



Regisseren van Ondernemende Netwerken

Rede gehouden ter gelegenheid van
de installatie van Frank Willems als
lector Regie van Ondernemende
Netwerken



Rede ter gelegenheid van de installatie van Frank Willems als
lector Regie van Ondernemende Netwerken verbonden aan
het Instituut voor Informatie- en Communicatietechnologie en
het Kenniscentrum Ondernemerschap van
de Hanzehogeschool Groningen.

Regisseren van Ondernemende Netwerken

Groningen, 24 november 2010



De ongeletterden van de 21e eeuw zijn niet zij die niet kunnen
schrijven en lezen, maar zij die niet weten hoe ze moeten leren,
herleren en samenwerken.

Alvin Toffler

~

Fantasie is belangrijker dan kennis, want kennis is begrensd.

Albert Einstein

~

Regisseren van ondernemende netwerken



In deze interneteeuw ontstaan nieuwe en interessante verbindingen tussen mensen en organisaties. Dit vraagt om regisserend leiderschap. Het proces van verandering is in volle gang en vele professionals zoeken hierin naar antwoorden. Het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken ontwikkelt kennis en nieuwe toepassingen rondom regie in een samenspel tussen onderzoek, onderwijs en ondernemen.

Een mooi voorbeeld van deze interessante verbindingen en de zoektocht naar antwoorden illustreert zich in het Wikipilot-project dat wij vanuit Hanzehogeschool Groningen uitvoeren met Datema, marktleider in de distributie van nautische veiligheidsoplossingen en daarmee ook actief in de distributie van zeekaarten en ondersteunende publicaties voor de scheepvaart.

Deze nautische informatie is van cruciaal belang voor de bemanning van een zeeschip voor een veilige vaart en moet bovendien zo snel mogelijk geactualiseerd worden in geval van wijzigingen. Omdat er hoge eisen gesteld worden aan de kwaliteit van de informatie, moet deze worden geverifieerd door officiële instanties. Dit is vaak een langdurig proces, waardoor cruciale updates van zeekaarten soms wel maanden onderweg kunnen zijn.

Het idee is ontstaan om nautische informatie door de gebruikers zelf te laten genereren en te delen op een manier die in vaktermen crowdsourcing heet. Crowdsourcing is een innovatieve sourcingoplossing waarmee je kennis- en capaciteitsvraagstukken snel en zeer effectief kunt oplossen. Tevens leeft er een behoefte in maritieme kringen om beter en effectiever met elkaar te com-



municeren. Sociale netwerken, zoals Hyves, Facebook en Twitter zijn op zee alleen al om verbindingstechnische redenen nog onvoldoende toegepast.

Hiermee is het plan opgesteld om een nautisch datacenter én een sociale community op te zetten voor professioneel maritiem gebruik met de nadruk op veiligheid op zee. Cruciaal in dit project is om een grote gebruikersgroep op te bouwen om een goede vulling van het nautisch datacenter te bereiken en een hoge mate van actualiteit te garanderen. Natuurlijk gebruikmakend van open, kwalitatief goede en erkende standaarden.

Op dit moment werken we in dit project met veertig studenten uit drie instituten van de Hanzehogeschool Groningen, ontwikkelteams van Datema, regio en onderzoekers vanuit de hogeschool, onder-

steuning vanuit Syntens en een klankbord community van zeevarenden. De technologie én de community worden parallel met een open source-aanpak, en daarmee uiterst moderne ontwikkelmethodieken, gerealiseerd. En dat in een kort tijdsbestek. Eind 2010 zijn de eerste toepassingen als prototype klaar en kan worden gestart met de introductie.

Innovatie tussen mens en techniek, geregisseerd door een onderwijsinstelling, de ondernemers en de gebruikers. Gebruikmakend van sociale innovatieprincipes, voor een maatschappelijk doel en met gemeenschappelijke interactie. Dit crowdsourcingproject veroorzaakt grote nieuwsgierigheid, betrokkenheid en passie bij de deelnemers. Het toekomstbeeld is al realiteit geworden.

Regievoering in de Nederlandse transactie-economie

De Nederlandse economie wordt steeds meer een transactie-economie. Uitgangspunt is dat een groot deel van de welvaart in de wereld te danken is aan specialisatie en arbeidsdeling. Versnelling hiervan wordt mede mogelijk gemaakt door inzet van internet en technologie. Meer specialisatie en arbeidsdeling betekent ook meer transacties en behoefte aan coördinatie. In onze globaliserende wereld worden de kosten en de activiteiten die hiermee gemoeid zijn, de transactiekosten en de regie, steeds belangrijker. Regievoering is een essentiële activiteit om enerzijds de transactiekosten te optimaliseren en anderzijds de voordelen van specialisatie en arbeidsdeling maximaal te benutten.

Door verschuiving van productielocatie is er behoefte aan regievoering

In ons land daalt al sinds lange tijd de werkgelegenheid in de landbouw en de industrie, terwijl de werkgelegenheid rondom handel en dienstverlening trendmatig toeneemt¹. Deze trend heeft te maken met de toenemende arbeidsdeling en specialisatie, zowel binnen de eigen economie als in de wereld in zijn geheel². Dankzij de mogelijkheden die internet ons biedt in kennisdeling, innovatie en verbinding, is deze trend sinds het begin van de 21^e eeuw in een enorme versnelling terechtgekomen. Het is, meer dan vroeger, mogelijk om schaalvoordelen te benutten en gebruik te maken van de diversiteit in het aanbod en de beschikbaarheid van middelen (sources) bij het produceren of samenstellen van goederen en diensten.

