en volgt de rest van het Change Management proces. In onderstaande figuur is het Change Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



Figuur 9: Change Management proces Infra

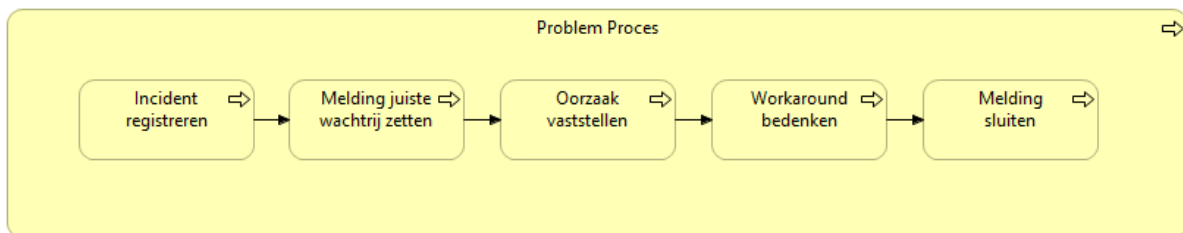
Telecom

Elbers stelt dat binnen de divisie Telecom de werknemers geen specifiek opgestelde werkprocessen volgen (Elbers, Persoonlijke communicatie, 2022). Het Incident Management proces is daarentegen wel goed geïmplementeerd maar is een tijdelijk proces. Het indienen van incidenten gebeurt telefonisch of via de mail bij de Servicedesk en wordt geregistreerd in de ITSM-tool Clientèle. In onderstaande figuur is het Incident Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



Figuur 10: Incidenten proces Telecom

Het Problem Management proces is nooit geïmplementeerd en staat nergens beschreven. Wel worden structurele problemen opgelost bij de Servicedesk maar zijn deze niet aantoonbaar aan het Problem Management proces. De Servicedesk zorgt ervoor dat incidenten zo snel mogelijk worden opgelost door middel van workarounds. In onderstaande figuur is het Problem Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



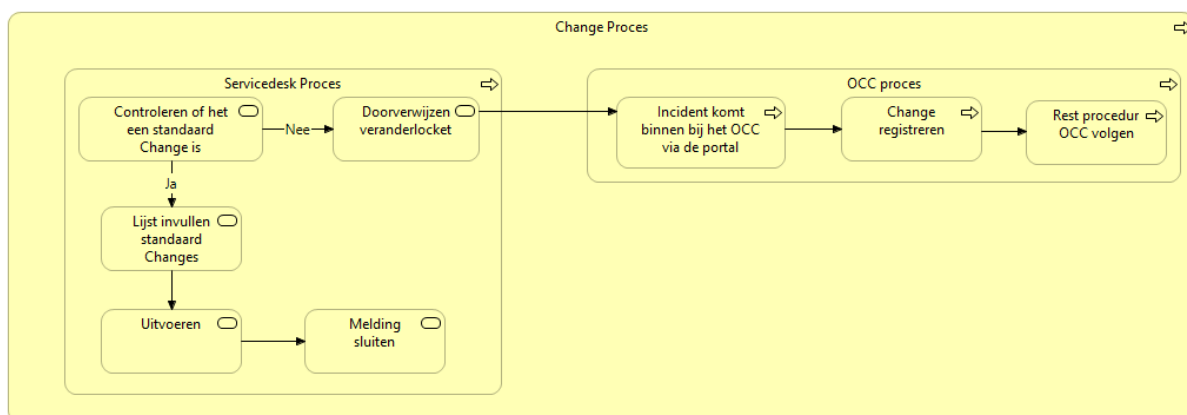
Figuur 11: Problem proces Telecom

Het Change Management proces wordt ingevuld door mensen buiten de IT-afdeling, genaamd het OCC. Het OCC is een afdeling binnen de divisie Telecom (VWT). Van origine was het proces binnen de IT-afdeling maar is uiteindelijk gekozen om deze processen anders aan te pakken. Het OCC heeft een portal tot hun beschikking gesteld waarin mensen de Changes kunnen laten registreren. Dit gebeurt niet in de standaard ITSM-tool Clientèle. Er is wel een procesflow over hoe deze processen worden behandeld, maar dit gebeurt niet onder de regie van de IT-afdeling.

Wanneer er een niet-standaard Change aanvraag binnenkomt bij de Servicedesk verwijzen zij de aanvragers naar het veranderloket, maar ook hierbij geldt dat nergens vaststaat welk werkproces de Servicedesk moet hanteren voor de Changes die binnenkomen.

Standaard Changes vallen onder de Service Requesten. Bij het indienen van een Service Request heeft de aanvrager een lijst met standaard Service Requesten tot zijn of haar beschikking. Dit zijn voornamelijk autorisatie aanvragen en aanvragen voor middelen. Aan de hand van een ingevuld Word-bestand worden deze aanvragen aangeleverd via de mail bij de Servicedesk. Standaard Changes moeten afkomstig zijn van een manager of leidinggevende zodat zeker is dat de aanvraag legitiem is, de Servicedesk heeft een werkinstructie om dit te toetsen.

In onderstaande figuur is het Change Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.

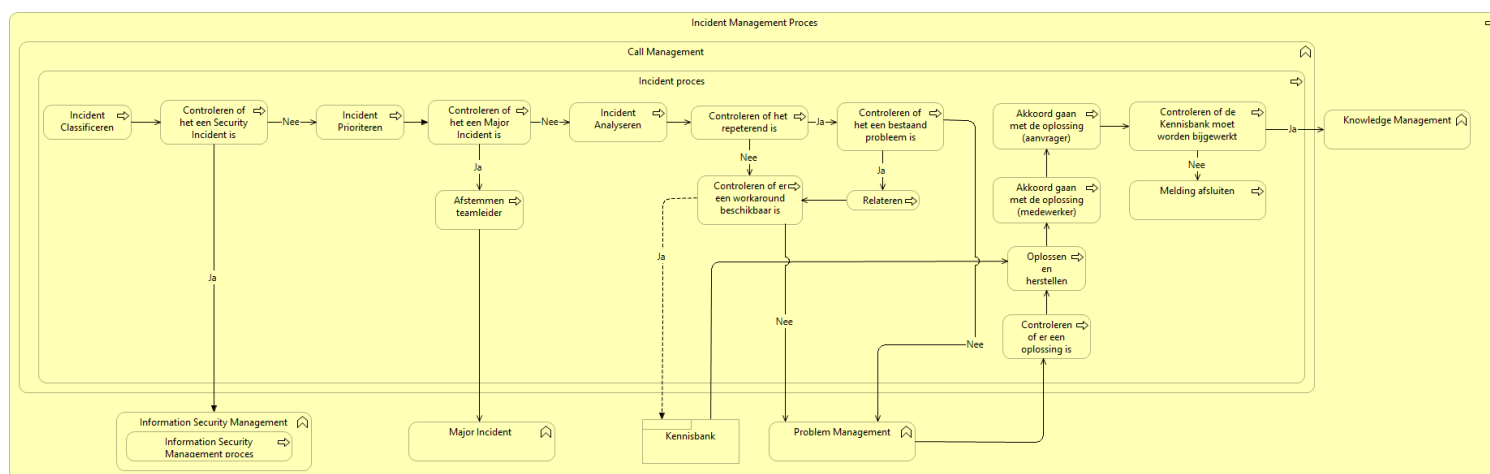


Figuur 12: Change proces Telecom

BVGO

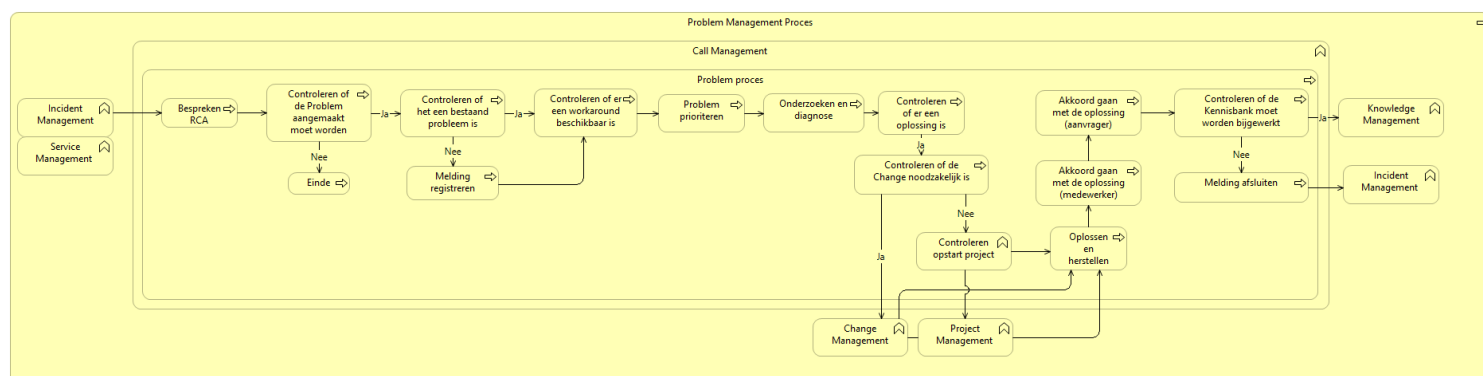
Ook binnen de divisie BVGO wordt er gebruik gemaakt van het Call Management, deze is bedacht door de afdeling Business Delivery Management. Binnen het team gebruiken de medewerkers verschillende platformen, (web)applicaties en tools om deze problemen op te lossen. Wat opvalt in vergelijking met de divisie Infra is dat de procedurebeschrijving gedetailleerder is. Beide hebben de processtappen en de toelichting hiervan beschreven, maar heeft de divisie BVGO ook de rollen bij elke processtap beschreven staan.

Binnen het Incident Management proces zijn er net als bij de divisie Infra drie manieren waarop incidenten binnen kunnen komen: het Call Management, een Security Incident en een Major Incident. Nadat het incident is geprioriteerd en geanalyseerd wordt er gekeken of er een workaround beschikbaar is. Dit proces komt veel overeen met het Incident Management proces van de divisie Infra. In onderstaande figuur is het Incident Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



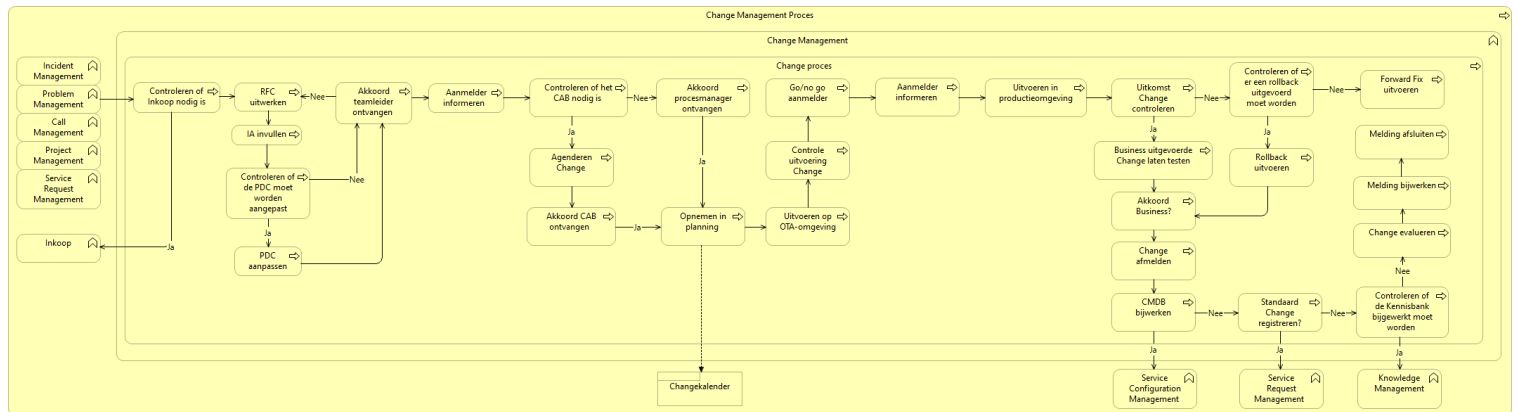
Figuur 13: Incident management proces BVGO

Binnen het Problem Management proces wordt gesteld dat alle binnenkomende Problems geïdentificeerd worden en er vervolgens onderzoek wordt gedaan naar de oorzaak van het Problem. Vanuit hier wordt er gekeken naar de acties die ondernomen moeten worden om het Problem op te lossen. Binnen het proces wordt er eerst gekeken of er na aanleiding van een Major Incident een RCA (root-cause analyse) besproken moet worden. Daarna wordt gecontroleerd of het een bestaande Problem is. Vervolgens wordt deze melding geregistreerd of wordt er gezocht naar een workaround en kan het proces vervolgt worden. In onderstaande figuur is het Problem Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



Figuur 14: Problem Management proces BVGO

Binnen het Change Management proces wordt er eerst gekeken of de afdeling Inkoop ingeschakeld moet worden. Is Inkoop niet nodig wordt de Change uitgewerkt en wordt er een Impact-Analyse (IA) ingevuld. Daarna wordt er gekeken of de Change opgenomen moet worden in de PDC (Product en Diensten Catalogus). Vervolgens wordt er net als bij de divisie Infra een akkoord verwacht van de service coördinator en kan het plan dat de indiener van de Change klaar heeft liggen deze voorleggen aan het CAB. Hierna volgt de rest van het Change Management proces. In onderstaande figuur is het Change Management proces weergegeven door middel van een Archimate tekening.



Figuur 15: Change management proces BVGO

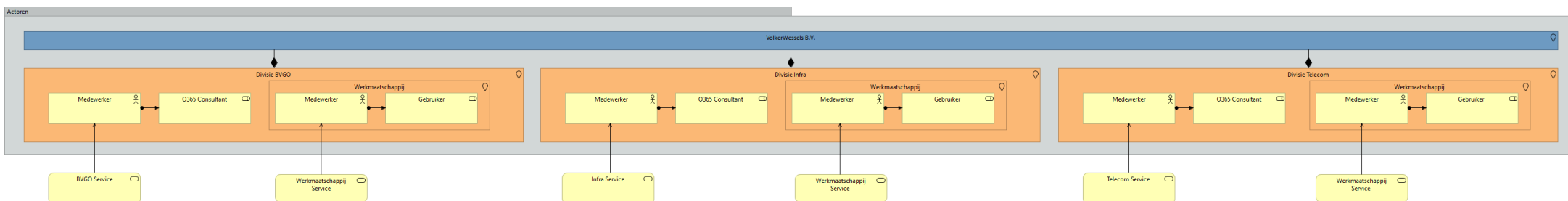
Samenvattend beschrijft Boers de werkprocessen die de divisies hanteren als volgt (Boers, 2022): per divisie worden er verschillende werkprocessen gehanteerd. Zoals eerder vermeld variëren de werkprocessen van de divisies erg van elkaar.

- Infra: Binnen de divisie Infrastructuur zijn alle drie de werkprocessen ingericht op basis van ITIL 4 en houden de medewerkers zich aan de gestelde regels en procedures. De inrichting van deze processen is gedaan met behulp van het Call Management, dat een onderdeel is van het Service Operating model die de divisie zelf heeft vormgegeven.
- Telecom: Elbers stelt dat er binnen de divisie Energie & Telecom alleen het Incident Management proces op basis van ITIL 4 is ingericht. Gesteld wordt dat dit een tijdelijk proces is (Elbers, 2022). Boers en Elbers stellen dat de rest van de werkprocessen minder goed zijn ingericht en dat de medewerkers werken zonder het volgen van vastgestelde procedures. Boers stelt dat het belangrijkste binnen deze divisie is dat de medewerkers zo snel mogelijk een oplossing vinden (workarounds) zodat het werkt.
- BVGO: Binnen de divisie Bouw & Vastgoedontwikkeling zijn alle drie de werkprocessen ook ingericht op basis van ITIL 4. De inrichting van deze processen is gedaan met behulp van het Call Management, anders dan bij de divisie Infra zijn deze bedacht door de afdeling Business Delivery Management en anders vormgegeven.

5.5.5 Archimate tekening huidige IT-landschappen

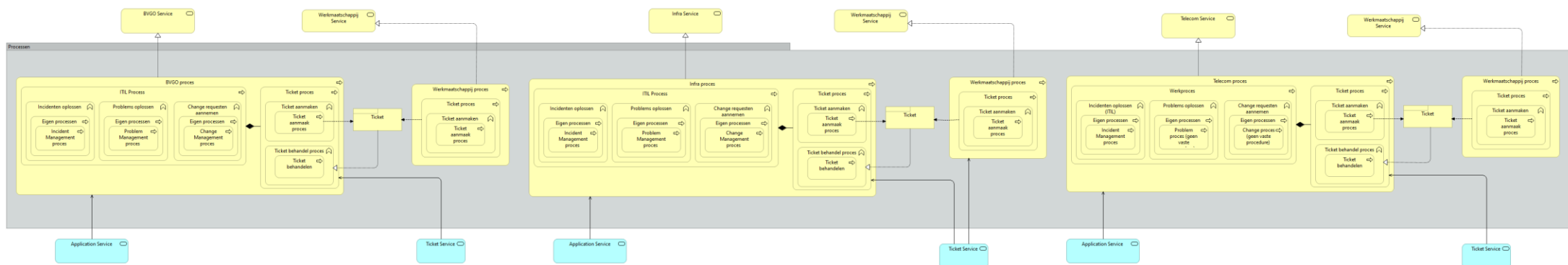
Om de huidige IT-landschappen van de divisies in kaart te brengen en de processen te vergelijken is er met behulp van Archimate een tekening gemaakt. In Bijlage 9.13 is de huidige situatie van het Collaboration Team d.m.v. een volledige Archimate tekening weergegeven.

De business laag laat zien dat er drie verschillende divisies zijn die allen onderdeel zijn van VolkerWessels B.V. Alle medewerkers van het Collaboration team hebben een Microsoft Office 365 Consultant rol en volgen de processen die binnen de betreffende divisie zijn afgesproken. Elke medewerker van een werkmaatschappij heeft de rol als gebruiker en kan een ticket aanmaken.



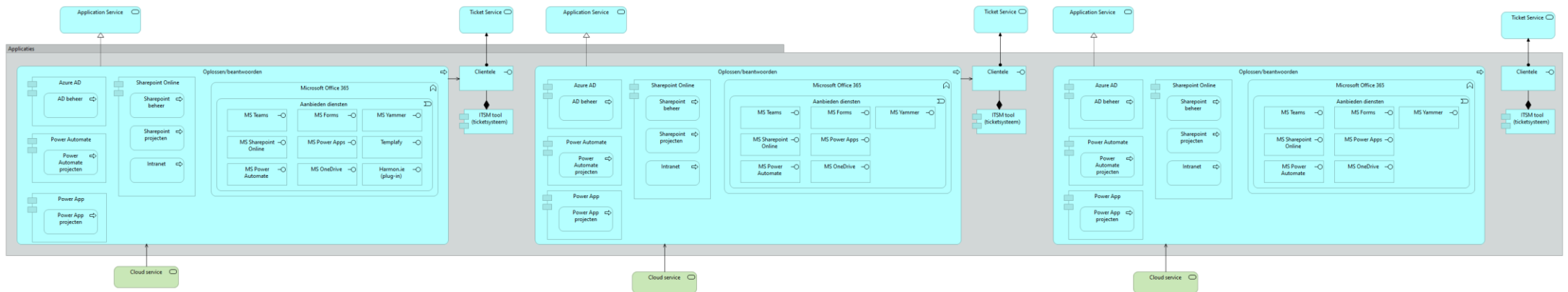
Figuur 16: Business laag huidige situatie

In figuur 17 is te zien dat deze processen zijn aangeduid als het BVGO, Infra en Telecom proces. Binnen deze processen worden de processen van de divisie gehanteerd. De uitwerking van deze processen zijn afgebeeld in de figuren 8 tot en met 16.



Figuur 17: Processen laag huidige situatie

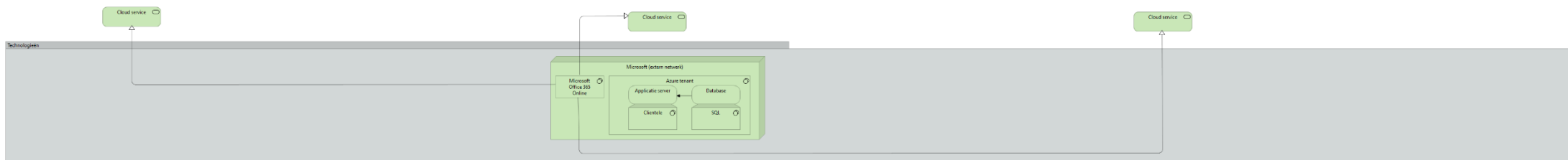
De applicatie laag laat de applicaties zien waar incidenten en service requests mee worden behandeld. Ook is te zien dat elke divisie hetzelfde ticketsysteem gebruikt, genaamd Clientèle.



Figuur 18: Applicatie laag huidige situatie

De technologie laag bestaat alleen uit een Public Cloud. Vanuit VolkerWessels B.V. wordt er gewerkt vanuit een Cloud-first-strategie. Alle zaken omtrent IT wordt zoveel mogelijk in de Cloud gedaan.

Gesteld wordt dat de technologie laag voornamelijk is ingevuld d.m.v. IaaS, hierbij wordt er een service afgenomen bij Microsoft waarbij de onderliggende componenten door Microsoft worden gemanaged. Alle applicaties binnen het proces oplossen/beantwoorden worden gerealiseerd in Microsoft Office 365 Online. Het ticketsysteem Clientèle bestaat uit een applicatieserver en SQL server, deze draaien beide in de Azure tenant.



Figuur 19: Technologie laag huidige situatie

5.5.6 Conclusie

De huidige infrastructuur waarop de oplossing op moet worden geïmplementeerd is op methodische wijze weergegeven in de figuren 16 tot en met 19. De business laag is bepaald aan de hand van interviews met de medewerkers van het Collaboration team, de applicatie laag is ingevuld aan de hand van de uitwerking van het 7s-model van McKinsey, waarbij per divisie is bepaald welke platformen, (web)applicaties en tools zij gebruiken. Als laatste is de technologie laag bepaald aan de hand van een interview met de architect van de ITBV.

De randvoorwaarden zijn ontstaan na de uitwerking van de contextanalyse en de interviews. De randvoorwaarden kaarten aan waaraan moet worden voldaan om het resultaat van het afstudeertraject succesvol plaatst te kunnen laten vinden. De randvoorwaarden zijn opgesteld volgens het GOKIT-model en zijn in onderstaande tabel weergegeven.

Nummer:	Randvoorwaarde:
	Geld
RV1	Geen voorwaardes opgesteld.
	Organisatie
RV2	De studente doet het onderzoek individueel en heeft daar waar gewenst ondersteuning vanuit de organisatie en school.
	Kwaliteit (aan welke eisen moet het resultaat voldoen)
RV3	Aan het einde van het afstudeertraject moet er een conclusie, aanbeveling en een passende oplossing met onderbouwing worden opgeleverd.
RV4	De resultaten van het onderzoek moeten als voorbeeld kunnen dienen voor de andere afdelingen binnen de ITBV.
RV5	Tijdens het formuleren van de resultaten van het onderzoek moet er rekening gehouden worden met het feit dat deze haalbaar zijn voor het einde van 2022.
	Informatie
RV6	Documentatie dat gerelateerd is aan de oplossing moet aan het einde van het afstudeertraject ter beschikking gesteld worden aan Wieger Bransz (talentcoach), Patricia de Jong – O'Brien (service coördinator) en eventueel aangeleverd worden aan Lieke Dalhoeven (manager Managed Services) en Gerjan Huisjes (directeur Managed Services).
	Tijd
RV7	Het concept van het scriptie document moet uiterlijk op 9 oktober 2022 ingeleverd worden.
RV8	Het definitieve scriptie document moet uiterlijk op 30 oktober 2022 ingeleverd worden.

Tabel 14: Randvoorwaarden

FASE 3: Tekorten in kaart brengen en de oplossingen evalueren

5.6 Literatuuronderzoek

Het literatuuronderzoek is het hoofdstuk waar gezocht wordt naar oplossingen voor het geleverde problematiek. Het zoeken naar oplossingen wordt zo veel mogelijk op een conceptuele manier gedaan. Om het literatuuronderzoek systematisch te laten verlopen is er een stappenplan gemaakt. Gekozen is om de uitwerking in vier stappen te doen:

Stap 1: Voorbereiden

Stap 2: Literatuur verzamelen

Stap 3: Literatuur beoordelen

Stap 4: Literatuur verwerken

Het literatuuronderzoek focust zich op vier deelvragen, namelijk DV8 en DV9. Allereerst zijn er per deelvraag zoekwoorden vastgesteld aan de hand van de probleemstelling en deelvragen, zodat het zoeken naar de juiste literatuur op een efficiënte manier verloopt ([stap 1](#)). Nadat aaneensluitende literatuur is gevonden ([stap 2](#)) is deze beoordeeld of deze geschikt is om te gebruiken ([stap 3](#)). In onderstaande tabel is hier de uitwerking van te zien.

Zoekboom:

Zoekwoorden	Literatuur gezocht op	Database	Artikelen
Samenwerking binnen een team/afdeling	13-5-2022	Google Search HBO kennisbank	- Samenwerken binnen een team tips (2020) - Interculturele samenwerking binnen het marketingteam (2019) - <i>Optimale samenwerking tussen twee afdelingen</i> (2016) - <i>Samenwerking in teams verbeteren</i> (2016)
Transparantie creëren	13-5-2022	Google Search	- Transparantie creëren binnen je team (2017) - <i>Meer transparantie in je team</i> (2016)
Tooling voor intern gebruik	14-9-2022	Google Search	- Hoe maak je een skills matrix (2021)
Vaardighedenmatrix			
Contactpersoon			
FAQ	19-9-2022	IEEE Xplore	- Cross Domain Answering FAQ Chatbot - Stel iedereen in staat om eenvoudig conversationale bots te maken (Microsoft)
Power Virtual Agents		Google Search	
ITIL 4	29-9-2022	ITIL® 4 – Pocketguide 2de druk ZBC kennisbank Google Search	- ITIL 4 versus ITIL v3: wat het voor IT-servicemanagement betekent (2019) - Guide to ITIL General Management Practices - What are the ITIL 4 management practices? - ITIL®4 - A Pocket Guide (boek) (2019)
Gezamenlijk ticketsysteem	28-10-2022	Google Scholar	- Slimme bouwlogistiek in het Bestuurskwartier, dé oplossing?

Tabel 15: Zoekboom literatuuronderzoek

5.6.4 Resultaten

In deze paragraaf is de gevonden literatuur uitgewerkt ter ondersteuning voor het beantwoorden van de betreffende deelvragen (stap 4).

5.3.1.1 Samenwerken

In deze paragraaf wordt data verzameld om antwoord te kunnen geven op deelvraag **“Hoe zorg je er voor dat het Collaboration team beter gaat samenwerken?”**.

Het is belangrijk dat er binnen elke organisatie onderling een goede samenwerking is tussen de medewerkers, zodat doelen behaald worden en succes geboekt kan worden. Toch blijkt in de praktijk dat samenwerking niet een vanzelfsprekende factor is.

Het samenwerken in teams is een uitdaging. Deze uitdaging ontstaat vaak als er aan een project gewerkt wordt dat niet loopt als verwacht. Dit kan resulteren in frustratie en demotivatie. Het is belangrijk dat teamleden zich ervan bewust zijn dat samenwerken uitdagingen maar ook problemen met zich meebrengen (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020).

Meest voorkomende uitdagingen en problemen binnen teams:

Volgens AG5 zijn de meest voorkomende uitdagingen en problemen als volgt (Anthia, 2020):

- **Onduidelijke taak- en rolverdeling** binnen het team, hierdoor ontstaan er misverstanden over de taakverdeling en is er onduidelijkheid over de tijdsplanning.
- **Ontbreken of het niet naleven van afspraken.** Het is belangrijk dat iedereen zijn of haar deel van het werk met zorg en kunde uitvoert.
- **Geen goede communicatie** binnen het team, dit gebeurt vaak als er een matige balans is tussen stille en dominante medewerkers
- **Leiderschapsstijl dat niet past** binnen het team. Dit zorgt ervoor dat er geen houvast is op het samenwerkingsproces. Het gevolg hiervan is dat de medewerkers ontevreden zijn.
- **Medewerkers beschouwen zichzelf niet als een volwaardige groeps- of teamlid.** Het is belangrijk dat binnen het team onderlinge acceptatie wordt bevorderd en de kwaliteiten van medewerkers erkend worden.

In de praktijk

Op de vraag hoe je een goede samenwerking kan creëren wordt gesteld dat het meestal ligt in een betere, meer gestroomlijnde samenwerking. In de praktijk blijkt dit niet eenvoudig te realiseren omdat organisaties verschillende culturen hanteren die het lastig maken om samen te werken. Ook heb je te maken met hiërarchie dat de samenwerking soms in de weg kan staan omdat sommigen een erg dominante houden hanteren. Tot slot heb je verschillende typen mensen, je zou hierbij kunnen denken aan introverte en extroverte mensen. Flexibel en doordacht omgaan met de medewerkers en organisatieculturen is de basis van elke succesvolle samenwerking (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020).

Tips samenwerken

Hieronder enkele tips voor een betere samenwerking binnen een team:

1. Een helder gemeenschappelijk doel

Als er geen duidelijk doel is gesteld binnen het team loop je het risico dat medewerkers hun werk in wilde weg gaan doen, zonder de inspanningen te zien die ze uitvoeren (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020). Het is belangrijk om heldere doelen te

stellen, te formuleren en te delen binnen het team. Zo zijn de medewerkers betrokken en weten ze wat er van ze verwacht wordt.

2. De juiste leider kiezen

Wanneer de leider van het team niet past in het team ontstaan er veel conflicten binnen het team. De leiderschapsstijl is een belangrijke factor van een goed samenwerkend team. Wanneer het team bijvoorbeeld in een oriëntatiefase zit is het belangrijk dat er sprake is van sterk leiderschap, in plaats van een delegerende leiderschapsstijl. En bij een autonoom team is het niet verstandig een directieve leiderschapsstijl te hanteren, maar een indirecte (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020). Het is verstandig dat de leider van het team en de medewerkers op hetzelfde niveau zitten. Daar waar de leider de medewerkers respecteert, respecteren de medewerkers de leider ook. Het resultaat hiervan is een goede samenwerking tussen de leider en de medewerkers van het team.

3. Taken en rollen goed verdelen

Wanneer taken en rollen inzichtelijk gemaakt worden is het voor de medewerkers duidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en wordt er voorkomen dat taken niet of slecht uitgevoerd worden, doordat er bijvoorbeeld misverstanden zijn ontstaan over de taakverdeling van de medewerkers in het team. Met een inzichtelijk overzicht van de taakverdeling kunnen eenvoudig de kwaliteiten van de medewerkers en de input die nodig is om de gestelde doelen te bereiken dit inzien. Hier kunnen uiteraard ook projectmanagementtools voor gebruikt worden zoals Trello of Monday (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020).

4. Kwaliteiten medewerkers inzichtelijk maken

Om taken en rollen goed te verdelen is het nodig dat de kwaliteiten van alle medewerkers inzichtelijk zijn. Als het helder is wat iedereen wel of niet kan, kan er geen discussie ontstaan over wie welke taak het beste op zich kan nemen (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020).

5. Investeren in ontwikkeling en training

Nadat alle kwaliteiten van de medewerkers inzichtelijk zijn gemaakt kan de leidinggevende een afweging in ontwikkeling van kwaliteiten maken en kunnen er passende trainingen gekoppeld worden aan de medewerkers.

6. Groepsgevoel onderzoeken

Het is belangrijk om het gevoel te hebben dat je er als medewerker bij hoort. Het team functioneert ook beter als iedereen elkaar waardeert en respecteert zodat de medewerker het gevoel heeft een onderdeel te zijn van het team. Teamgevoel kan worden gecreëerd door open te staan voor de kwaliteiten van medewerkers, ondanks verschillen in karakter, en dit te accepteren (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020).

7. Afspraken onderling vaststellen (Microsoft Teams)

Microsoft Teams is het communicatiemiddel dat gebruikt wordt binnen de organisatie, maar hier op het gebied van communicatie dan ook optimaal gebruik van. Spreek met elkaar af wat de functie is van elk samengestelde chatgroep en zorg ervoor dat er regels of richtlijnen binnen elke chat gelden. Heb je bijvoorbeeld een chat met vragen over tickets, spreek dan duidelijk af op welke manier de vragen gesteld kunnen worden binnen deze chat. Zo is het voor iedereen ook duidelijk wat ze kunnen verwachten van elke chat.

8. Afspraak is afspraak

Het is belangrijk dat afspraken die niet worden nageleefd gevolgen met zich meebrengen. Als er geen gevolgen zijn binnen het team ontstaat er met zijn tijd een werkklimaat waarin alles mag en kan. En dit gaat op een gegeven moment fout. Daarom is het belangrijk dat als gemaakte afspraken niet worden nageleefd er een gesprek en of discussie gevoerd moet worden over het nut en de noodzaak van de betreffende afspraak (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020). Want heeft het nut om een gemaakte afspraak te hanteren als niemand zich eraan houdt? Prioriteer de afspraken en stem dit af met het team, zo hebben en de medewerkers het gevoel dat zij dit samen doen en wordt de samenwerking versterkt binnen het team.

9. Successen vieren

Om een goede samenwerking te creëren binnen het team en teambanden te versterken is het verstandig om successen en gedenkwaardige gebeurtenissen van medewerkers te vieren (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020). Stuur een leuke gezamenlijke kaart of organiseer een uitje. Een viering van succes hoeft natuurlijk niet perse een aanleiding te zijn om een teamuitje te doen. Organisaties organiseren vaak teamuitjes om alle medewerkers samen te brengen. Verder is een teamuitje niet de enigste oplossing voor het versterken van de samenwerking binnen het team, dit kan natuurlijk ook onderling bij het koffieapparaat of tijdens de lunch gedaan worden (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020). Praat bij en maak het gezellig. Het zit hem dan ook vaak in de kleine dingen en gebaren.

10. Feedback geven

Het is belangrijk dat de medewerkers feedback ontvangen op de uitvoering van hun werkzaamheden. De medewerkers krijgen het idee dat hun aanpak en prestaties goed zijn en dat is wat je wilt bereiken als leidinggevende. Het feedback geven kan door zowel een leidinggevende als mede-medewerkers gedaan worden. In de praktijk is het regelmatig feedback geven aan alle medewerkers niet haalbaar voor de leidinggevende. Vandaar dat het handig is om de medewerkers onderling elkaar feedback te geven. Op deze manier versterken ze de groepsbinding en helpen ze elkaar om de dienstverlening zo goed mogelijk uit te voeren (Pas, 10 tips om de prestaties van werknemers te verbeteren, 2021).

Een goede samenwerking creëren binnen een team kan best een grote uitdaging zijn, zeker als het team bestaat uit medewerkers met verschillende achtergronden. Maar met de juiste leiderschap, goede afspraken en een helder doel voor ogen kan het team succesvol samenwerken (Pas, 9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team, 2020).

ITIL

Uit de Contextanalyse blijkt dat een groot deel van de divisies gebruikmaakt van ITIL 4. ITIL staat voor Information Technology Infrastructure Library en is een best practice. ITIL wordt gezien als een framework met een verzameling best practices voor het leveren van efficiënte IT-support. Met andere woorden is het een raamwerk van werkwijzen en leidende principes (freshservice.com, sd).

ITIL 4 is de vierde en meest recente versie van ITIL. Daar waar ITIL V3 de focus legde op de watervalmethode waarin je werkte in fasen en ervan uit was gegaan dat de eisen tijdens een project niet mochten veranderen focust ITIL 4 op co-creatie, staan de processen niet meer centraal en ligt de nadruk op het creëren van waarde binnen de organisatie. Gesteld kan worden dat je met ITIL 4 niet meer een bepaalde volgorde moet aanhouden maar je vrij kunt kiezen welke practices je nodig hebt (Latour, 2019).

- **De vier dimensies**

ITIL 4 definieert vier dimensies om co-creatie te creëren namelijk: Organisaties en mensen, Informatie en technologie, Partners en leveranciers, Waardestromen en processen.

In Bijlage 9.14 is een schematische tekening van de vier dimensies van ITIL afgebeeld.

- **Het ITIL Service Waardesysteem (“Service Value System” of SVS)**

ITIL 4 gaat uit van het Service Value System (SVS) en focust zich op Guiding principles, Governance, Practices, Continual improvement en Service Value Chain. De waardecreatie bevindt zich in het midden van het systeem, genaamd de Service value chain.

In Bijlage 9.15 is een schematische tekening van het ITIL Service Waardesysteem afgebeeld.

- **ITIL practices**

In totaal heeft ITIL 4 *34 practices* die verdeeld zijn over drie hoofdgroepen. De hoofdgroepen zijn General Management practices, Service Management practices en Technical Management practices:

In Bijlage 9.16 zijn de drie hoofdgroepen uitgewerkt en is er een overzicht van alle 34 practices te vinden.

ITIL + samenwerken en werkprocessen

In de Contextanalyse kwam naar voren dat de divisies ITIL 4 gebruiken voor hun werkprocessen. Maar wat zegt ITIL 4 over het samenwerken en verbeteren van deze werkprocessen?

De dimensie ‘Organisaties en mensen’ omvat de rollen, verantwoordelijkheden, de cultuur en de vaardigheden van het personeel. Gesteld wordt dat sprake moet zijn van gedeelde waarden en houdingen en moet er vertrouwen en transparantie zijn onder het personeel. De organisatie dient te zorgen voor een adequate cultuur die voortdurend bezig is met verbeteren. (van Bon, 2019, p. 36).

Het Service waardesysteem (SWS) is voortdurend bezig met het verbeteren van de service-waardeketen. Onderdeel van het SWS zijn de zeven basisprincipes, dit zijn aanbevelingen die een organisatie onder alle omstandigheden kan volgen wanneer ze verbeterinitiatieven tonen. ITIL 4 stelt dat organisaties alle relevante principes overwegen moeten worden en samen toegepast moeten worden. Verder raadt het SWS een eilandcultuur af en stimuleert flexibiliteit onder het personeel (van Bon, 2019, p. 47).

Eén van de basisprincipes stelt dat verbeteringen op een Agile methode gevolgd moeten worden. Door middel van iteratieve (kleine stappen) kan er op korte termijn al voortgang zichtbaar zijn. Het nemen van kleine stapjes zorgt er ook voor dat problemen en/of oorzaken sneller worden gevonden en verbeterd (van Bon, 2019, p. 49).

Basisprincipe ‘Werk samen en bevorder zichtbaarheid’ stelt dat als een team langdurig succes wilt behouden een goede samenwerking belangrijk is. Iedere medewerker dient duidelijk zichtbaar te zijn binnen het team zodat de andere medewerkers van het team de rol van de medewerkers begrijpen. Samenwerking is pas effectief als er duidelijke communicatie plaatsvindt in het team. Verder stelt de principe dat het opbouwen van vertrouwen en het verwijderen van eilanden erg belangrijk is tijdens het opbouwen van een verbeterde samenwerking (van Bon, 2019, p. 49).

Een andere basisprincipe stelt dat werkprocessen eenvoudig en praktisch gehouden moeten worden. Op deze manier is het gebruiksgemak beter en levert dit quick wins op. Verder wordt er gesteld dat het toevoegen van complexiteit pas mogelijk is als daar een goede reden voor is (van Bon, 2019, p. 49).

Best practises

De divisies stellen dat zij ITIL 4 hebben meegenomen tijdens het vaststellen van de werkprocessen. Hieronder is gecontroleerd of de best practises van ITIL 4 zijn meegenomen in de Management processen van de divisies. Er is per best practises gekeken of deze in de Archimate tekeningen voorkomen om te constateren dat ITIL 4 correct is gebruikt.

ITIL 4 en het Incident Management proces van de divisies

ITIL 4 stelt dat incidenten vastgesteld en geprioriteerd moeten worden zodat er een passende oplossing kan worden gevonden volgens de verwachtingen van de gebruiker (van Bon, 2019, p. 85). Zoals vastgesteld in het Incident Management proces van de divisies Infra en BVGO wordt een incident in de juiste categorie geplaatst en wordt het geprioriteerd.

ITIL 4 stelt dat het categoriseren van een major incident en een beveiligingsincident ook ondersteund mogen worden door andere proces. Zowel Infra als BVGO hebben dit meegenomen in het Incident Management proces.

Verder stelt ITIL 4 dat er met de gebruiker afspraken gemaakt moeten worden betreft de verwachtingen bij het melden van een incident. Ook dit hebben beide divisies meegenomen in het Incident Management proces (zie figuur 7 en 13). Beide divisies verwachten een bevestiging van de aanmelder van het incident zodat de oplossing geïmplementeerd kan worden.

Ook het opslaan van incidenten wordt sterk aangemoedigd door ITIL 4. Gesteld wordt dat het belangrijk is dat informatie over deze incidenten opgeslagen wordt voor toekomstige incidenten. Dit hebben de divisies Infra en BVGO ook meegenomen in hun processen door middel van een kennisbank.

De divisie Telecom heeft alleen het incidenten proces ingericht door middel van ITIL 4. Telecom stelt de incidenten vast en prioriteert deze. Een melding wordt vastgesteld maar het is niet duidelijk of er onderscheid wordt gemaakt in Normal, Major of Security incidenten. Verder is het ook niet duidelijk of informatie wordt opgeslagen in bijvoorbeeld een kennisbank. Wel wordt de aanmelder geïnformeerd over het verloop van de incident.

ITIL 4 en het Problem Management proces van de divisies

ITIL 4 stelt dat een problem één of meer incidenten is (van Bon, 2019, p. 89). Een problem moet eerst geanalyseerd worden. Ook moet de oorzaak geïdentificeerd worden. De divisies Infra en BVGO controleren en analyseren beide de problem. Ook controleren ze beiden of het gaat om een bestaande problem (zie figuur 8 en 14).

ITIL 4 stelt dat het *problemmanagement* gevolgd moet worden (van Bon, 2019, p. 90). Deze bestaat uit drie fasen: Problemidentificatie – Problem control – Error control. Als er geen permanente oplossing gevonden kan worden moet de fase Problem control gevolgd worden met regelmatige herbeoordeling van de tijdelijke maatregelen (workarounds).

[In Bijlage 9.17 is een overzicht van de drie fasen van het Problemmanagement te vinden.](#)

De divisies Infra en BVGO hebben beiden het zoeken naar workarounds meegenomen in hun processen. ITIL 4 stelt verder dat workarounds regelmatig opnieuw beoordeeld moeten worden. Als er geen definitieve oplossing gevonden kan worden zullen de workarounds een permanente manier zijn om de problem aan te pakken (van Bon, 2019, p. 91).

ITIL 4 en het Change Management proces van de divisies

ITIL 4 stelt dat er drie soorten changes zijn: standaard change – normale change – emergency change. De Change Management proces die in de figuren 9 en 15 zijn afgebeeld gaan voornamelijk over de standaard changes van de divisies. Voor de niet-standaard changes (normale changes) wordt er in beide gevallen een andere werkwijze gevolgd. Deze is te lezen bij de uitleg van deze figuren.

Verder stelt ITIL 4 dat changes gepland dienen te worden in een change-kalender zodat conflicten vermeden kunnen worden. Beide divisies plannen de change in. Alleen de divisie BVGO heeft de changekalender meegenomen in het Change Management proces.

5.3.1.2 Tooling

In deze paragraaf wordt data verzameld om antwoord te kunnen geven op deelvraag **“Welke tooling kan worden ingezet om de juiste mensen binnen de ITBV en de organisatie te vinden?”**.

Vaardighedenmatrix

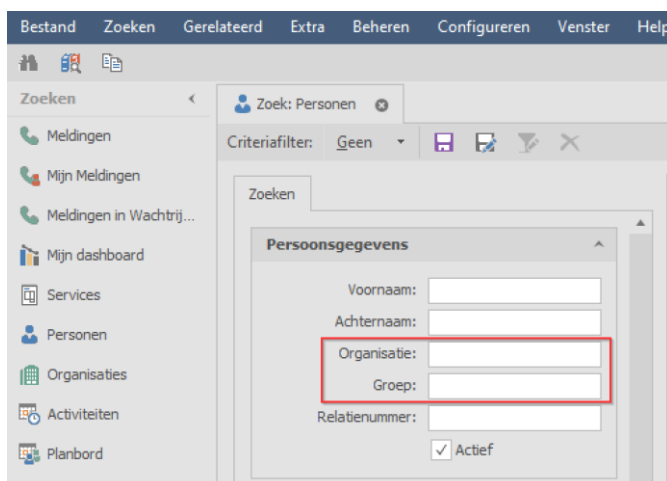
Een vaardighedenmatrix (ook wel: *skills matrix*) is een handige tool om de vaardigheden van de medewerkers binnen een bedrijf in kaart te brengen. Meestal zijn het de leidinggevenden die een matrix interessant vinden, zodat ze in één opslag kunnen zien welke medewerker geschikt is om een bepaalde taak uit te voeren.

De vaardighedenmatrix bestaat uit een horizontale en verticale as waarbij op één as de medewerkers staan en de andere as de vaardigheden. De vaardigheden kunnen op graad van beheersing ingevuld worden door bijvoorbeeld cijfers (van 1 – 5 of 1 – 10), wel/niet aanwezig notering of een percentage.

De voordelen van een vaardighedenmatrix is dat het een goed overzicht biedt van de aanwezige vaardigheden binnen de organisatie, afdeling of team. Door het gebruik van de matrix kunnen kritische taken sneller gekoppeld worden aan de juiste medewerker. Mocht er gebrek zijn aan bepaalde vaardigheden kan er ook een actieplan worden gemaakt zodat de medewerkers over de juiste vaardigheden beschikken. Een ander groot voordeel is dat er bij afwezigheid of ziekte snel gecontroleerd kan worden of er medewerkers zijn die de taken van de betreffende medewerker kan overnemen (R. Echtelt, 2021).

ITSM tool

Het Collaboration team maakt gebruik van de ITSM tool Clientèle (ticketsysteem) zoals aangegeven in 5.2.1 Resultaten – Systemen. Alle medewerkers staan in dit ticketsysteem geregistreerd en kunnen gezocht worden op organisatie en groep (zie figuur 20). Wat wel opgevallen is dat lang niet iedereen is gekoppeld aan de juiste organisatie en/of afdeling. Dit maakt de tool momenteel niet bruikbaar, maar mocht het binnen de ITBV per afdeling goed geregistreerd staan kunnen de medewerkers eenvoudig de juiste mensen benaderen binnen de ITBV.



Figuur 20: Screenshot Clientèle (ticketsysteem van de divisies)

Medewerkersprofielen

Om de juiste mensen binnen de organisatie te vinden zouden er medewerkersprofielen opgesteld kunnen worden per medewerker. Binnen dit profiel zouden bijvoorbeeld zaken als bedrijfsgerichte persoonsgegevens beschreven kunnen worden. Je zou hierbij kunnen denken aan naam, achternaam, de afdeling waar de medewerker werkt en op welke manier deze medewerker te bereiken is. Maar ook de functie van de medewerker binnen de organisatie, de expertises die de medewerker heeft en de projecten en/of bedrijven waar de medewerker vaak bij betrokken is.

Let wel op: bij het opstellen van deze medewerkersprofielen moet goed nagedacht worden over het format dat gebruikt gaat worden. Elk profiel moet antwoord geven op de vooropgestelde vragen en moet het profiel voor de lezers helder zijn (Zon, 2017).

Contactpersoon aanwijzen

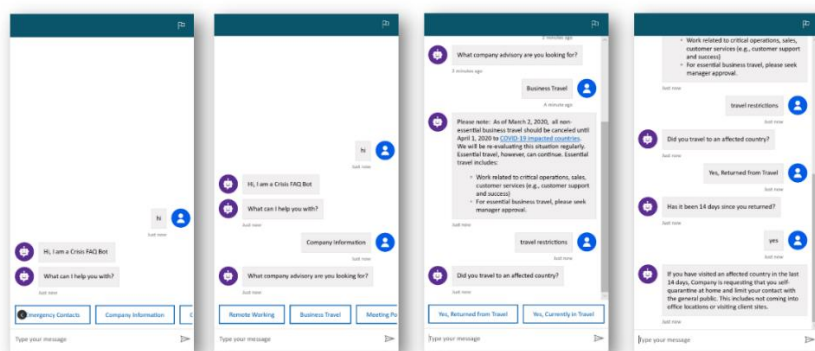
Een andere mogelijkheid om de juiste mensen binnen de organisatie te vinden is per afdeling een contactpersoon (*of aanspreekpunt*) aanwijzen. Het is erg lastig om binnen een organisatie een medewerker te vinden die jou verder kan helpen met het probleem of vraagstuk waar jij tegenaan loopt. Als elke afdeling één of meer contactpersonen heeft die weten wie binnen zijn/haar afdeling de medewerker zou kunnen helpen bij het probleem of vraagstuk dat zij hebben. Op deze manier wordt het zoekveld van de medewerker verkleind en kan de medewerker snel schakelen met de juiste personen om de gebruikers verder te kunnen helpen.

A. Vermeule raadt aan om een contactpersoon aan te wijzen die een hoge functie heeft binnen de afdeling omdat er een grote kans bestaat dat hij of zij weet welke medewerkers beschikken over de juiste expertise om het betreffende probleem of vraagstuk op te lossen. Is er geen geschikte medewerker binnen de afdeling, dan weet deze persoon vaak wel naar welke afdeling er doorverwezen moet worden **Ongeldige bron opgegeven..**

Power Virtual Agents (PVA)

Als laatste mogelijkheid kan er met behulp van Power Virtual Agents (PVA) een intelligente chatbot gecreëerd worden. Het aanmaken van chatbots kan in Microsoft Teams aangemaakt worden en helpen de medewerkers met het beantwoorden van veel gestelde vragen (FAQ). Het kan dus ook gebruikt worden om de juiste mensen binnen de organisatie te vinden.

Er kan een chatbot worden aangemaakt dat de medewerkers helpt om bij de juiste contactpersoon te komen van de betreffende afdeling. Dit maakt het voor de medewerkers eenvoudig om snel te schakelen.



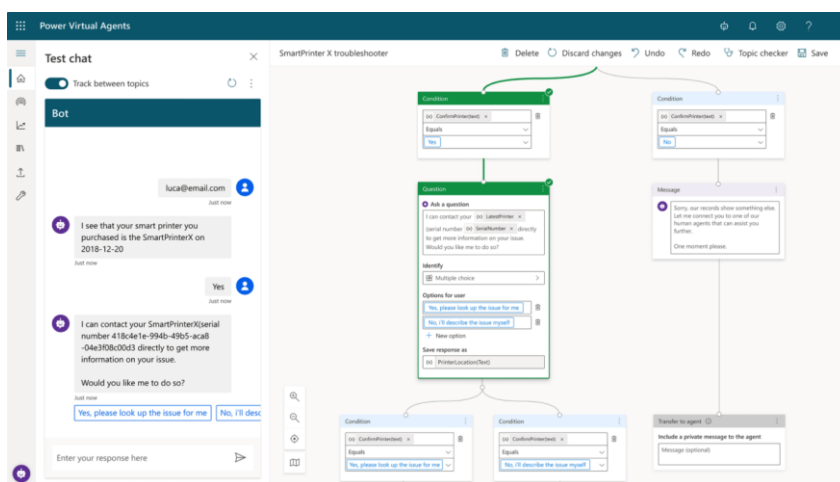
Figuur 21: Voorbeeld chatbot bedrijfsinformatie

Emma Archer de Product Lead van PVA stelt dat PVA onderdeel is van het Microsoft Power Platform, alle gebruikers van Microsoft Teams hebben standaard een licentie voor PVA. Een groot voordeel van deze tool is dat er geen codering voor is vereist. (Mechanics, 2021).

Binnen de tooling kunnen er triggerzinnen aangemaakt worden, dit zijn zinnen die de bot leert om op verschillende manieren antwoord te geven als iemand een vraag stelt. Door het gebruik van Natural Language Understanding (NLU) leert de Bot de zin te ontleden. Er zijn ongeveer vijf tot tien triggerzinnen nodig zodat de bot kan ontleden wat de gebruiker typt.

Wanneer iemand iets vraagt over ‘Openingstijden’ koppelt de bot dit aan een bepaald onderwerp, bijvoorbeeld Winkeltijden. De bot kan vragen van welke winkel de gebruiker de winkeltijden wilt weten, hier zou een meerkeuze optie voor kunnen worden geselecteerd. Er verschijnen verschillende keuze waaruit gekozen kan worden. Bij het aanklikken van de juiste winkel worden de tijden van de winkel getoond (Learn, 2022).

In het deelvenster van de tool worden de stappen die de bot maakt weergegeven en afgespeeld als je begint met het testen van de Bot.



Figuur 22: Deelvenster test chat

5.3.1.3 Ticketsysteem

De ITSM tool Clientèle (ticketsysteem) wordt door de drie divisies gebruikt. Elke divisie heeft een eigen omgeving binnen deze tool. Er moet dus met het betreffende divisieaccount ingelogd worden wil de medewerker toegang hebben tot de omgeving om zo de wachtrij met tickets in te kunnen zien.

Zoals eerder gesteld zijn de medewerkers van deze divisies samen gevoegd in het Collaboration team. Maar hebben niet alle medewerkers toegang tot de andere divisieaccounts waardoor tickets uit de andere wachtrijen niet opgepakt kunnen worden. En dit is nou juist wel de bedoeling omdat ze nu zijn samengevoegd.

Het meest efficiënte zou één generiek en standaard ticketsysteem zijn met een daarbij horend account. Kin, van Zutphen, Kamphuis en Bogers stellen dat je op deze manier ervoor zorgt dat alle medewerkers toegang hebben tot alle wachtrijen, en als dit eenmaal goed werkt het ook goed blijft werken (Kin, van Zutphen, Kamphuis, & Bogers, 2021).

Een andere oplossing zou zijn dat het hele team per divisie een account heeft en iedere keer switcht van omgeving. Wel moet dit ingeregeld worden en toegankelijk zijn voor het hele team.

5.6.5 Conclusie

De uitkomsten van het literatuuronderzoek geven meer inzicht in de belangrijke onderdelen omtrent de oplossing waar het Collaboration Team naar op zoek is. De ontwerpprincipes zijn leidend in het te vormen ontwerp van het onderzoek. In onderstaande tabel zijn de ontwerpprincipes weergegeven.

#	REQ/RV	Problematiek	Ontwerpprincipe
ONTW1	B-01 U-01 RV5	De medewerkers van het Collaboration Team werken momenteel niet uniform samen wegens verschillen in organisatiecultuur waardoor samenwerken moeizaam verloopt.	Als het Collaboration Team een betere samenwerking wilt creëren, dan moet het Collaboration Team de volgende ITIL 4 best practises implementeren: - Een cultuur creëren dat zich voortdurend verbetert. - Het hanteren van een eilandcultuur moet worden afgeschaft. - Het team moet flexibel kunnen zijn. Omdat ITIL 4 stelt dat deze basisprincipes een organisatie kunnen leiden onder alle omstandigheden, ongeacht veranderingen in doelen, strategieën, culturen of managementstructuren.
ONTW2	B-03 U-03 RV5	De medewerkers van het Collaboration Team hanteren verschillende werkprocessen aan wegens samenvoeging van medewerkers die afkomstig zijn vanuit andere divisies. De werkprocessen zijn bij de ene divisie goed uitgewerkt terwijl ze bij de andere divisie geen werkproces hanteren.	Als het Collaboration Team de werkprocessen wilt standaardiseren, dan moet het Collaboration Team de volgende ITIL 4 best practises implementeren: - De werkprocessen van alle divisies standaardiseren. - Incidenten: incidenten vaststellen en prioriteren, moeten er afspraken gemaakt worden met de gebruikers over het verloop van de incidenten en moeten oplossingen van deze incidenten opgeslagen worden. - Problems: problems dienen geanalyseerd te worden en er moet gewerkt worden met workarounds. - Changes: changes dienen opgenomen te worden in een changekalender. Omdat ITIL 4 stelt dat deze basisprincipes een organisatie kunnen leiden onder alle omstandigheden, ongeacht veranderingen in doelen, strategieën, culturen of managementstructuren.
ONTW3	U-04 U-07 U-08 RV4 RV5	De medewerkers van het Collaboration Team vinden de ITBV niet transparant genoeg omdat het lastig is om de juiste mensen op een eenvoudige manier te vinden.	Als het Collaboration Team mensen binnen de ITBV op een eenvoudige manier wilt vinden, dan zijn er verschillende soorten tooling inzetbaar: - Het invullen van een vaardighedenmatrix. - Het invullen van medewerkersprofielen. - Het creëren van een intelligente chatbot (Power Virtual Agents), met als toevoeging het aanwijzen van contactpersonen en/of aanspreekpunten per afdeling. Omdat het zoekveld van de medewerkers wordt verkleind zorg je ervoor dat er op een effectieve manier gezocht wordt naar de juiste mensen binnen de organisatie.
ONTW4	U-05 U-06 RV4 RV5	De medewerkers van het Collaboration Team hanteren geen generiek en standaard ticketsysteem en het is lastig om tickets op te kunnen pakken van de andere divisies. Terwijl er wel wordt verwacht dat er samen wordt gewerkt.	Als het Collaboration Team een generiek en standaard ticketsysteem wilt hanteren, dan moet het Collaboration Team één omgeving met één wachtrij creëren waarbij maar één account nodig is om in te loggen. Omdat door het gebruik van één omgeving alle medewerkers toegang hebben tot alle tickets. Dit werkt veel efficiënter en als het eenmaal goed is geïmplementeerd blijft het voor een lange tijd goed werken.

Tabel 16: Ontwerpprincipes

FASE 4: Plan opstellen

6 Ontwerp

Het ontwerp dient als oplossing voor het probleem. In dit hoofdstuk is de ontwerpbenadering beschreven en vervolgens is het ontwerp alleen functioneel uitgewerkt. Het ontwerp is daarna geëvalueerd met een ontwerpevaluatie.

6.4 Ontwerpbenadering

Het ontwerp voor een geoptimaliseerde samenwerking binnen het Collaboration Team op de afdeling Managed Services wordt opgesteld met behulp van de Prototyping-methode, zoals beschreven door Haveman, Hageraats & van der Linden in de Reader Ontwerponderzoek (Haveman, Hageraats, & van der Linden, 2016). Omdat het afstudeertraject op een Agile/SCRUM-methode wordt uitgevoerd is de systematische benadering niet van toepassing. Zowel een deliberatieve als prototyping benadering sluiten goed aan bij de Agile/SCRUM-methode, echter is er gekozen voor prototyping omdat het eindproduct uiteindelijk gebaseerd is op een advies en er geen gerealiseerd ontwerp komt dat getest moet worden zoals beschreven staat in de randvoorwaarden in tabel 15 te vinden in het hoofdstuk 5.2.3 *Conclusie*. Door het cyclisch ontwerpen van de onderdelen wordt bepaald welke onderdelen geschikt zijn voor het ontwerp.

6.5 Functioneel ontwerp

Het ontwerp pakt de conclusies uit het onderzoek en zet deze om zodat er een oplossing voor het probleem kan worden gegeven. Verder geeft het ontwerp antwoord op de volgende deelvraag:

“Wat is nodig om de nieuwe oplossing te implementeren?”

In het Literatuuronderzoek zijn er verschillende oplossingen gevonden. Aan de hand van de uitkomsten van het Literatuuronderzoek zijn er ontwerpprincipes opgesteld. De ontwerpprincipes vormen samen het ontwerp van het onderzoek. In deze paragraaf is de toepassing van deze ontwerpprincipes uitgewerkt.

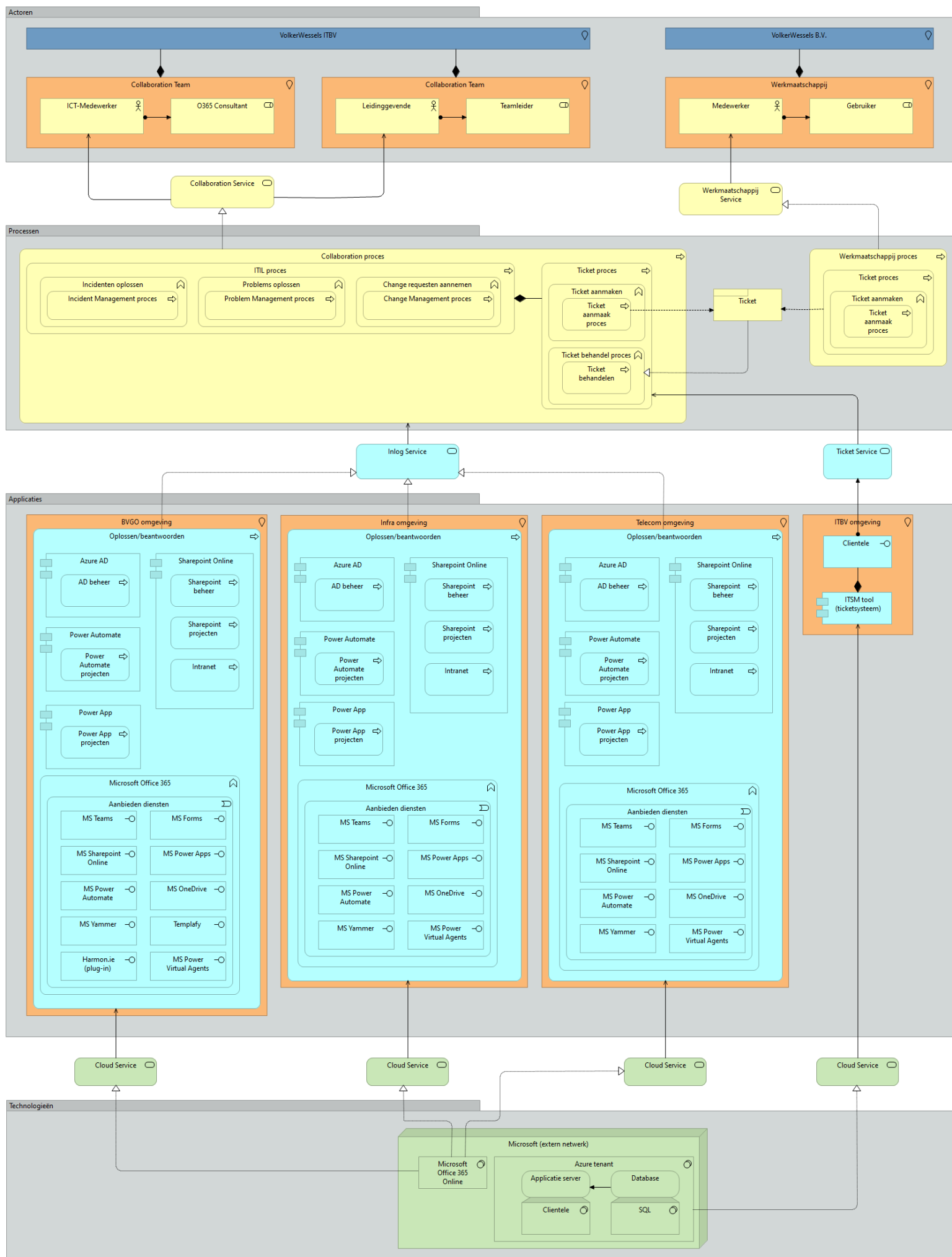
Het ontwerp van de drie ITIL processen voor het Collaboration team richt zich voornamelijk op de volgende werkprocessen: Incident Management proces, Problem Management proces en Change Management proces.

Het algehele ontwerp is gebaseerd op de uitkomsten van het Literatuuronderzoek en is in figuur 23 schematisch weergegeven op basis van Archimate. Op de business laag is te zien dat de medewerkers van de drie divisies nu samen in het Collaboration Team zitten.

Waar voorheen drie verschillende processen afgebeeld waren is er nu één gezamenlijk proces, namelijk het Collaboration proces. Binnen dit proces wordt het gestandaardiseerde ITIL proces gevolgd. De uitwerking van deze processen komt later in deze paragraaf aan bod.

De applicatie laag laat zien dat er ingelogd kan worden in drie omgevingen vanuit het Collaboration team. Verder maakt het team nog steeds gebruik van het ticketsysteem Clientèle, maar wordt deze aangeboden vanuit de ITBV omgeving zodat alle tickets op één plek komen. Ook is Power Virtual Agents meegenomen in de tekening. Het inzetten van deze tooling biedt een mooie kans om de juiste mensen binnen de organisatie te vinden. Een voordeel van deze tooling is dat het een dienst binnen Microsoft Office 365 is waardoor het team er gelijk mee aan de slag kan.

De technologie laag verandert niet omdat er een service worden afgenomen bij Microsoft, de benodigde componenten worden gemanaged door Microsoft zelf.



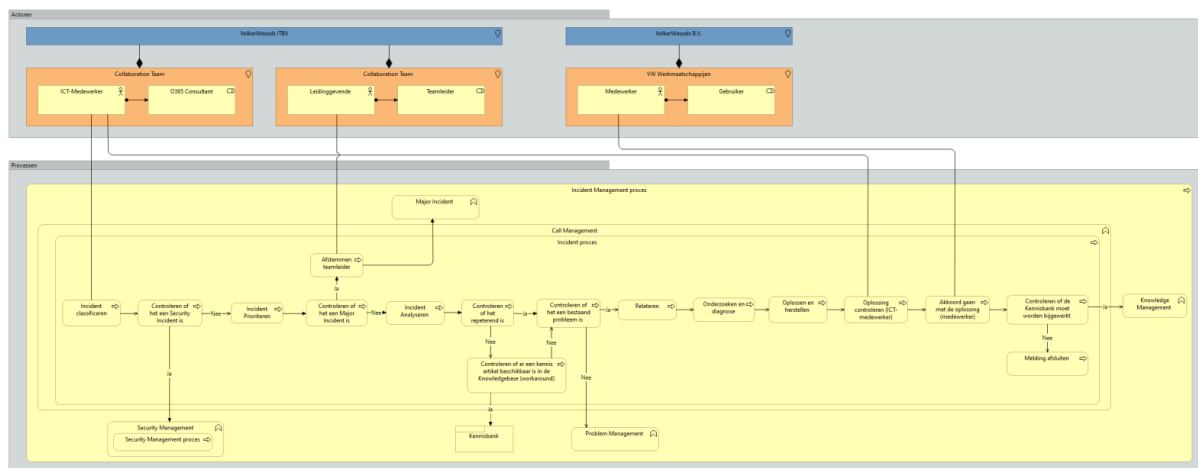
Figuur 23: Archimate tekening nieuwe situatie

Het ontwerp van de Incident, Problem en Change processen is ook gebaseerd op de uitkomsten van het Literatuuronderzoek en schematisch weergegeven op basis van Archimate.

Incident Management proces

Voor het Incident Management proces van het Collaboration Team is ITIL 4 in acht genomen. De best practises die in het Literatuuronderzoek zijn vastgesteld zijn meegenomen in het ontwerp in onderstaande figuur. Belangrijk bij dit proces is dat incidenten vastgesteld en geprioriteerd worden. Major en Security incidenten hebben een eigen proces en er is een kennisbank. Verder wordt er met de aanmelder van het incident contact gehouden.

In Bijlage 9.18 is de procesbeschrijving van het Incident Management proces uitgewerkt.

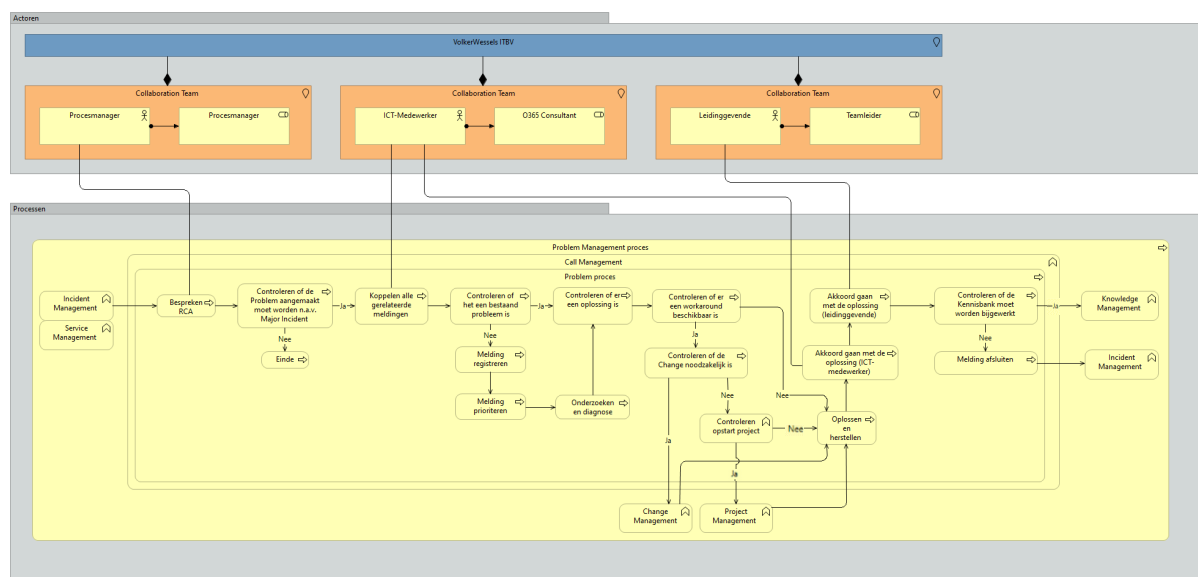


Figuur 24: Incident Management proces nieuwe situatie

Problem Management process

Voor het Problem Management proces van het Collaboration Team is ITIL 4 in acht genomen. De best practises die in het Literatuuronderzoek zijn vastgesteld zijn meegenomen in het ontwerp in onderstaande figuur. Problems dienen volgens ITIL 4 geanalyseerd te worden en dat wordt gedaan door verschillende controles. Binnen het proces wordt er ook gekeken naar workarounds zoals te zien is in de figuur.

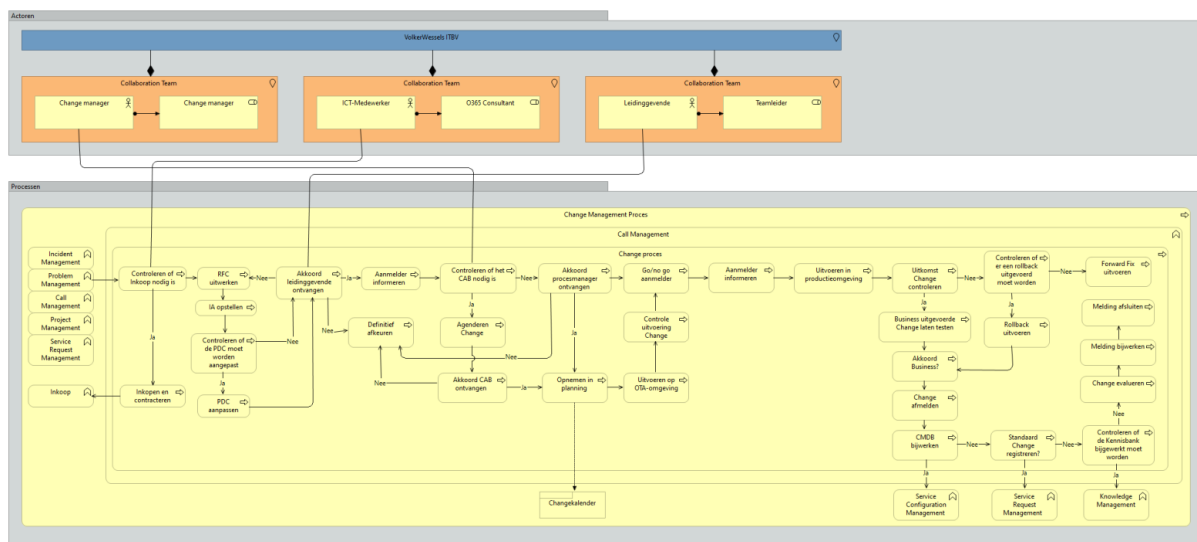
In Bijlage 9.19 is de procesbeschrijving van het Problem Management proces uitgewerkt.



Figuur 25: Problem Management proces nieuwe situatie

Change Management proces

Voor het Change Management proces van het Collaboration Team is ITIL 4 in acht genomen. De best practises die in het Literatuuronderzoek zijn vastgesteld zijn meegenomen in het ontwerp in onderstaande figuur. Om het Change Management proces zo goed mogelijk in te richten zijn de processen van de divisies Infra en BVGO gemengd, zodat belangrijke processen niet vergeten worden. De focus bij het Change Management proces is dat er gebruik wordt gemaakt van een changekalender. In Bijlage 9.20 is de procesbeschrijving van het Change Management proces uitgewerkt.



Figuur 26: Change Management proces nieuwe situatie

6.6 Ontwerpevaluatie

In deze paragraaf wordt er gekeken of de uitkomsten van het Literatuuronderzoek en het Ontwerp potentie hebben op slagen. Dit is per ontwerpprincipe en requirement gedaan. Verder geeft de paragraaf antwoord op de volgende deelvraag:

“Hoe kan worden aangetoond dat de gevonden oplossing(en) voor het Collaboration team zullen werken?”

Verschillende organisatieculturen (ONTW1)

Het Collaboration Team wilt uniform samenwerken, maar wegens verschillende organisatieculturen verloopt het samenwerken moeilijk. Ontwerpprincipe 1 stelt dat het Collaboration Team de best practises (basisprincipes) van ITIL 4 moet implementeren voor het realiseren van een betere samenwerking.

Door het toepassen van de in de ontwerpprincipe beschreven basisprincipes is de kans groot dat het samenwerken wordt verbeterd. Met name omdat ITIL 4 garandeert dat als deze worden toegepast, deze basisprincipes leidend kunnen zijn bij het creëren van een betere samenwerking omdat ze inzetbaar zijn onder alle omstandigheden die een organisatie ervaart.

Omdat de ITBV is ontstaan zijn er intern veel zaken veranderd. Er zijn nieuwe teams, doelen en culturen gevormd. En het leiden van de basisprincipes van ITIL 4 kunnen daarom succes bieden.

Verschillende werkprocessen (ONTW2)

Binnen het Collaboration Team hanteren de medewerkers verschillende werkprocessen omdat ze afkomstig zijn vanuit andere divisies. Ontwerpprincipe 2 stelt dat het Collaboration Team de best practises (basisprincipes) van ITIL 4 moet implementeren voor het realiseren van standaard werkprocessen. Eerder hanteerden de medewerkers verschillende werkprocessen, daar waar de divisie BVGO en Infra het ITIL 4 proces volgden, volgde de divisie Telecom geen vastgesteld werkproces.

In het ontwerp hanteren alle medewerkers van het Collaboration Team het gestandaardiseerd ITIL proces. Deze gestandaardiseerde werkprocessen zijn uitgewerkt op basis van de basisprincipes van ITIL 4.

Transparantie ontbreekt (ONTW3)

Het Collaboration Team stelt dat het vinden van de juiste mensen binnen de ITBV niet transparant genoeg is. Ontwerpprincipe 3 stelt dat er verschillende soorten tooling ingezet kunnen worden om de ITBV transparanter te maken.

In het ontwerp wordt de tooling Power Virtual Agents (PVA) ingezet. Om deze tooling optimaal te kunnen gebruiken is het belangrijk om eerst medewerkersprofielen te creëren. Op deze manier worden de belangrijkste gegevens van alle medewerkers van de ITBV verzameld. Om de ITBV nog transparanter te maken is het aanwijzen van contactpersonen en/of aanspreekpunten per afdeling een goede oplossing.

Wanneer alle data is verzameld kan dit worden verwerkt in Power Virtual Agents. Het aanbieden van deze tooling verkleint het zoekveld voor het team zodat de juiste mensen op een snellere en effectieve manier gevonden kunnen worden.

Generiek en standaard ticketsysteem (ONTW4)

Het Collaboration Team werkt in verschillende wachtrijen waardoor het oppakken van tickets van de andere divisies lastiger is omdat deze zich bevinden in een andere omgeving. Ontwerpprincipe 4 stelt dat het Collaboration Team één omgeving met één wachtrij moet creëren voor het realiseren van een generiek en standaard ticketsysteem.

In het ontwerp hebben alle medewerkers van het Collaboration Team ook een account van de andere divisies. Deze is bedoeld om toegang te krijgen tot de divisieomgevingen. Binnen deze omgevingen werkt elke divisie vanuit een eigen wachtrij. Er zijn dus in totaal drie wachtrijen waar het Collaboration Team in werkt. Om het werken te vereenvoudigen en het stukje 'beter samenwerken' mee te nemen worden alle tickets in één omgeving behandeld in het ontwerp. Zo hoeven de medewerkers maar één keer in te loggen en creëer je een generiek en standaard ticketsysteem.

Generiek en standaard ticketsysteem (ONTW4)

In onderstaande tabel is per User Requirement een passende actie beschreven. Per actie is aangegeven of de actie potentie op slagen heeft. De acties en potenties van slagen zijn bepaald aan de hand van de resultaten van het Literatuuronderzoek en de invulling van de ontwerpprincipes.

Code:	ONTW:	Requirements:	Actie	Potentie
U-01	ONTW1	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor het einde van het jaar dat we als directe collega's elkaar beter begrijpen (cultuur)	Een cultuur creëren dat zich voortdurend verbeterd en de huidige eilandcultuur afschaffen.	Ja
U-02	ONTW4	Als medewerker van het Collaboration team wil ik vanaf 2023 dat de werkomgevingen (IT-landschappen) binnen het team gestandaardiseerd zijn	Het inloggen in meerdere omgevingen toegankelijker maken of het creëren van één standaard account.	Ja
U-03	ONTW2	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor het eind van 2022 dat de werkprocessen binnen het team gestandaardiseerd zijn	De werkprocessen van alle divisies standaardiseren op basis van ITIL 4 (best practises).	Ja
U-04	ONTW3	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor eind september 2022 duidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de afdeling Managed Services	Het invullen van een vaardighedenmatrix en medewerkersprofielen.	Ja
U-05	ONTW4	Als medewerker van het Collaboration team wil ik dat er gebruik wordt gemaakt van één gezamenlijk ticketsysteem vanaf 2023	Het ticketsysteem Clientèle aanbieden vanuit één omgeving met één standaard account, namelijk dat van de ITBV.	Ja
U-06	ONTW4	Als medewerker van het Collaboration team wil ik dat de werkomgevingen van de drie divisie toegankelijk zijn op ieder gewenst moment	Het inloggen in meerdere omgevingen toegankelijker maken of het creëren van één standaard account.	Ja
U-07	ONTW3	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor november 2022 de medewerkers van de andere afdelingen op een eenvoudige manier kunnen vinden	Een intelligente chatbot via Power Virtual Agents inzetten met als toevoeging het aanwijzen van contactpersonen en/of aanspreekpunten per afdeling.	Ja
U-08	ONTW3	Als medewerker van het Collaboration team wil ik voor het einde van dit jaar (2023) de functies en achtergronden van alle medewerkers van de ITBV op een eenvoudige manier kunnen inzien (bv via intranet)	Een intelligente chatbot via Power Virtual Agents inzetten met als toevoeging het aanwijzen van contactpersonen en/of aanspreekpunten per afdeling.	Ja

Tabel 16: Ontwerpevaluatie

7 Conclusies en advies

Tijdens dit onderzoekstraject is er onderzoek gedaan om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag. Het antwoord hierop vormt een conclusie van waaruit een advies kan worden uitgebracht.

“Hoe kan de samenwerking geoptimaliseerd worden binnen het Collaboration Team op de afdeling Managed Services, rekening houdend met de verschillende organisatieculturen, IT-landschappen en werkprocessen van de divisies”

7.4 Conclusie

Om de basisfundering te versterken wordt er gesteld dat teambinding belangrijk is. Uit onderzoek blijkt dat het verstandig is om successen en gedenkwaardige gebeurtenissen van medewerkers te vieren. Verder is het belangrijk dat de medewerkers feedback ontvangen op de uitvoering van de werkzaamheden. Een leidinggevende speelt hier natuurlijk een grote rol in, maar om de teambinding te versterken wordt gesteld dat de medewerkers elkaar onderling ook feedback kunnen geven. Op deze manier versterken ze de groepsbinding en helpen ze elkaar om de dienstverlening zo goed mogelijk uit te voeren.

Rekening houdend met de verschillende organisatieculturen wordt er gesteld dat de huidige situatie waarop de oplossing moet worden geïmplementeerd ongelijksoortig is. Uit onderzoek blijkt dat een eilandcultuur daarom wordt afgewezen. Verder wijst onderzoek uit dat het team flexibel en doordacht moet omgaan met elkaar, om zo de basis van een succesvolle samenwerking te creëren.

Rekening houdend met de verschillende IT-landschappen wordt er gesteld dat het IT-landschap van de divisies kan worden opgedeeld in drie categorieën. Uit onderzoek blijkt dat de IT-landschappen van de divisies voor een groot gedeelte met elkaar overeenkomen. Dit betekent dat het hebben van verschillende IT-landschappen geen negatief effect heeft op het realiseren van een geoptimaliseerde samenwerking binnen het Collaboration Team.

Rekening houdend met de verschillende werkprocessen wordt er gesteld dat deze gestandaardiseerd moeten worden op basis van ITIL 4. Uit onderzoek blijkt dat het belangrijk is dat de werkprocessen eenvoudig en praktisch blijven. Op deze manier kan de complexiteit van de verschillende processen weggenomen worden bij de medewerkers en kan er gezamenlijk en efficiënt gewerkt worden.

7.5 Advies

Op basis van de onderzoeksresultaten en de conclusie is het advies om de groepsbinding te versterken binnen het team. Om dit advies te implementeren is het belangrijk dat de medewerkers regelmatig feedback ontvangen. Dit moet voornamelijk van de leidinggevende komen, maar het wordt geadviseerd om onderling ook elkaar feedback te geven op de werkzaamheden die worden uitgevoerd. Een voordeel van deze implementatie is dat de groepsbinding wordt versterkt omdat het team samen bezig is en het continue bezig is met verbeteren. Een nadeel is dat het geven van feedback tijd en moeite vereist, en dit is natuurlijk niet altijd mogelijk.

Een ander advies dat wordt aangeraden is het naleven van één cultuur binnen het Collaboration team. De eilandcultuur van het team moet verdwijnen zodat er optimaal samengewerkt kan worden. Om dit advies te implementeren moet het team een meer gestroomlijnde samenwerking hanteren. Het team moet daarom beter georganiseerd worden zodat er flexibel met elkaar omgegaan kan worden. Op deze manier zullen de verschillende organisatieculturen uiteindelijk verdwijnen.

Verder het advies om de verschillende werkprocessen van de divisies te standaardiseren. Om dit advies te implementeren moet het standaardiseren op basis van ITIL 4 gebeuren. Op deze manier worden de

werkprocessen op een methodische manier uitgewerkt. Een voordeel van deze implementatie is dat de werkprocessen praktisch en eenvoudig en praktisch worden voor het Collaboration Team.

7.6 Aanbevelingen

Om de werkomgevingen te standaardiseren wordt aanbevolen om één standaard account aan te maken per medewerkers. Omdat er wordt gestandaardiseerd is het verstandig niet de benaming van de divisies te nemen maar de benaming ITBV aan te houden. Dus één ITBV-account dat toegang heeft tot een gestandaardiseerde werkomgeving binnen de ITBV. **(U-02)**

Om de werkomgeving toegankelijker te maken wordt aanbevolen om voor elke medewerker van het Collaboration Team een account voor de werkomgeving BVGO, Infra en Telecom aan te leveren. **(U-05)**

Om duidelijkheid over de verantwoordelijkheden van de afdeling Managed Services te creëren wordt aanbevolen om een vaardighedenmatrix in te laten vullen. Op deze manier ontstaat er vertrouwen en transparantie onder de medewerkers. Ook wordt samenwerken en zichtbaarheid bevorderd wat kan leiden tot een langdurig succesvol team. **(U-04)**

Aanbevolen wordt om de medewerkers zichtbaar te maken binnen het team zodat de rollen en verantwoordelijkheden duidelijk zijn. Op deze manier kan er snel en efficiënt een taakverdeling gemaakt worden. Om discussies tijdens de taakverdeling te vermijden moeten de taken en rollen inzichtelijk gemaakt worden. Het inzichtelijk maken van taken en rollen kan met een vaardighedenmatrix (*ook wel: skills matrix*). Deze matrix biedt een goed overzicht van de aanwezige vaardigheden van het team. **(U-04)**

Ook wordt er aanbevolen om medewerkersprofielen te creëren. Binnen het profiel van de medewerkers worden zaken als bedrijfsgerichte persoonsgegevens beschreven. Ook de functies van de medewerkers binnen de organisatie, de expertises en de projecten en/of bedrijven waar de medewerkers vaak bij betrokken zijn, zijn te vinden in dit profiel. **(U-04)**

8 Literatuurlijst

- ag5.com. (sd). Opgehaald van <https://www.ag5.com/nl/samenwerken-binnen-een-team-tips/>
- Anastasia B. (2021, juni 23). *Guide to ITIL General Management Practices*. Opgehaald van msp360.com: <https://www.msp360.com/resources/blog/guide-to-til-general-management-practices/>
- Anastasia B. (2021, juni 22). *Guide to ITIL Technical Management Practices*. Opgehaald van msp360.com: <https://www.msp360.com/resources/blog/guide-to-til-technical-management-practices/>
- Anthia. (2020, Augustus 6). *9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team*. Opgehaald van AG5: <https://www.ag5.com/nl/samenwerken-binnen-een-team-tips/>
- Baarda, B. (2020). *Basisboek Interviewen Handleiding voor het voorbereiden en afnemen van interviews*. Noordhoff Uitgevers bv.
- blog.ogd.nl. (sd). Opgehaald van <https://blog.ogd.nl/itil-4-versus-til-v3-wat-het-voor-it-servicemanagement-betekent>
- Boers, J. (2022).
- Cartwright, & Cooper. (1992). Geciteerd in Onderzoek naar het samenvoegen van twee teams en de betrokkenheid bij het werk.
- Clegg, D. (1994). MoSCoW Method.
- cognixia. (2022). *What are the ITIL 4 management practices?* Opgehaald van cognixia.com: <https://www.cognixia.com/us/blog/what-are-the-til-4-management-practices/>
- Collaboration Team, Persoonlijke communicatie. (2022, april).
- Dalhoeven, L. (28 maart 2022, Maart 28). (D. Ayna, Interviewer)
- Dalhoeven, L., & Thijs, V. (2022, mei). Persoonlijke communicatie.
- Dalhoeven, L., van Klaveren, P., de Jong - O'Brien, P., Versteeg, T., Romeijn, S., & Bongers - de Vos, H. (2022, maart). 11.2.7 Interviews. (D. Ayna, Interviewer)
- de Boer, S. (2005). Meso level analysis.
- de Jong - O'Brien, P. (2022). Verbetering van 1.1 VolkerWessels B.V. *Scriptie - VolkerWessels - Geoptimaliseerde samenwerking*.
- Deskresearch - Onderzoeksmethoden. (2022, Juni 29). Opgehaald van allesovermarktonderzoek: <https://allesovermarktonderzoek.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch/>
- Dingemanse, K. (sd). *scribbr.nl*. Opgehaald van scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/soorten-interviews/>
- Dutton, Dukerich, & Harquail. (1994). Geciteerd in Onderzoek naar het samenvoegen van twee teams en de betrokkenheid bij het werk.
- Elbers, N. (2022).
- Elbers, N. (2022, September). Persoonlijke communicatie.
- freshservice.com. (sd). Opgehaald van <https://freshservice.com/nl/til/til-4/>

Haveman, K., Hageraats, E., & van der Linden, S. (2016, September). *Reader Ontwerponderzoek v2.0. Academie Creatieve Technologie (ACT) / opleiding IT Service Management (ITSM)*. Enschede.

(23 maart 2022, Maart 23). Heleen Bongers - de Vos. (D. Ayna, Interviewer)

house-of-control.nl. (sd). Opgehaald van <https://www.house-of-control.nl/stakeholder-analysis-management.html>

house-of-control.nl. (sd). Opgehaald van <https://www.house-of-control.nl/7s-model-mckinsey.html>

ICT infrastructuur: definitie, componenten & beheer. (2022, augustus 2). Opgehaald van ICTerGezocht.nl: https://www.ictergezocht.nl/blog/197_ict-infrastructuur-definitie-componenten-beheer/

inserve.nl. (sd). Opgehaald van <https://inserve.nl/blog/wat-is-itsm>

Kai, H., Esther, H., & Steven, v. (2016, September). *Reader Ontwerponderzoek v2 concept*. Opgehaald van <https://leren.saxion.nl/>.

Kin, B., van Zutphen, M., Kamphuis, M., & Bogers, E. (2021). *Slimme bouwlogistiek in het Bestuurskwartier, dé oplossing?* Opgehaald van repository.han.nl: <https://repository.han.nl/han/bitstream/handle/20.500.12470/2088/Slimme+bouwlogistiek.pdf?sequence=1>

Klaveren, P. v. (22 maart 2022, Maart 22). (D. Ayna, Interviewer)

Latour, J. (2019, maart 7). *ITIL 4 versus ITIL v3: wat het voor IT-servicemanagement betekent*. Opgehaald van blog.ogd.nl: <https://blog.ogd.nl/itil-4-versus-til-v3-wat-het-voor-it-servicemanagement-betekent>

Learn, M. (2022, augustus 3). *Use topics to design a chatbot conversation - Power Virtual Agents*. Opgehaald van Microsoft Learn: <https://learn.microsoft.com/en-us/power-virtual-agents/authoring-create-edit-topics>

(28 maart 2022, Maart 28). Lieke Dalhoeven. (D. Ayna, Interviewer)

lucidchart.com. (sd). Opgehaald van <https://www.lucidchart.com/blog/nl/wat-is-een-gap-analyse>

Mechanics, M. (Regisseur). (2021). *Chatbots in Microsoft Teams | Bouw met Power Virtual Agents* [Film]. Opgehaald van https://www.youtube.com/watch?v=G8C_YKdJves

Merkus, J. (2021, Oktober 25). *Hoe voer je deskresearch uit?* Opgehaald van Scribbr: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/deskresearch/>

Merkus, J. (2021, augustus 31). *Scribbr*. Opgehaald van Scribbr.nl: <https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/conceptueel-model/>

micro-meso-macro. (sd). Opgehaald van managementmodellensite.nl: <https://managementmodellensite.nl/micro-meso-macro/#.Ys2A9HZBzD4>

MoSCoW projectmanagementsite. (z.d.). Opgehaald van <https://projectmanagementsite.nl/moscow/>

O'Brien, , P. (sd). (D. Ayna, Interviewer)

O'Brien, P. d. (25 maart 2022, Maart). (D. Ayna, Interviewer)

Olde Bijvank, S. (z.d.). *7S-model McKinsey*. Opgehaald van house-of-control: <https://www.house-of-control.nl/7s-model-mckinsey.html>

(22 maart 2022, Maart 22). Pamela van Klaveren. (D. Ayna, Interviewer)

- Pas, N. (2020, augustus 4). *9 tips voor succesvol samenwerken binnen een team*. Opgehaald van ag5.com: <https://www.ag5.com/nl/samenwerken-binnen-een-team-tips/>
- Pas, N. (2021, januari 15). *10 tips om de prestaties van werknemers te verbeteren*. Opgehaald van ag5.com: <https://www.ag5.com/nl/prestaties-werknemers-verbeteren/>
- Pluijm, M. (2019, maart 25). Onderzoek naar het samenvoegen van twee teams en de betrokkenheid bij het werk. Tilburg.
- (sd). *Programma EASE plan*.
- (2022). Programmaplan EASE.
- projectmanagementsite.nl*. (sd). Opgehaald van <https://projectmanagementsite.nl/moscow/#.YsbdJHZBzD4>
- R. Echtelt. (2021, mei 6). *Skills matrix / Vaardighedenmatrix: Alles wat je moet weten!* Opgehaald van ag5.com: <https://www.ag5.com/nl/hoe-maak-je-een-skills-matrix/>
- Rentsch, & Schneider. (1991). Geciteerd in Onderzoek naar het samenvoegen van twee teams en de betrokkenheid bij het werk.
- (sd). *Roadmap Collaboration*.
- Romeijn, S. (24 maart 2022, maart 24). (D. Ayna, Interviewer)
- (24 maart 2022, maart 24). Sander Romeijn . (D. Ayna, Interviewer)
- Staa, & Evers . (2010).
- strategischmarketingplan.com*. (sd). Opgehaald van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/7s-model-mckinsey/>
- TEAMS Weekstart, I. (19-04-2022). *TEAMS Weekstart ITBV wk 16*. Rijssen: ITBV.
- (25 maart 2022, Maart 25). Thijs Versteeg. (D. Ayna, Interviewer)
- Thijs Versteeg, Persoonlijke communicatie. (2022, mei).
- van Bon, J. (2019). *ITIL®4 - A Pocket Guide*. Van Haren Publishing: Van Haren Publishing.
- Van der Wardt, R. (z.d.). *Wat is Scrum?* Opgehaald van [agilescrumgroup.nl: https://agilescrumgroup.nl/wat-is-scrum-methode/](https://agilescrumgroup.nl/wat-is-scrum-methode/)
- van Staa, A., & Evers, J. (2010). 'Thick analysis': strategie om de kwaliteit van kwalitatieve data-analyse te verhogen.
- Versteeg, T. (25 maart 2022, Maart 25). (D. Ayna, Interviewer)
- Vos, H. B.-d. (23 maart 2022, Maart 23). (D. Ayna, Interviewer)
- Wat is Agile? (Voordelen en manier van werken)*. (2022, september 16). Opgehaald van Lean Six Sigma Groep: <https://leansixsigmagroep.nl/lean-agile-en-six-sigma/wat-is-agile/#:~:text=Agile%20betekent%20letterlijk%20%E2%80%93%20behendigheid%2C%20wenbaar,slim%20op%20in%20te%20spelen.>
- Weekstart (2022). Weekstart ITBV 19-4. Rijssen.
- Zon, K. v. (2017, juni 21). *Tips voor goede online medewerkersprofielen*. Opgehaald van HR & Communicatie: <https://hr-communicatie.nl/blog/7-tips-voor-aansprekende-online-medewerkersprofielen/>

9 Bijlagen

Bijlage 9.1: Het EASE-programma

Digitalisering is een belangrijk speerpunt binnen VolkerWessels, het is essentieel dat de organisatie onderscheidend kan worden en blijven. VolkerWessels medewerkers verdienen in deze tijd een veilige, flexibele en moderne IT. Om dit te kunnen bieden is binnen VolkerWessels het programma EASE gestart. EASE staat voor: efficiënt, automatisch, schaalbaar en eenvoudig. Dit zijn de doelen van de basis-IT. De basis-IT is, net als de fundering van een gebouw of weg, enorm belangrijk. Ook hier is de fundering onzichtbaar maar wel essentieel. In programma EASE zorgen we voor deze basis-IT binnen VolkerWessels NL vanuit één beheerorganisatie: VolkerWessels ITBV.

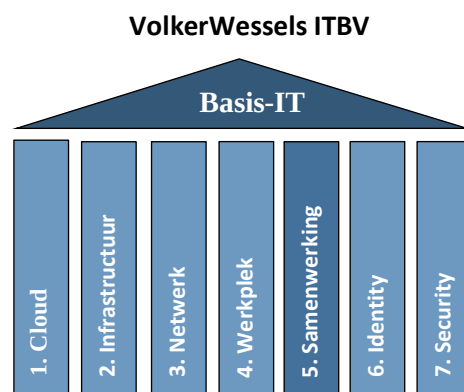
De niet basis-IT, waarmee de divisies zich blijven onderscheiden in hun marktgebieden applicaties en data, blijft de verantwoordelijkheid van de divisies maar worden ondersteund door de fundering van de basis-IT.

De basis-IT is vergelijkbaar met hoe een kraan hoort te functioneren: de kwaliteit moet goed zijn, het moet altijd werken en het gebruik kost weinig moeite. Door het binnen VolkerWessels op één plek te organiseren kan expertise gebundeld worden, kunnen kosten bespaard worden, kan de IT-kwaliteit gewaarborgd worden en kan alles efficiënter worden beheerd en onderhouden. Ook het continu op peil houden van de digitale veiligheid kan hierdoor beter (TEAMS Weekstart, 19-04-2022).

Bijlage 9.2: IT-lagen van de ITBV

In onderstaande figuur is de organisatiestructuur van de ITBV te zien, zij leveren gezamenlijk de basis-IT voor VolkerWessels. De basis-IT bestaat bijvoorbeeld uit de inrichting van de Cloudomgeving en de infrastructuur, het standaardiseren van hardware op een werkplek, het ondersteunen van beheer en adoptie, en het de beveiliging van alle IT-voorzieningen die de ITBV aanbiedt (Programma EASE plan).

De basis-IT is vanuit het EASE-programma verdeeld in zeven lagen. Elke laag is door het programma gedefinieerd met een naam die de voorziening van de laag dekt, namelijk: Cloud, Infrastructuur, Netwerk, Werkplek, Samenwerking, Identity en Security. Deze lagen zijn niet specifiek aan één afdeling van de ITBV verbonden, ze zijn verdeeld over meerdere afdelingen en vormen samen een laag.



Zoals eerder gesteld zijn laag 8 (Applicaties) en laag 9 (Data) geen onderdeel van de ITBV. Omdat elke divisie eigen applicaties en data gebruikt vallen deze voorzieningen niet onder de basis-IT. Elke divisie heeft zijn eigen ingerichte laag 8 en 9. De basis-IT voor de divisies wordt aangeboden vanuit de ITBV. Laag 8 en 9 bestaan voornamelijk uit afstemming over de dienstverlening van de divisie en de focus op het applicatie-databaseer van de betreffende divisie.

Bijlage 9.3: RUN en CHANGE

Op 1 januari 2022, toen de ITBV tot stand kwam, liepen de Run en Change processen erg door elkaar heen. Dit leidde tot veel wijzigingen (changes/Change proces) en nieuwe projecten waardoor de focus op de tickets (het Run proces) wegviel. Het gevolg hiervan was dat er veel tickets te lang open bleven staan waardoor de focus op de uitvoering van de werkzaamheden wegviel. Om dit probleem aan te pakken is er gekozen om een organisatiewijziging uit te voeren binnen de ITBV, betreft een scheiding van de Run en Change organisatie. “Running the business” verwijst naar de run van de ITBV, waarbij dagelijkse activiteiten en het management in beschreven staan. Dit zijn voornamelijk de tickets die binnenkomen. “Changing the business” verwijst ernaar dat er binnen de ITBV transformatie en/of verandermanagement mogelijk is, dit zijn voornamelijk de wijzigingen die binnenkomen (Weekstart, 2022).

Bijlage 9.4: Interviews

Interview met Lieke Dalhoeven (Manager Managed Services)

Het interview met Lieke Dalhoeven heeft plaatsgevonden op 22 maart 2022 en duurde 25 minuten. Voorafgaande het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en samengevat. De samenvatting is vanuit het perspectief van het huidige probleem opgesteld.

Lieke Dalhoeven is Manager Managed Services en is eindverantwoordelijke voor alle producten en diensten die de afdeling Managed Services (Werkplekbeheer, Servicedesk en Collaboration) levert. Onder Lieke zitten twee inhoudelijke teamleads; Pamela van Klaveren en Patricia de Jong – O’Brien.

Lieke kaart aan dat de ITBV erop hamert dat ze één organisatie willen zijn. Waar ze momenteel tegenaan lopen is dat er drie divisies zijn, met elk zijn of haar eigen culturen en werkwijzen. Lieke stelt dat de grootste uitdaging in het cultuurverschil tussen de BVGO en Infra zit. Je ziet een duidelijk verschil in cultuur tussen deze twee divisies. Een voorbeeld hiervan is bijvoorbeeld wanneer de BVGO een idee heeft gaan ze er gelijk mee aan de slag. Terwijl ze bij de divisie Infra veel luchtkasteeltjes bouwen zonder een daadwerkelijke uitwerking.

De technische inrichting van de divisie Telecom loopt volgens Lieke achter, als je het vergelijkt met de andere divisies. Betreft de werkwijzen sluiten ze goed aan op de werkzaamheden van de BVGO. Lieke vindt het belangrijk dat er uniform gewerkt wordt en dat het team één cultuur naleeft (Lieke Dalhoeven, 28 maart 2022).

Interview met Pamela van Klaveren (Service Coördinator Servicedesk & Werkplekbeheer)

Het interview met Pamela van Klaveren heeft plaatsgevonden op 22 maart 2022 en duurde 25 minuten. Voorafgaande het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en samengevat. De samenvatting is vanuit het perspectief van het huidige probleem opgesteld.

Pamela van Klaveren is Service Coördinator Servicedesk & Werkplekbeheer en is voornamelijk functioneel en operationeel verantwoordelijk voor de dienstverlening. Pamela zorgt ervoor dat de dienstverlening draait en is het aanspreekpunt van haar afdeling.

Momenteel zijn er drie bedrijven, of zoals de directeur altijd zegt; we hebben drie gezinnen, een samengesteld gezin, waar we allemaal alles anders doen. Pamela stelt dat er geen proces ingeregeld is waarbij Werkplekbeheer en de Servicedesk van op de hoogte zijn. Er worden bijvoorbeeld veel wijzigingen doorgevoerd door de divisies en de rest van de ITBV komt hier pas achter wanneer het fout gaat. Je merkt dus dat het werkproces bij iedereen anders is. Pamela vindt het erg belangrijk dat de mensen gaan beseffen dat wanneer ze iets wijzigen, dat ze iemand op de hoogte moeten stellen. En een proces kan daarbij helpen (Pamela van Klaveren, 22 maart 2022).

Interview met Patricia de Jong – O'Brien (Service Coördinator Collaboration)

Het interview met Patricia de Jong – O'Brien heeft plaatsgevonden op 25 maart 2022 en duurde 30 minuten. Voorafgaande het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en samengevat. De samenvatting is vanuit het perspectief van het huidige probleem opgesteld.

Patricia de Jong – O'Brien is Service Coördinator Collaboration. Het team dat zij aanstuurt is verantwoordelijk voor verschillende Microsoft producten zoals Teams, Sharepoint en Onedrive.

Het bedrijf is gigantisch veel gegroeid en de scope is ook groter is geworden. Patricia stelt dat de culturen en landschappen momenteel anders zijn. Volgens Patricia zijn we één bedrijf vanuit VolkerWessels, maar hebben we per divisie een ander inrichting. Dit levert uitdagingen op omdat er bijvoorbeeld gewerkt wordt vanuit verschillende tenanten.

Momenteel hebben de werknemers van de divisie BVGO een VolkerWessels-account, maar hebben de andere divisies twee accounts; hun eigen account en het VolkerWessels gastaccount. Technisch gezien levert dit veel problemen met zich mee, en Patricia vindt dit niet makkelijk samenwerken. Praktische zaken belemmeren de samenwerking met de divisies omdat interne zaken extern niet gedeeld kunnen worden. Patricia zou het heel erg fijn vinden als zij interne documenten e.d. ook kan delen met de collega's van de andere divisies.

Patricia vindt het erg belangrijk dat de afdeling Managed Services de verandering op de juiste manier doet zodat ze tegen de andere afdelingen kunnen vertellen hoe het moet. Ze wilt graag weten hoe dingen gaan verlopen, dat de tooling op orde is en dat Teams goed ingericht is (O'Brien, 25 maart 2022).

Interview met Thijs Versteeg (Business Consultant – Collaboration Teams)

Het interview met Thijs Versteeg heeft plaatsgevonden op 28 maart 2022 en duurde 20 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van het huidige probleem opgesteld.

Thijs Versteeg is Office 365 Business Consultant en is ten opzichte van zijn andere collega's meer betrokken met de Business. Bedrijven benaderen Thijs als ze een bepaalde behoefte hebben en het vermoeden hebben dat de behoefte door het Office 365 team gefaciliteerd kan worden. Ook is Thijs projectmanager van Templafy en is hij verantwoordelijk voor de nazorg van de Teams migraties. Verder houdt hij zich bezig met het PowerPlatform.

De samenwerking tussen de divisies en de afdeling Managed Services verloopt niet als verwacht en dat heeft deels te maken met dat we van drie divisies naar één ITBV zijn overgestapt. Thijs stelt dat veel zaken geoptimaliseerd kunnen worden. Het is Thijs bijvoorbeeld opgevallen dat de Servicedesk ook niet precies weet wat het Collaboration Team precies doet. Net als de divisies zou iedereen elkaar moeten informeren over zijn of haar werkzaamheden en verantwoordelijkheden. Vandaar dat Thijs ook stelt dat er een slag gemaakt kan worden in de processen. We moeten elkaar meer informeren over wat iedereen doet en de huidige tooling aanpassen daar waar nodig is (Thijs Versteeg, 25 maart 2022).

Interview met Sander Romeijn (Office 365 Consultant – Infrastructuur)

Het interview met Sander Romeijn heeft plaatsgevonden op 24 maart 2022 en duurde 25 minuten. Voorafgaande het interview is een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van het huidige probleem opgesteld.

Sander Romeijn is (sinds kort) Office 365 Consultant van de ITBV. Voorheen werkte Sander als Office 365 Consultant voor VolkerWessels Infra en hadden ze alleen een Directeur, Service owner en een

Scrummaster. Nu zit er een laag tussen; de Managed Services laag – ITBV. Sander en drie andere collega's zijn vanuit Infra bij de ITBV geplaatst.

Momenteel krijgen ze niet veel mee van de ITBV-collega's, die voorheen bij VolkerWessels BVGO en VolkerWessels Telecom werkten. Zij zijn net als Sander en zijn collega's geplaatst in de ITBV. Sander stelt dat het vanuit hun perspectief lastig is om de juiste mensen binnen de ITBV te vinden.

Sander vindt het belangrijk dat hij en zijn collega's die van de Infra komen zich goed kunnen mengen met de mensen van BVGO en Telecom. Hij zou graag willen weten hoe we elkaar kunnen helpen en wat we kunnen doen om dit te realiseren (Sander Romeijn , 24 maart 2022).

Interview met Heleen Bongers – de Vos (Adoptie Consultant)

Het interview met Heleen Bongers – de Vos heeft plaatsgevonden op 23 maart 2022 en duurde 30 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van het huidige probleem opgesteld.

Heleen Bongers – de Vos is Adoptie Consultant bij de ITBV en komt oorspronkelijk van VWT. Anders dan haar andere teamgenoten van VWT was Heleen niet betrokken bij operationele taken zoals Teams en andere Office programma's. Nu Heleen werkt bij de ITBV is het de bedoeling dat zij de adoptie voor de hele ITBV gaat doen en dus niet meer alleen voor de divisie Telecom. Maar wanneer dat in de praktijk ook echt wordt uitgevoerd weet Heleen nog niet. Vanuit de ITBV moet haar functie nog vormgegeven worden.

Ook de verantwoordelijkheden voor Heleen zijn nog niet vastgesteld. Wel stelt Heleen dat zij niet technisch is opgeleid. Zij kan niet in de systemen, maar zorgt voor praktische oplossingen. Voor nu heeft Heleen de taak gekregen om in kaart te brengen wat de afdeling precies doet. Omdat Heleen nu onder het team van Patricia valt is het lijntje met VWT korter geworden. Heleen geeft aan dat zij niet alles weet, maar dat zij wel de juiste mensen binnen VWT kent die haar kunnen helpen.

Heleen stelt dat het belangrijk is dat iedereen binnen de ITBV elkaar eenvoudig kan vinden. Als eerste moeten de contactpersonen bekend zijn en moet duidelijk zijn wat hun taken zijn. Dit maakt het makkelijk om contact met diegene op te nemen. Heleen merkt nu bijvoorbeeld dat zij iets wilt gaan doen, maar niet zo goed weet of het binnen het team valt. Ook weet zij niet wie zij nodig heeft uit een ander team en al helemaal niet hoe zij deze personen bereiken moet. De organisatie voelt niet transparant geeft Heleen aan, en dat is wel een belangrijk element om optimaal samen te werken (Heleen Bongers - de Vos, 23 maart 2022).

Bijlage 9.5: Perspectieven

Om de probleembeschrijving te versterken is het probleem vanuit meerdere perspectieven door verschillende stakeholders bekeken. Elke stakeholder beschrijft zijn of haar perspectief op het probleem.

Perspectief vanuit de opdrachtgever – Manager Managed Services

De Manager van de afdeling Managed Services is de eindverantwoordelijke voor alle producten en diensten die de afdeling levert.

Het perspectief vanuit de Manager Managed Services wordt behartigd door Lieke Dalhoeven.

Perspectief vanuit de Service Coördinator – Servicedesk & Werkplekbeheer

De service coördinator van de servicedesk en werkplekbeheer is functioneel en operationeel verantwoordelijk voor een draaiende dienstverlening.

Het perspectief vanuit de Service Coördinator Servicedesk en Werkplekbeheer wordt behartigd door Pamela van Klaveren.

Perspectief vanuit de Service Coördinator – Collaboration

De service coördinator van het Collaboration Team is functioneel en operationeel verantwoordelijk voor een draaiende dienstverlening van het Collaboration Team.

Het perspectief vanuit de Service Coördinator Collaboration wordt behartigd door Patricia de Jong – O’Brien.

Perspectief vanuit de Office 365 Business Consultant – Collaboration

De Office 365 Business Consultant is verantwoordelijk voor de nazorg van Teams migraties en heeft contact met bedrijven die het Office team willen benaderen.

Het perspectief vanuit de Office 365 Business Consultant wordt behartigd door Thijs Versteeg.

Perspectief vanuit Office 365 Consultant – Infrastructuur

De Office 365 Consultant van de ITBV (voorheen van Infra) is verantwoordelijk voor alle taken die binnen de functie als Office 365 Consultant vallen.

Het perspectief vanuit de Office 365 Consultant wordt behartigd door Sander Romeijn.

Perspectief vanuit Adoptie Consultant – Energie & Telecom

De Adoptie Consultant is er bijvoorbeeld verantwoordelijk voor dat gebruikers nieuwe informatie krijgen over functionaliteiten die zijn uitgerold, de behoefte inschatten voor trainingen en het nadenken over een nieuwe platform zodat mensen eenvoudig alle informatie kunnen vinden en/of kennis kunnen delen.

Het perspectief vanuit de Adoptie Consultant wordt behartigd door Heleen Bongers – de Vos.

Bijlage 9.6: Overzicht perspectieven

Nummer:	Perspectief:
	<u>Lieke:</u>
P1	Lieke stelt dat er zijn momenteel drie divisies zijn, met elk zijn of haar eigen culturen en werkwijzen
P2	Lieke stelt dat de grootste uitdaging in het cultuurverschil tussen de Bouw & Vastgoedontwikkeling (BVGO) en Infrastructuur (Infra) zit
P3	Lieke stelt dat de technische inrichting van de divisie Energie & Telecom Infrastructuur (Telecom) achter loopt, als je het vergelijkt met de andere divisies.
P4	Lieke stelt dat er uniform gewerkt moet worden
P5	Lieke stelt dat het team één cultuur moet naleven
	<u>Patricia:</u>
P6	Patricia stelt dat de culturen en landschappen momenteel anders zijn. Het team zou zich als één team moeten zien, maar per divisie is er sprake van een andere inrichting.
P7	Patricia stelt dat het werken vanuit verschillende tenants een grote uitdaging is.
P8	Patricia stelt dat het werken met verschillende VolkerWessels-accounts technische gezien veel problemen met zich meebrengt en het samenwerken niet makkelijk maakt.
P9	Patricia stelt dat praktische zaken zoals het delen van interne documenten met collega's van de andere divisies de samenwerking belemmeren omdat deze extern niet gedeeld kunnen worden.
P10	Patricia stelt dat alle tooling op orde moet zijn en dat Teams goed ingericht moet worden.
	<u>Pamela:</u>
P11	Pamela stelt dat er geen proces ingeregeld is waarbij Werkplekbeheer en de Servicedesk van op de hoogte zijn.
P12	Pamela stelt dat de werkprocessen van de divisies verschillend zijn.
	<u>Thijs:</u>
P13	Thijs stelt dat de samenwerking tussen de divisies en de afdeling Managed Services niet verloopt als verwacht en dat heeft deels te maken met dat we van drie divisies naar één ITBV zijn overgestapt.
P14	Thijs stelt dat veel zaken geoptimaliseerd kunnen worden.
P15	Thijs stelt dat de Servicedesk ook niet precies weet wat het Collaboration Team doet.
P16	Thijs stelt dat er een slag gemaakt kan worden in de processen zodat iedereen elkaar moet informeren over zijn of haar werkzaamheden en verantwoordelijkheden.
	<u>Sander:</u>
P17	Sander stelt dat de divisie weinig meekrijgt van de medewerkers van BVGO en Telecom.
P18	Sander stelt dat het vanuit hun perspectief lastig is om de juiste mensen binnen de ITBV te vinden.
P19	Sander stelt dat het belangrijk is dat hij en zijn collega's die van Infra komen zich goed kunnen mengen met de mensen van BVGO en Telecom.
	<u>Heleen:</u>
P20	Heleen stelt dat het belangrijk is dat iedereen binnen de ITBV elkaar eenvoudig kan vinden.
P21	Heleen stelt dat transparantie een belangrijk element is om optimaal samen te werken.
	<u>Literatuur:</u>
P22	Vanuit de literatuur wordt er gesteld dat tijdens het samenvoegen van verschillende teams de mensen de neiging hebben om hun eigen groep positiever te zien dan de andere groepen waarmee ze worden samengevoegd
P23	Vanuit de literatuur wordt er gesteld dat de meeste groepen gelijkwaardig zijn, maar dat er één groep de dominante rol aanneemt tijdens een samenvoeging.
P24	Vanuit de literatuur wordt er gesteld dat er tijdens het samenvoegen van medewerkers binnen een bedrijf het gevoel van overname ontstaat
P25	Vanuit de literatuur wordt er gesteld dat een samenvoeging van medewerkers leidt tot verandering van identiteit.

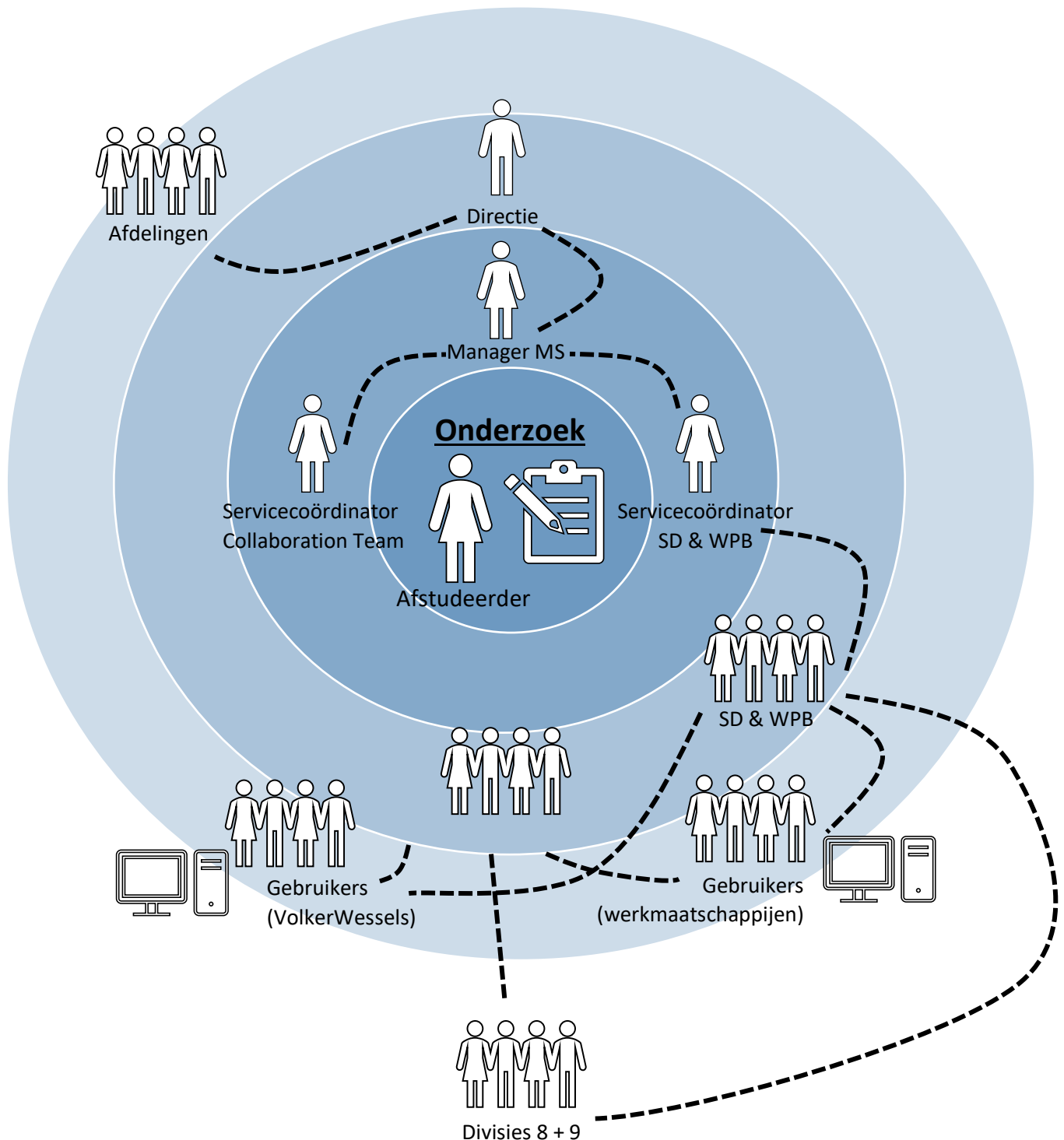
Bijlage 9.7: Overzicht indirecte stakeholders

Stakeholder	Rol	Belang
Directie	Directeur en eindverantwoordelijke van de gehele ITBV	<i>Weinig belang, veel invloed</i>
Afdeling Business Delivery	Is indirect betrokken bij het onderzoek, het onderzoek is ook relevant voor deze afdeling	<i>Weinig belang, veel invloed</i>
Afdeling Projecten & Architectuur	Is indirect betrokken bij het onderzoek, het onderzoek is ook relevant voor deze afdeling	<i>Weinig belang, veel invloed</i>
Afdeling Security & Identity	Is indirect betrokken bij het onderzoek, het onderzoek is ook relevant voor deze afdeling	<i>Weinig belang, veel invloed</i>
Afdeling Technologie Services	Is indirect betrokken bij het onderzoek, het onderzoek is ook relevant voor deze afdeling	<i>Weinig belang, veel invloed</i>
Gebruikers (werkmaatschappijen)	Zijn niet betrokken bij het onderzoek en hebben geen belang bij het onderzoek	<i>Geen belang, geen invloed</i>
Gebruikers (VolkerWessels)	Zijn niet betrokken bij het onderzoek en hebben geen belang bij het onderzoek	<i>Geen belang, geen invloed</i>
Divisies (8 + 9)	Zijn niet betrokken bij het onderzoek en hebben geen belang bij het onderzoek omdat zij alleen betrekking hebben op laag 8 en 9	<i>Geen belang, geen invloed</i>

Bijlage 9.8: Relaties tussen de stakeholders

FASE 4 – Relaties bepalen tussen de stakeholders

In de figuur hieronder zijn cirkels getekend die de afstanden tot het onderzoek vertegenwoordigen. Bepaald is wat de afstand van de stakeholders zijn met de afstudeerder. In het midden is de afstudeerder te zien, dit is de kern. Hoe verder een stakeholder van de afstudeerder staat, hoe groter de afstand is. De pijlen vertegenwoordigen de relaties die ze hebben met de andere stakeholders.



Figuur 24: Relaties tussen de stakeholders

Bijlage 9.9: Resultaten belangen stakeholders

Interview met Lieke Dalhoeven (Manager Managed Services)

Het interview met Lieke Dalhoeven heeft plaatsgevonden op 22 maart 2022 en duurde 25 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van de belangen opgesteld.

Lieke zou graag willen zien dat er één team is dat bestaat uit de Servicedesk, Werkplekbeheer en Collaboration. Momenteel staan deze afdelingen ver van elkaar. De cultuur, werkwijzen, Teams-omgevingen, inloggegevens (domein) maar ook applicaties als Clientèle moeten volgens Lieke allemaal hetzelfde zijn. Zo kent iedereen elkaar en weten we wat elkaars krachten zijn, zodat we dit samen kunnen versterken. Nadrukkelijk vindt Lieke dat het team elkaar gewoon goed moet kennen omdat iedereen momenteel beperkt werkt door de verschillende culturen en landschappen. Lieke stelt dat 1) het technische deel eerst geïmplementeerd moet worden en dan 2) de mensen laten wennen voordat het definitief veranderd.

Interview met Pamela van Klaveren (Service Coördinator Servicedesk & Werkplekbeheer)

Het interview met Pamela van Klaveren heeft plaatsgevonden op 22 maart 2022 en duurde 25 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van de belangen opgesteld.

Pamela wilt graag weten hoe we de verschillende team bij elkaar kunnen brengen en hoe ze het beste kunnen samenwerken. Kijkend naar het menselijk aspect, stelt Pamela dat iedereen elkaar moet begrijpen en weten vanuit welke achtergrond de andere collega's komen. Vooral het stukje communicatie, waarbij iedereen elkaar weet te vinden, moet volgens Pamela helder zijn. Pamela merkt dat er de laatste tijd veel frustraties zijn en heeft zelf ook grote belang dat dit onderdeel op orde is.

Interview met Patricia de Jong – O'Brien (Service Coördinator Collaboration)

Het interview met Patricia de Jong – O'Brien heeft plaatsgevonden op 25 maart 2022 en duurde 30 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van de belangen opgesteld.

Patricia vindt het erg belangrijk dat alle processen helder zijn binnen de afdeling Managed Services. Een heeft zelf grote belang aan tooling dat op orde is, dat de Teams-omgevingen goed ingericht zijn en dat iedereen op de hoogte is van belangrijke zaken.

Interview met Thijs Versteeg (Business Consultant - Collaboration)

Het interview met Thijs Versteeg heeft plaatsgevonden op 28 maart 2022 en duurde 20 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van de belangen opgesteld.

Thijs zou graag willen weten waar de verantwoordelijkheden van de Servicedesk, Werkplekbeheer en Collaboration liggen. En of er kan worden gekeken of er ondersteuning aangeboden kan worden bij deze verantwoordelijkheden door middel van tooling. Een suggestie van Thijs is bijvoorbeeld ondersteuning aanbieden met PowerPlatform. Verder heeft Thijs belang aan geautomatiseerde applicaties.

Interview met Sander Romeijn (Office 365 Consultant – Infrastructuur)

Het interview met Sander Romeijn heeft plaatsgevonden op 24 maart 2022 en duurde 25 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van de belangen opgesteld.

Sander heeft grote belang aan één ticketsysteem met één centrale servicedesk. Het huidige ticketsysteem Clientèle heeft de organisatie drie keer wegens de verschillende omgevingen van de divisies. Ook zou Sander de Teams-omgeving anders ingericht willen zien, alles loopt momenteel door elkaar heen voor Sander en zijn collega's van de Infra. Ondanks dat zij nu onderdeel van de ITBV zijn werken ze nog steeds in hun oude omgeving. Dit wilt Sander anders zien.

Interview met Heleen Bongers – de Vos (Adoptie Consultant)

Het interview met Heleen Bongers – de Vos heeft plaatsgevonden op 23 maart 2022 en duurde 30 minuten. Vooraf aan het interview is er een vragenlijst opgesteld waarmee diepgaande informatie is verzameld. Het gesprek is opgenomen, verwerkt en een samenvatting van gemaakt. De samenvatting is vanuit het perspectief van de belangen opgesteld.

Heleen wilt graag zien dat iedereen elkaar eenvoudig kan bereiken zodat er goed samengewerkt kan worden. Heleen stelt voor om eerst duidelijk te hebben wie de contactpersonen zijn en wat zijn of haar taken zijn. Ook moeten de contactpersonen eenvoudig bereikbaar zijn. Heleen merkt op dat als zij iets wilt gaan doen zij niet weet of het binnen het team valt en of ze iemand uit een ander team nodig heeft. Ze kan de juiste mensen niet vinden noch bereiken en weet ook niet aan wie zij dit moet vragen. De ITBV voelt nog niet transparant aan en Heleen stelt dat transparantie wel belangrijk is. Transparantie is volgens Heleen een belangrijk element om de samenwerking te optimaliseren.

Bijlage 9.10: Enquêtes 7s-model

De enquêtes zijn afgenomen om het 7s-model van McKinsey in te vullen.

Enquête Patricia:

STRUCTUUR		
Vragen:		
Vink aan welke van toepassing is op de ITBV/Managed Services (ik denk dat de eerste twee goed passen bij de huidige structuur).		
V	Divisieorganisatie:	verschillende divisies met centraal hoofdkantoor, oudere organisaties met merken, gedecentraliseerde beslissingen, hoofdkantoor werkt langetermijnplanning uit, mogelijk tegenstrijdige belangen, focus op middenmanagement
V	Innovatieve organisatie:	snel schakelen na aanpassingen in wetten, vaak consultancy- en farmaciebedrijven, weinig controle maar veel flexibiliteit, beslissingen binnen projecten, focus op ondersteunend personeel.
	Ondernemende organisatie:	platte structuur, weinig topmanagers, informele structuur, weinig gestandaardiseerde systemen, flexibel en jong, lean, vaak start-ups.
	Machineorganisatie:	bureaucratisch en gestandaardiseerd, focus op werkprocessen volgens systemen, verticale organisatie, gecentraliseerd, vaak productiebedrijven.
	Professionele organisatie:	hoogopgeleide professionals, vaak consultancy- en accountancybedrijven en universiteiten, efficiënt, weinig controle op professionals, niet flexibel.
	Missionarisorganisatie:	focus op ideologie in plaats van bedrijfscultuur, voorbeeld: Apple, klant hoeft niet zelf te configureren, geïntegreerd systeem van producten.
	Politieke organisatie:	geen coördinerend systeem, niet-geautoriseerde macht, ontbreken van een echte structuur, macht is belangrijker dan structuur.

STAF
Vragen:
Zijn bepaalde belangrijke competenties of specialisaties nog niet ingevuld? Goede vraag. Daar heb ik niet heel goed zicht op. Al vind ik wel dat een groot deel van het MT bestaat uit collega's die vanuit de inhoud komen en daardoor soms ook hier te diep op in gaan. Dit geldt ook voor de Service Coördinatoren.
Hoelang blijft personeel gemiddeld bij het bedrijf werken (oftewel hoe ziet het verloop eruit)? Als ik naar ons eigen team kijk hebben we deze maand voor het eerst afscheid genomen van een collega. Dus de collega's blijven wel voor langere tijd gebonden aan dit team. Binnen MS weet ik het niet heel goed, maar ik kan begrijpen vanuit Servicedesk of werkplekbeheer dat je hier sneller doorgroeit of dit voor bepaalde tijd doet.
Wat kan gezegd worden over de tevredenheid van het personeel? (motivatie, verzuim, ambitie, doorgroeimogelijkheden, afwezigheid en flexibiliteit) Naar mijn weten zijn de collega's tevreden als ik naar het team kijk. Volgens mij zijn wij erg flexibel, doen we niet te moeilijk met vakanties of vrije dagen, bieden we genoeg mogelijkheden om door te groeien. Door de corona periode is het verzuim wel wat hoger geweest, maar dat kon ook niet anders. Maar ook hier zijn we goed doorgekomen.
Zijn medewerkers competitief of coöperatief? Ik denk een beetje van beide, maar merendeel coöperatief. Een gezonde balans. Het is geen wedstrijd, maar soms kan het wel helpen om net even iets harder te lopen.

Is er sprake van onder- of overbezetting in het Collaboration team?

Oef, moeilijke vraag. Op dit moment hebben we erg veel werk en komen we eigenlijk wat mensen te kort. Maar aan de andere kant hebben we ook 3 nieuwe collega's afgelopen maanden erbij gekregen en het inwerken kost (extra) tijd, die we later terug verdienen. Maar voor nu zeg ik toch onderbezetting. Ik ben op dit moment bezig met een matrix van vaardigheden, zodat ik gericht naar nieuwe collega's kan zoeken.

STIJL

Vragen:

Welke managementstijl hanteer jij? (zie lijst onderaan de pagina, je mag ook meerdere kiezen).

Als ik naar mezelf kijk zie ik het meeste de coachende managementstijl. Maar in deze tijd merk ik dat ik ook de stijl van affiliatief hanteer. Zeker omdat we in een verandering zitten.

Ben jij meer directief of coachend richting de medewerkers?

Ik vind mezelf meer coachend richting de medewerkers. Maar zo nu en dan moet het ook directief.

Hoe ga jij als service coördinator om met kritiek en conflicten?

Kritiek kan ik goed hebben, zeker als deze waar is. Maar als men kritiek geeft wat nergens op is gebaseerd, ga ik hier wel een gesprek over aan. Want daar ben ik niet van gediend. En ik ben een persoon die het liefst conflicten uit de weg gaat. Dus ze vroegtijdig al de kop in te drukken en op te lossen. Dat gaat niet altijd natuurlijk, maar zo zit ik wel in elkaar.

Wordt het personeel bij beslissingen betrokken?

Zoals ik het zie zijn de collega's de experts op het inhoudelijke vlak. Zij hebben alle kennis in huis en daarop baseer ik mijn beslissingen. Dus ik wil zeker de collega's bij beslissingen betrekken als dat kan.

Is het management van de afdeling MS/ITBV volgens jou meer top-down of bottom-up?

Ik vind dat we meer bottom-up zijn, maar ik moet ook zeggen dat als het moet we zeker ook top-down kunnen zijn. Maar alleen als dit nodig is.

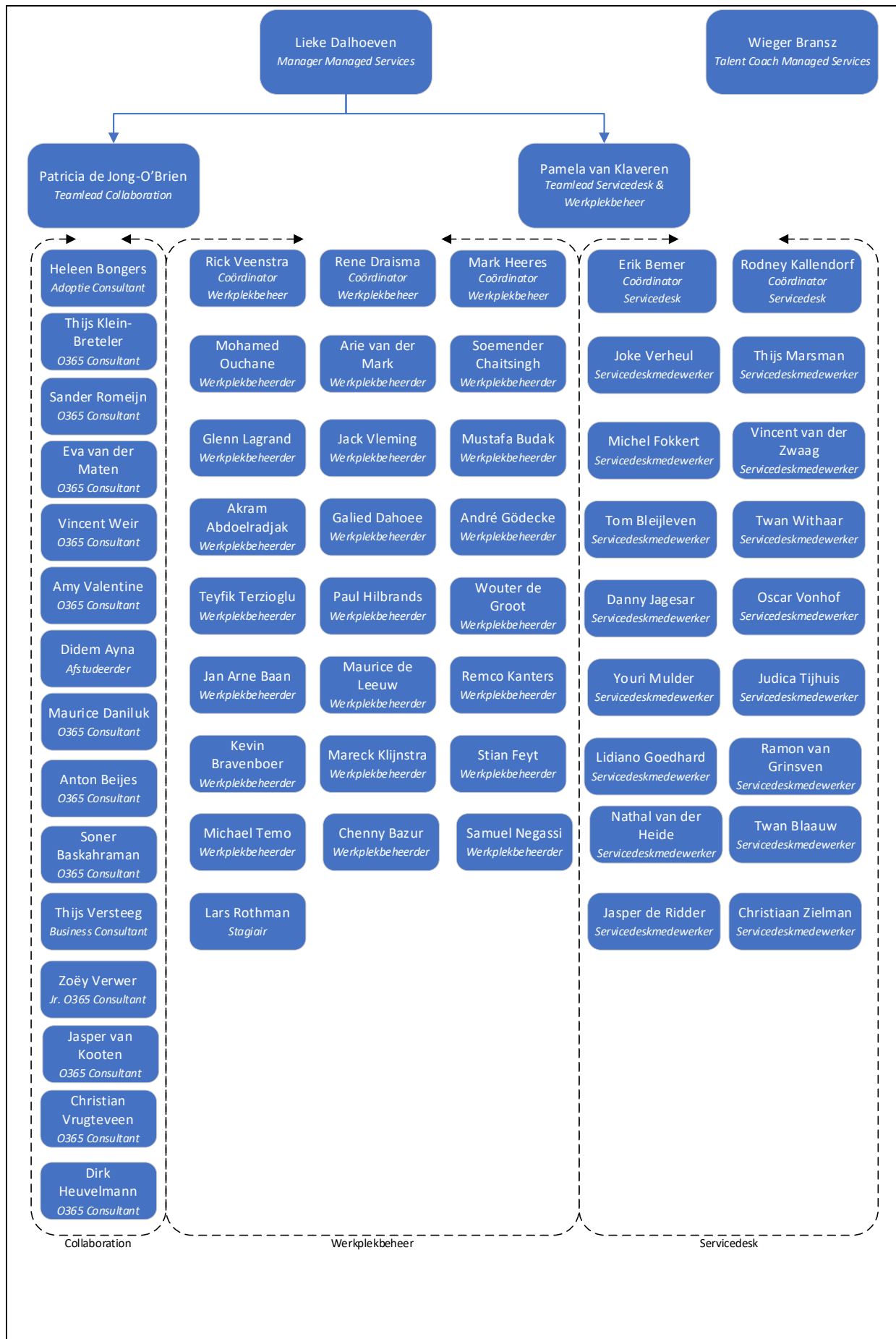
Voorbeeld managementstijlen:

Aristocratisch:	top-down, zeer strikt, manager heeft volledige controle en verantwoordelijkheid, vaak in combinatie met een bureaucratische structuur, geschikt wanneer medewerkers onervaren zijn of wanneer er hoge risico's zijn.
Affiliatief:	leiderschap ten tijde van verandering, bevorderen van verbinding, harmonie en vertrouwen tussen medewerkers, geschikt voor conflicten en reorganisaties, veel complimenten en hoog moreel, medewerkers voelen zich gewaardeerd, minder strak aansturen op uitkomsten, daardoor eventueel minder goede prestaties.
Coachend:	inspirerend, aanmoedigend en begeleidend, balans tussen aristocratisch en affiliatief, managers nemen beslissingen (deels) op basis van feedback van medewerkers
Democratisch:	luisterend, samenwerkend en investeren in medewerkers, gericht op consensus, geschikt voor een start-up, debatten en brainstormsessies zijn aan de orde van de dag.
Taakstellend:	gemotiveerde medewerkers die veel werk verrichten, een leider die het goede voorbeeld geeft en hoge eisen stelt, geschikt wanneer veel vraag is naar een product of dienst, gebruikmakend van prestatiemetingen en beloningen, stimuleren van medewerkers met haalbare doelen.
Visionair:	geschikt bij verandering of als het onmogelijke moet worden waargemaakt, inspirerend, creëert betrokkenheid, centraal leiderschap, faciliteert cohesie, luisteren naar medewerkers.

Enquête Pamela:

STRUCTUUR		
Vragen:		
Vink aan welke van toepassing is op de ITBV/Managed Services (ik denk de eerste twee goed passen bij de huidige structuur).		
x	Divisieorganisatie:	verschillende divisies met centraal hoofdkantoor, oudere organisaties met merken, gedecentraliseerde beslissingen, hoofdkantoor werkt langetermijnplanning uit, mogelijk tegenstrijdige belangen, focus op middenmanagement
x	Innovatieve organisatie:	snel schakelen na aanpassingen in wetten, vaak consultancy- en farmaciebedrijven, weinig controle maar veel flexibiliteit, beslissingen binnen projecten, focus op ondersteunend personeel.
	Ondernemende organisatie:	platte structuur, weinig topmanagers, informele structuur, weinig gestandaardiseerde systemen, flexibel en jong, lean, vaak start-ups.
	Machineorganisatie:	bureaucratisch en gestandaardiseerd, focus op werkprocessen volgens systemen, verticale organisatie, gecentraliseerd, vaak productiebedrijven.
	Professionele organisatie:	hoogopgeleide professionals, vaak consultancy- en accountancybedrijven en universiteiten, efficiënt, weinig controle op professionals, niet flexibel.
	Missionarisorganisatie:	focus op ideologie in plaats van bedrijfscultuur, voorbeeld: Apple, klant hoeft niet zelf te configureren, geïntegreerd systeem van producten.
	Politieke organisatie:	geen coördinerend systeem, niet-geautoriseerde macht, ontbreken van een echte structuur, macht is belangrijker dan structuur.

STAF
Vragen:
Welke competenties en specialisaties heeft het personeel? Communicatief vaardig staat met stipt op nummer 1 Het kunnen maken van vertaalslag van technische begrippen naar het gebruikersniveau Basiskennis van de werkplek
Zijn bepaalde belangrijke competenties of specialisaties nog niet ingevuld? Nee.
Hoelang blijft personeel gemiddeld bij het bedrijf werken (oftewel hoe ziet het verloop eruit)? Hier hebben we nog geen antwoord op
Wat kan gezegd worden over de tevredenheid van het personeel? (motivatie, verzuim, ambitie, doorgroeimogelijkheden, afwezigheid en flexibiliteit) Dit is momenteel redelijk stabiel. Het wordt steeds beter.
Zijn medewerkers competitief of coöperatief? Over het algemeen coöperatief
Is er sprake van onder- of overbezetting op de Servicedesk en Werkplekbeheer? In sommige teams onderbezetting.
Klopt onderstaande organigram? Het plaatje klopte niet, ik heb het Managed Services organigram eronder geplakt.



STIJL	
Vragen:	
Welke managementstijl hanteer jij? (zie lijst onderaan de pagina, je mag ook meerdere kiezen). Coachend/democratisch	
Ben jij meer directief of coachend richting de medewerkers? Afhankelijk van de situatie, maar overwegend coachend	
Hoe ga jij als service coördinator om met kritiek en conflicten? Soms moet je even je adem inhouden 😊 Eerst wil ik iedereen zijn verhaal horen. Vaak overleg ik wat te doen met de mensen om mij heen wat de beste uitkomst zou kunnen zijn en een compromis te vinden binnen de richtlijnen.	
Wordt het personeel bij beslissingen betrokken? Dat proberen we zoveel mogelijk, maar met een groot team is dat lastig.	
Is het management van de afdeling MS/ITBV volgens jou meer top-down of bottom-up? In een groot bedrijf is het lastig om volledig bottom-up te zijn, maar we proberen zo veel mogelijk de medewerkers en in ieder geval de coördinatoren te betrekken om binnen de geldende kaders van het bedrijf mooie dingen te doen!	
Voorbeeld managementstijlen:	
Aristocratisch:	top-down, zeer strikt, manager heeft volledige controle en verantwoordelijkheid, vaak in combinatie met een bureaucratische structuur, geschikt wanneer medewerkers onervaren zijn of wanneer er hoge risico's zijn.
Affiliatief:	leiderschap ten tijde van verandering, bevorderen van verbinding, harmonie en vertrouwen tussen medewerkers, geschikt voor conflicten en reorganisaties, veel complimenten en hoog moreel, medewerkers voelen zich gewaardeerd, minder strak aansturen op uitkomsten, daardoor eventueel minder goede prestaties.
Coachend:	inspirerend, aanmoedigend en begeleidend, balans tussen aristocratisch en affiliatief, managers nemen beslissingen (deels) op basis van feedback van medewerkers
Democratisch:	luisterend, samenwerkend en investeren in medewerkers, gericht op consensus, geschikt voor een start-up, debatten en brainstormsessies zijn aan de orde van de dag.
Taakstellend:	gemotiveerde medewerkers die veel werk verrichten, een leider die het goede voorbeeld geeft en hoge eisen stelt, geschikt wanneer veel vraag is naar een product of dienst, gebruikmakend van prestatiemetingen en beloningen, stimuleren van medewerkers met haalbare doelen.
Visionair:	geschikt bij verandering of als het onmogelijke moet worden waargemaakt, inspirerend, creëert betrokkenheid, centraal leiderschap, faciliteert cohesie, luisteren naar medewerkers.

Enquête Lieke:

SLEUTELVAARDIGHEDEN
Waarin is het bedrijf goed: waar staat het bekend om? VolkerWessels ITBV zorgt voor de basis-IT voor alle 130 werkmaatschappijen van VolkerWessels in Nederland.
Welke vaardigheden kenmerken het bedrijf? Om de basis-IT te kunnen leveren aan alle VolkerWessels werkmaatschappijen staan 100 honderd ICT-medewerkers dagelijks klaar om medewerkers van werkmaatschappijen te ondersteunen bij je digitale werkzaamheden die zij uitvoeren.
Ontbreken er bepaalde vaardigheden? Welke? Medewerkers van ITBV hebben een relevante IT-achtergrond waarmee aan de vraag van VolkerWessels en de werkmaatschappijen kan worden voldoen. Wanneer behoefte is aan nieuwe vaardigheden dan kan via de VolkerWessels Academy een opleiding, training of e-learning worden gevolgd. Een talentcoach ondersteunt hen daarbij.
Hoe onderscheidt het bedrijf zich van concurrenten? VolkerWessels ITBV is een interne aanbieder voor de basis-IT, en ook de enige aanbieder. Er is geen concurrentie. Vanuit de divisies (de overkoepelden organisatie van de werkmaatschappijen) is continu overleg of aan de vraag wordt voldaan. De divisies bespreken dit met de Raad van Bestuur van VolkerWessels.
Waarom moet de doelgroep specifiek gebruikmaken van de diensten of producten van deze organisatie? Dit is de afspraak die de Raad van Bestuur van VolkerWessels heeft gemaakt met de divisies (en de werkmaatschappijen).

SIGNIFICANTE WAARDEN
Wat zijn de significante waarden van het bedrijf? (zie voorbeelden onderaan de pagina) - Duurzaam ondernemen; - Maatschappelijk verantwoord ondernemen; - Resultaatgerichtheid; - Klantgerichtheid; - Professionaliteit; - Integriteit; - Veiligheid; - Betrouwbaar zijn;
Komen de significante waarden tot uiting en komen deze overeen met de werkelijkheid? Ja!
Wat zijn de missie en visie van het bedrijf en welke kernwaarden zijn geformuleerd? Als onderdeel van VolkerWessels onderschrijven wij de missie en visie van ons moederbedrijf: Het is onze missie en drijfveer om te bouwen aan een betere <u>levenskwaliteit</u>. Als Nederlands bouwconcern beschikt VolkerWessels over de middelen en mogelijkheden om aan deze <u>ambitieuze</u> doelstelling te werken. Met al onze ondernemingen zijn wij namelijk in staat om, in constructieve samenwerking met

opdrachtgevers, onderaannemers, collega's en eindgebruikers, een volledig functionerende leefomgeving te creëren. Duurzaam, innovatief en toekomstgericht.

Wat kenmerkt de cultuur van de organisatie?

Dienstverlenend, klantgericht, familiair

Is de cultuur van het bedrijf resultaatgericht en worden er risico's genomen of heerst er een procesgerichte cultuur en worden risico's vermeden?

Mengeling van beide. Af en toe mogen we wel wat meer processen volgen. We durven wel te ondernemen en gaan geen risico's uit de weg (proberen we verstandig mee om te gaan).

Waaruit blijkt dat de organisatie deze cultuur heeft?

De drive om onze collega's optimaal te helpen. Datgene doen waar we goed in zijn, het afleveren van een goede dienstverlening. Daarnaast zijn we erg collegiaal, houden we ook van informele samenzijn en proberen we de cultuur zo plat mogelijk te houden.

Voorbeelden significante waarden:

- Duurzaam ondernemen;
- Maatschappelijk verantwoord ondernemen;
- Resultaatgerichtheid;
- Klantgerichtheid;
- Professionaliteit;
- Respectvol met elkaar omgaan;
- Diversiteit stimuleren;
- Betrouwbaar zijn;
- Ethisch en integer te werk gaan.

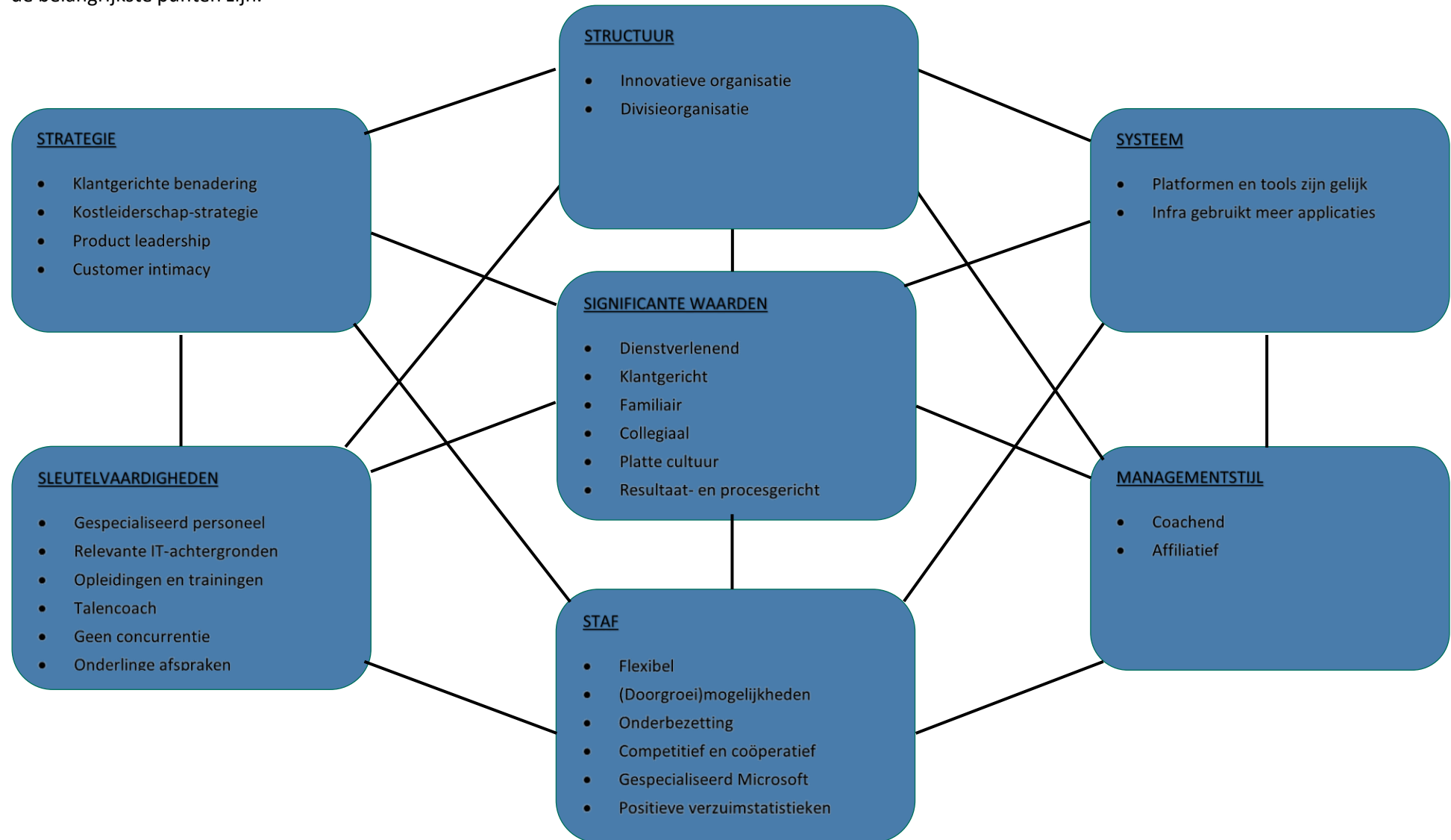
Bijlage 9.11: Competenties en specialisaties Collaboration Team

Middels een deskresearch zijn er feitelijke gegevens verzameld en is er bruikbare data van een bestaand onderzoek ook verwerkt (Roadmap Collaboration). In onderstaande figuur zijn de competenties en specialisaties van de medewerkers van het Collaboration Team weergegeven.

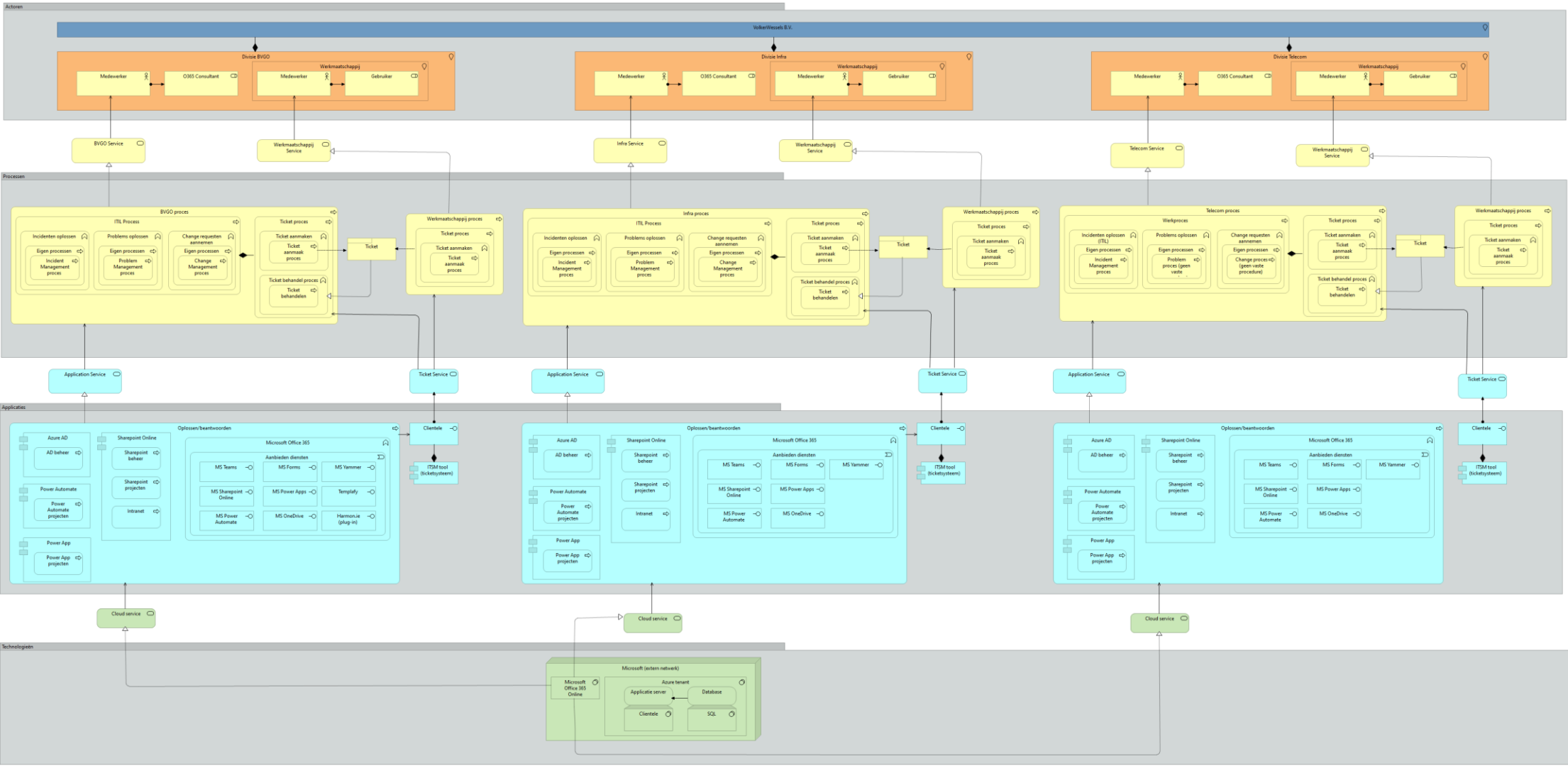


Bijlage 9.12: Resultaten 7s-model

In onderstaande figuur zijn alle resultaten van het 7s-model dat in de paragrafen hiervoor is uitwerkt weergegeven. De figuur geeft in één oogopslag weer wat de belangrijkste punten zijn.



Bijlage 9.13: Huidige situatie Collaboration Team



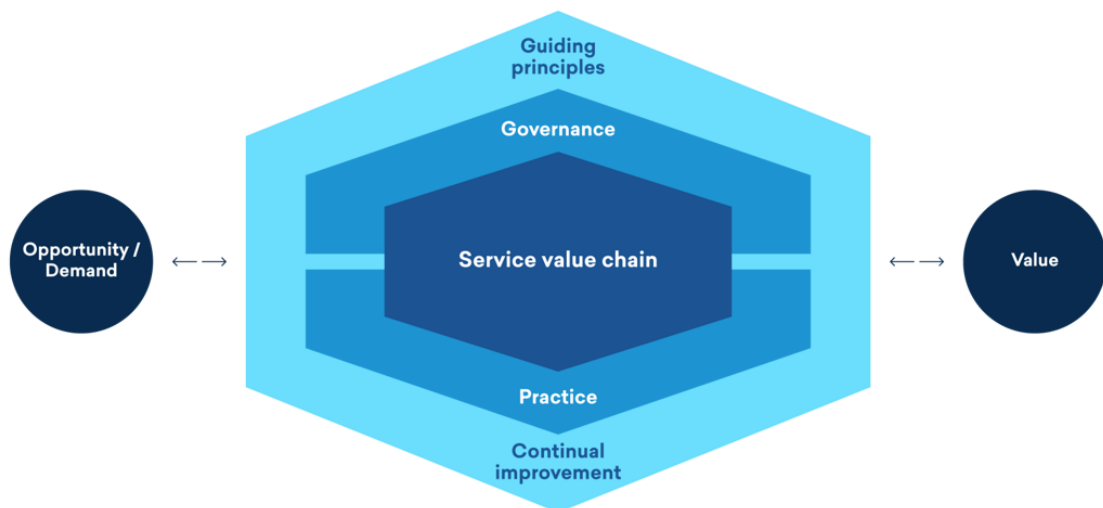
Bijlage 9.14: De vier dimensies van ITIL

Onderstaand de vier dimensies van ITIL.



Bijlage 9.15: Het ITIL Service Waardesysteem

Onderstaand de ITIL Service Waardesysteem ("Service Value System" of SVS).



Bijlage 9.16: De 34 practices van ITIL

De drie hoofdgroepen met de daarbij horende practices zijn als volgt:

1. General Management practices

General Management practices, ofwel de practices voor het algemene beheer, zijn de meest bedrijfsgerichte IT-practices die worden gedefinieerd binnen ITIL. Het doel van deze practices is om ervoor te zorgen dat alle IT-activiteiten aansluiten aan de bedrijfsbehoeften (Anastasia B, Guide to ITIL General Management Practices, 2021).

- **General management practices**
 - Strategy management
 - Portfolio management
 - Architecture management
 - Service financial management
 - Workforce and talent management
 - Continual improvement
 - Measurement and reporting
 - Risk management
 - Information security management
 - Knowledge management
 - Organizational change management
 - Project management
 - Relationship management
 - Supplier management

2. Service Management practices

Service Management practices, ofwel de practices voor het service beheer, zijn de practices die betrekking hebben op specifieke services binnen de organisatie die worden ontwikkeld, geïmplementeerd, geleverd en ondersteund (cognixia, 2022).

- **Service management practices**
 - Business analysis
 - Service catalogue management
 - Service design
 - Service level management
 - Availability management
 - Capacity and performance management
 - Service continuity management
 - Monitoring and event management
 - Service desk
 - Incident management
 - Service request management
 - Problem management
 - Release management
 - Change control
 - Service validation and testing
 - Service configuration management
 - IT asset management

3. Technical Management practices

Technical Management practices, ofwel de practices voor het technische beheer, zijn de practices die bepalen hoe de IT-organisatie de kern van hun systemen kan opzetten en implementeren.

Deze groep is gefocust op de mensen en tools die de processen/practices van deze groep zullen implementeren. De implementatie kan met behulp van verschillende tools of platforms gedaan worden (Anastasia B, Guide to ITIL Technical Management Practices, 2021).

- **Technical management practisies**
 - Deployment management
 - Infrastructure and platform management
 - Software development and management

Bijlage 9.17: De drie fasen van Problemmanagement

De drie fasen van Problemmanagement zijn als volgt (van Bon, 2019, p. 90):

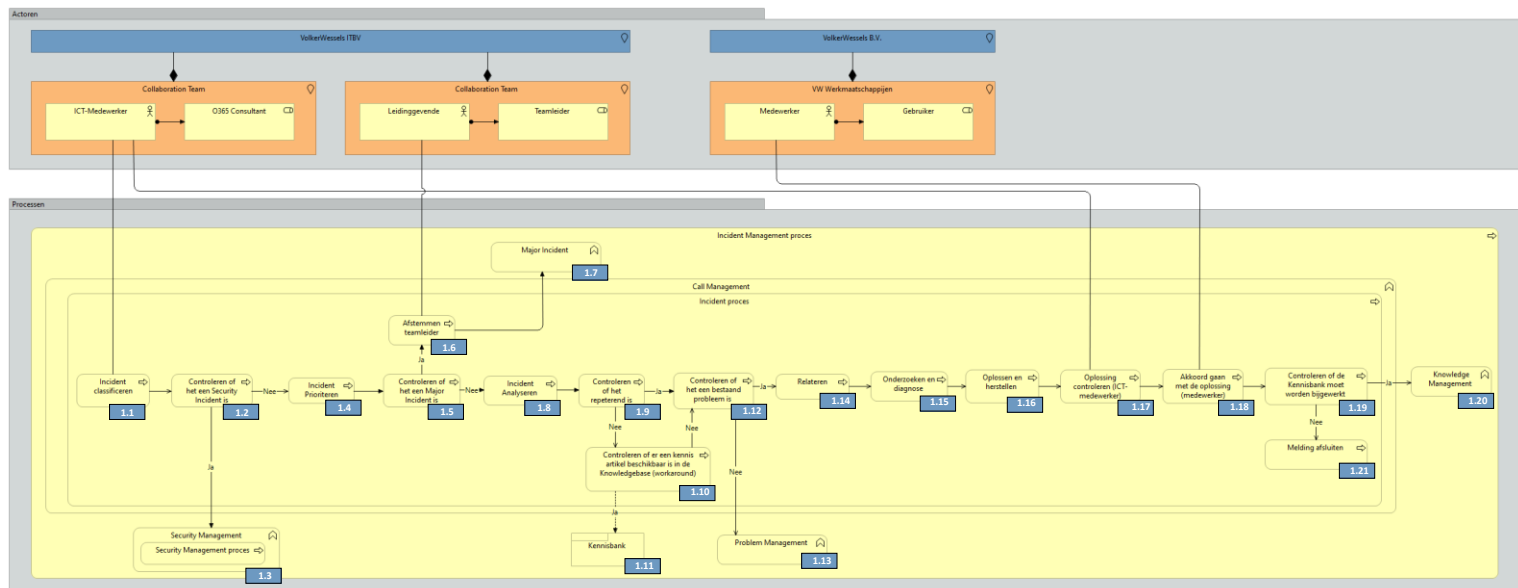
1. **Problemidentificatie** – heeft betrekking op de trendanalyse of onderzoek naar terugkerende (of grote) incidenten. Deze fase levert geïdentificeerde en geregistreerde problemen op.
2. **Problem control** – stelt prioriteit aan de afhandeling van vastgestelde problemen en analyseert deze vanuit alle vier de dimensies. Daarna wordt de bekende fout bepaald.
3. **Error control** – identificeren van potentiële oplossingen en het selecteren van maatregelen om de impact van de bekende fouten te verminderen.



Bijlage 9.18: Procesbeschrijving Incident Management proces

Incident Management proces

In onderstaande figuur is er binnen het Incident Management proces voor elke processtap een nummering gegeven. En in de tabel zijn alle processtappen toegelicht.



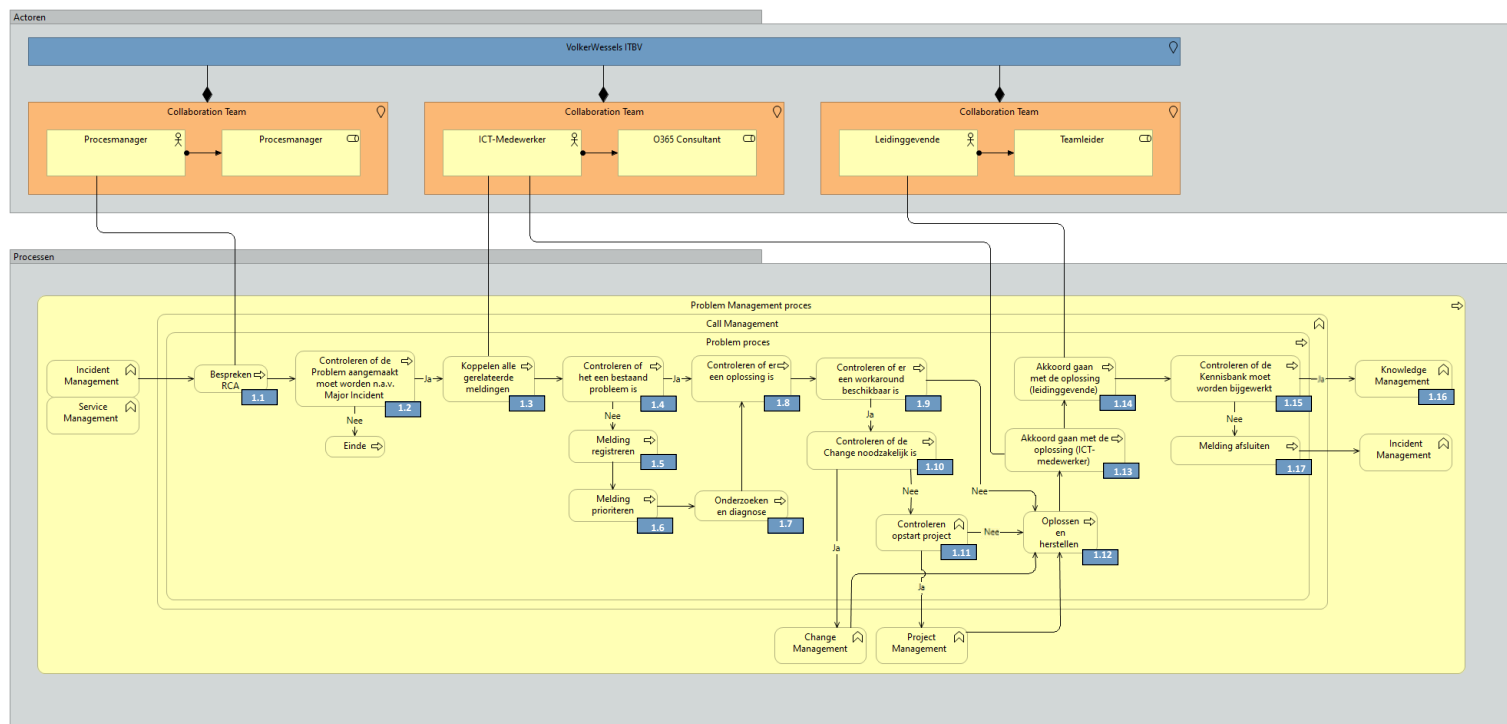
Nr.	Processtap	Toelichting	Rol																
1.1	Incident classificeren	Bepalen welke Dienst en/of product is geraakt.	ICT-medewerker																
1.2	Betreft het een security melding?	Betreft het een security melding? - Vulnerability - Malware - Phishing - Hacking - Diefstal/Verloren devices - Account - Ongeautoriseerde Toegang	ICT-medewerker																
1.3	Security management	Doorzetten.	Oplosgroep																
1.4	Incident prioriteren	Op basis van de Prioriteitsmatrix de prioriteit bepalen: <table border="1"> <thead> <tr> <th>Prioriteitsmatrix</th><th>Kan/kunnen niet meer werken Meerdere processen werken niet</th><th>Kan/kunnen bepaalde functies niet uitvoeren</th><th>Kan/kunnen op omslachtige wijze nog werken</th></tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Alle gebruikers</td><td>1</td><td>2</td><td>2</td></tr> <tr> <td>Enkele gebruikers</td><td>2</td><td>3</td><td>3</td></tr> <tr> <td>Eén gebruiker</td><td>3</td><td>4</td><td>4</td></tr> </tbody> </table>	Prioriteitsmatrix	Kan/kunnen niet meer werken Meerdere processen werken niet	Kan/kunnen bepaalde functies niet uitvoeren	Kan/kunnen op omslachtige wijze nog werken	Alle gebruikers	1	2	2	Enkele gebruikers	2	3	3	Eén gebruiker	3	4	4	ICT-medewerker
Prioriteitsmatrix	Kan/kunnen niet meer werken Meerdere processen werken niet	Kan/kunnen bepaalde functies niet uitvoeren	Kan/kunnen op omslachtige wijze nog werken																
Alle gebruikers	1	2	2																
Enkele gebruikers	2	3	3																
Eén gebruiker	3	4	4																
1.5	Major incident?	Betreft het een Major Incident volgens de prioriteitenmatrix?	ICT-medewerker																
1.6	Afstemmen teamleider	Is de teamleider het er mee eens dat het een Major Incident betreft?	Teamleider																
1.7	Major incident	Doorzetten.	Oplosgroep																
1.8	Incident analyseren	Eerste analyse van de ICT Medewerker welke de melding heeft aangenomen.	ICT-medewerker																
1.9	Repetierend incident?	Is het een repeterend incident? (is het in korte tijd vaker voorgekomen?)	ICT-medewerker																
1.10	Kennisartikel beschikbaar?	Is er een kennisartikel beschikbaar in de kennisbank?	ICT-medewerker																
1.11	Kennisbank	Bijwerken.	ICT-medewerker																

1.12	Bestaand probleem	Is de melding te relateren aan een bestaand Problem?	ICT-medewerker
1.13	Problem management	Doorzetten.	Oplosgroep
1.14	Incident relateren	De melding relateren aan het bestaande Problem.	ICT-medewerker
1.15	Onderzoeken en diagnose	Er vindt onderzoek en diagnose plaats op het gemelde incident om tot de oorzaak en oplossing te komen.	ICT-medewerker
1.16	Oplossen en herstellen	Het uitvoeren van de gevonden oplossing uitvoeren om de dienst te herstellen.	ICT-medewerker
1.17	Oplossing controleren	Controle bij de Call aanmelder of het incident daadwerkelijk is opgelost	ICT-medewerker
1.18	Akkoord geven oplossing	Er wordt bij de medewerker getoetst of hij akkoord is met de oplossing.	Medewerker
1.19	Kennisbank updaten?	Is de oplossing een toevoeging in de kennisbank of een update op een reeds bestaande kennisartikel?	ICT-medewerker
1.20	Knowledge management	Doorzetten.	Oplosgroep
1.21	Melding afsluiten	Nadat de melding volledig is bijgewerkt, wordt de melding gesloten.	ICT-medewerker

Bijlage 9.19: Procesbeschrijving Problem Management proces

Problem Management proces

In onderstaande figuur is er binnen het Problem Management proces voor elke processtap een nummering gegeven. En in de tabel zijn alle processtappen toegelicht.



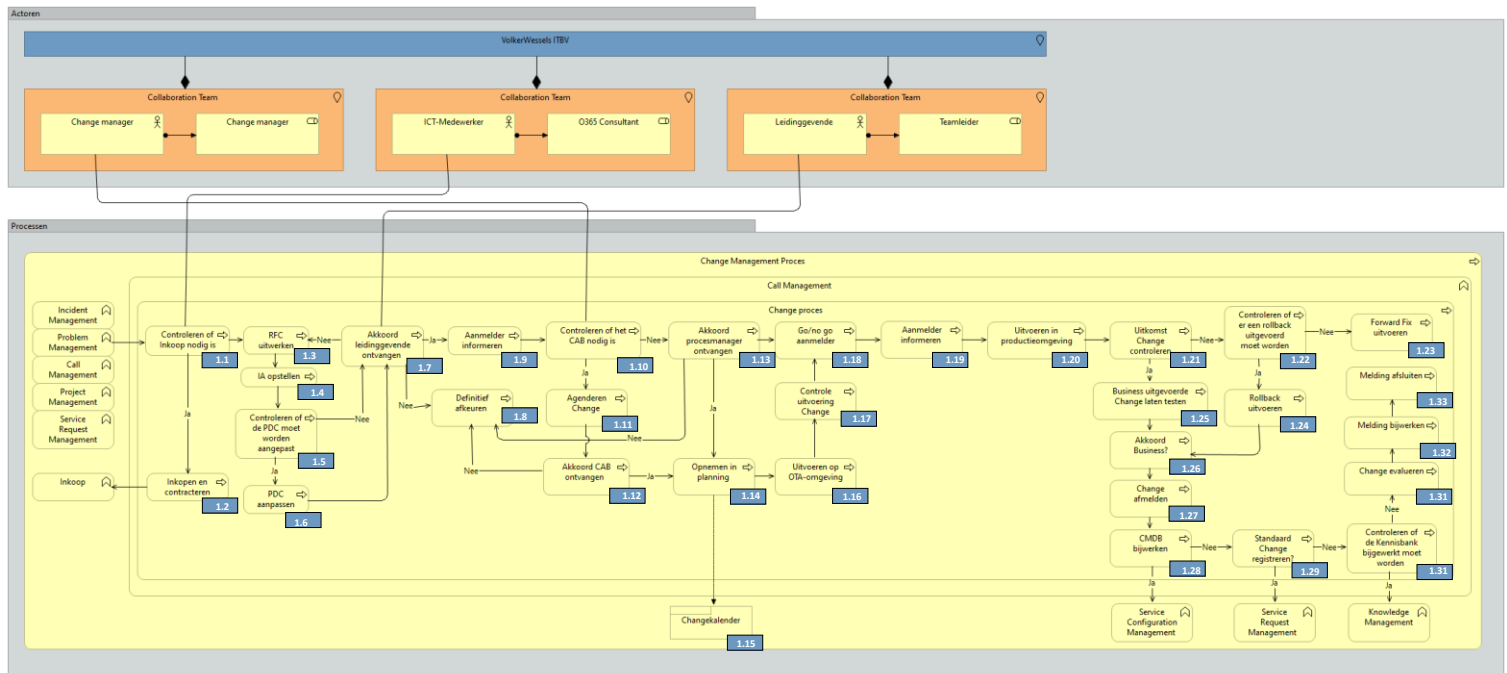
Nr.	Processtap	Toelichting	Rol
1.1	Bespreken RCA	Is er een RCA te bespreken o.b.v. een Major Incident die heeft plaats gevonden?	Procesmanager
1.2	Problem aanmaken?	Moet er een Problem aangemaakt worden n.a.v. de Major Incident? Nee: einde Ja: 1.3	Procesmanager
1.3	Koppelen gerelateerde meldingen	Koppel alle gerelateerde meldingen aan het Problem, zodat er een overzicht ontstaat hoeveel meldingen het betreft.	ICT-medewerker
1.4	Bestaand Problem?	Betreft het een bestaand Problem? Nee: 1.5 Ja: 1.8	ICT-medewerker
1.5	Melding registreren	Maak een Problem aan in de Service Management Tool.	ICT-medewerker
1.6	Prioriteren	De Service Owner prioriteert het Problem op de backlog.	ICT-medewerker
1.7	Onderzoek en diagnose uitvoeren	Er vindt onderzoek en diagnose plaats op het gemelde Problem om tot de oorzaak en oplossing te komen.	ICT-medewerker
1.8	Oplossing beschikbaar?	Is er een oplossing gevonden/beschikbaar?	ICT-medewerker
1.9	Workaround beschikbaar?	Is er een Workaround beschikbaar voor dit Problem? Nee: 1.12 Ja: 1.10	ICT-medewerker
1.10	Is er een change noodzakelijk om het Problem op te kunnen	Is er een change noodzakelijk om het Problem op te kunnen lossen?	ICT-medewerker

	lossen?Nee:1.12Ja: Change Management	Nee:1.11 Ja: Change Management	
1.11	Project opstarten?	Moet er een Project worden opgestart om dit Probleem te analyseren/uit te voeren? Nee: 1.12 Ja: Project Management	ICT-medewerker
1.12	Oplossing & herstel uitvoeren	Voer de beschikbare oplossing uit.	ICT-medewerker
1.13	Oplossing controleren	Er wordt bij de medewerker getoetst of hij akkoord is met de oplossing.	ICT-medewerker
1.14	Akkoord geven oplossing	Akkoord geven op de aangedragen oplossing.	Servicemanager
1.15	Kennisbank updaten?	Is de oplossing een toevoeging in de kennisbank of een update op een reeds bestaande kennisartikel? Nee: 1.17 Ja: Knowledge Management	ICT-medewerker
1.16	Knowledge management	Doorzetten.	Oplosgroep
1.17	Melding afsluiten	Nadat de melding volledig is bijgewerkt, wordt de melding gesloten.	ICT-medewerker

Bijlage 9.20: Procesbeschrijving Change Management proces

Change Management proces

In onderstaande figuur is er binnen het Change Management proces voor elke processtap een nummering gegeven. En in de tabel zijn alle processtappen toegelicht.



Nr.	Processtap	Toelichting	Rol
1.1	Inkoop noodzakelijk?	Moet inkoop betrokken worden bij de voorbereiding in de Request for Change? Ja: Inkoop 1.2 Nee: 1.3	ICT-medewerker
1.2	Inkopen en contracteren	Doorzetten.	Oplosgroep
1.3	Request for Change uitwerken	RFC wordt in de melding uitgewerkt.	ICT-medewerker
1.4	Impact Analyse opstellen	De impact analyse wordt opgesteld samen met de betrokkenen.	ICT-medewerker
1.5	PDC controleren	PDC controleren	ICT-medewerker
1.6	PDC aanpassen	PDC aanpassen	ICT-medewerker
1.7	Is de impact analyse goedgekeurd door de teamleider?	Wordt de Impact Analyse akkoord bevonden? Ja: 1.9 Nee: 1.8	Teamleider
1.8	Definitief afkeuren	De change definitief afkeuren.	Teamleider
1.9	Aanmelder informeren	Aanmelder informeren	Teamleider
1.10	CAB Noodzakelijk?	Moet de Impact Analyse/RFC besproken worden in het CAB? Ja: 1.8 (Classificatie: medium of large) Nee: 1.14 (Classificatie: small)	Changemanager
1.11	Agenderen CAB	De change wordt aangeboden aan de leden van het CAB.	Changemanager
1.12	Akkoord?	Is het CAB akkoord met de Request for Change? Ja: 1.14 Nee: 1.3	CAB
1.13	Akkoord Procesmanager nodig?	Is er een akkoord nodig van de Procesmanager voor deze change?	Procesmanager
1.14	Opnemen in planning	De change opnemen in de planning	Changemanager
1.15	Changekalender	De change wordt op de changekalender gezet.	Changemanager

1.16	Uitvoeren op OTA	Change wordt uitgevoerd op de OTA omgeving.	ICT-medewerker
1.17	Controle uitvoering change	Wordt de doorgevoerd change akkoord bevonden door de call melder? Akkoord aanmelder.	ICT-medewerker
1.18	Akkoord aanmelder	Bespreken met de stakeholder of ze akkoord zijn met de inschatting.	Teamleider
1.19	Aanmelder informeren	Is de stakeholder akkoord met de inschatting en de impact bepaling?	Teamleider
1.20	Uitvoeren op productieomgeving	De Change wordt uitgevoerd op de productieomgeving.	ICT-medewerker
1.21	Uitkomst controleren	Is de uitkomst van de change zoals vastgelegd? Ja: 1.25 Nee: 1.22	ICT-medewerker
1.22	Rolback uitvoeren?	Moet er een rollback uitgevoerd worden op de uitgevoerde change? Nee: 1.23 Ja: 1.24	ICT-medewerker
1.23	Forward fix uitvoeren	Forward fix wordt uitgevoerd	ICT-medewerker
1.24	Rolback uitvoeren	Rolback wordt uitgevoerd	ICT-medewerker
1.25	Test business uitzetten	De business wordt gevraagd om de uitgevoerde change te testen.	ICT-medewerker
1.26	Akkoord?	Akkoord door de business akkoord.	Business CAB
1.27	Afsluiten melding	Aanmelder wordt geïnformeerd en melding wordt gesloten.	ICT-medewerker
1.28	CMDB bijwerken?	Is er in de change een wijziging doorgevoerd op de CMDB? Ja: Service Configuration Management Nee: 1.29	ICT-medewerker
1.29	Standaard change registreren?	Wordt deze change in de toekomst afgehandeld als standaard change? Ja: Service Request Management Nee: 1.30	ICT-medewerker
1.30	Kennisbank updaten?	Is de oplossing een toevoeging in de kennisbank of een update op een reeds bestaande kennisartikel?	ICT-medewerker
1.31	Change evaluatie	De change wordt geëvalueerd.	Changemanager
1.32	Melding bijwerken	Melding wordt bijgewerkt met alle relevante informatie m.b.t. het uitvoeren van de change.	ICT-medewerker
1.33	Melding sluiten	Nadat de melding volledig is bijgewerkt, wordt de melding gesloten.	ICT-medewerker