Het effect kennen wij ook al vele jaren; de productie vindt daar plaats waar deze relatief het goedkoopst is. Beschikbaarheid van grondstoffen en aanwezigheid van kapitaal, zowel fysieke kapitaalgoederen als menselijk kapitaal, zijn dan bepalend voor de keuze van de plaats of het land waar het geproduceerd en verhandeld wordt. Waar het gaat om kennisintensieve goederen, producten en diensten, ontstaan er op dit moment interessante ontwikkelingen, zoals crowdsourcing, open innovatie of co-creatie, waarbij de variatie en het aanbod onbegrensd zijn omdat hierbij de transactiekosten laag kunnen worden gehouden. Deze ontwikkelingen hebben ook grote invloed op de productie en verhandeling van fysieke kapitaalgoederen en vragen om goede regievoering.

Grappig genoeg kunnen we als Nederland terugvallen op regievaardigheden waar we als handelsnatie al sinds de Gouden Eeuw, of misschien nog wel eerder, goed in zijn. Het zijn de goede kanten van de VOC-mentaliteit die we nodig hebben, maar de slechte kanten die ons parten kunnen spelen. De Chinezen hadden daar in de 17^e eeuw al oog voor. Uit een onderzoek van Kees Zandvliet, conservator van het Rijksmuseum, blijkt dat de Chinezen ons als Hollanders hebzuchtig en geslepen vonden. En hebben we veel kennis van kostbare waren en zijn we knap in het streven naar voordeel. “Om de winst ontzien zij zelfs hun leven niet en geen plaats is zover of zij gaan er naartoe. Ook zijn deze lieden zeer bekwaam en vindingrijk, zij maken

Regievoering is een organisatieactiviteit of een onderneming die een fors deel van zijn omzet direct of indirect verdient door de verschillende transacties in een keten of sector te orkestreren. Aan de voorkant van de keten of sector heeft deze regievoerder de vaardigheid om de vraag van een afnemer of opdrachtgever te vertalen naar specificaties en eisen voor de te verwerven kapitaalgoederen of diensten en dus sources. Dit heet in het vakgebied 'demand management'.

Aan de achterkant heeft de regievoerder de vaardigheid om de benodigde sources te verwerven, de leveranciers en samenwerkingspartners aan te sturen en de kwaliteit van de geleverde sources te bewaken. Dit heet in het vakgebied supply management.

De kunst van het regisseren zit in het zorgen voor de juiste match tussen vraag en aanbod, tussen demand en supply.

zeilen als spinnenwebben, die naar alle kanten kunnen draaien om de wind op te vangen, zodat zij in elke richting de wind mee hebben." Aldus de Chinezen³. Het is onvermijdelijk dat het verleden ons in deze blik op de toekomst achtervolgt en het besef dat we hier veel van onze welvaart aan te danken hebben, kan ook in de toekomst ons land voorspoed brengen⁴. Door ons op het gebied van onderzoek, onderwijs en ondernemerschap op regievoering te richten, zullen we een deel van deze toekomst veiligstellen.

Regievoering

Bij regie dachten we kortgeleden aan het regisseren van een muziekstuk of een film. Een goede parallel is ook wel te maken volgens het handboek voor de film- en regisseuropleiding: "de regisseur heeft de touwtjes in handen op het artistieke en inhoudelijke vlak en zorgt dat het productieproces goed verloopt. Bij elke inhoudelijke of artistieke beslissing wordt de regisseur

betrokken. Het productieproces bestaat uit drie fasen: preproductie, productie en post-productie⁵." Regie gaat om het aan elkaar knopen van vraag en aanbod en heeft een vaardigheid nodig om de inhoud te kunnen vertalen naar de gewenste oplossing. Tevens vraagt regie om creativiteit in de realisatie.

De ervaring van velen is dat vooral de ICT-industrie bij het inrichten en toepassen van Demand Management te veel op de stoel van de business en opdrachtgever gaat zitten. En bij het uitvoeren van Supply Management bij het hanteren van aanbestedingen in het verwerven van capaciteit, slaan organisaties soms wel eens door. Met vervelende gevolgen in de vorm van mislukte projecten en aanbestedingen. Er valt wellicht een aardige parallel te trekken met de ervaringen uit de Gouden Eeuw. Gelukkig heeft de inkoopwereld ook steeds meer behoefte aan Demand Management⁶ en zien we de eerste beweging ontstaan bij het gemeenschappelijk inrichten van regieactiviteiten.

9-vlakmodel als hulpmiddel voor ordenen regie

Een bewezen hulpmiddel voor het ordenen van regieactiviteiten is het door Prof. Dr. Rik Maes ontwikkelde Amsterdamse Informatie Management-model, ook wel het 9-vlakmodel genoemd⁷. Zie hiervoor figuur 1.

In de linkerkolom worden de bedrijfsactiviteiten uitgevoerd door activiteiten rondom richten (strategieontwikkeling), inrichten (ontwerpen en plannen bedrijfsactiviteiten) en verrichten (zorgen dat de kernactiviteiten worden uitgevoerd).

De rechterkolom betreft de ontwikkeling, implementatie en uitvoering van de diensten, verkregen uit de kapitaalgoederen, die de business ondersteunen. In toenemende mate wordt voor het verkrijgen van de sources in deze dienstverleningskolom gezocht naar alternatieve oplossingen, zoals uitbesteding, inbesteding, samenwerking, shared services.

Regie heeft drie ketenprocessen

Het is duidelijk dat regie gepositioneerd wordt in de middelste kolom tussen business en dienstverlening, tussen vraag en aanbod. Regie kent drie ketenprocessen⁸:

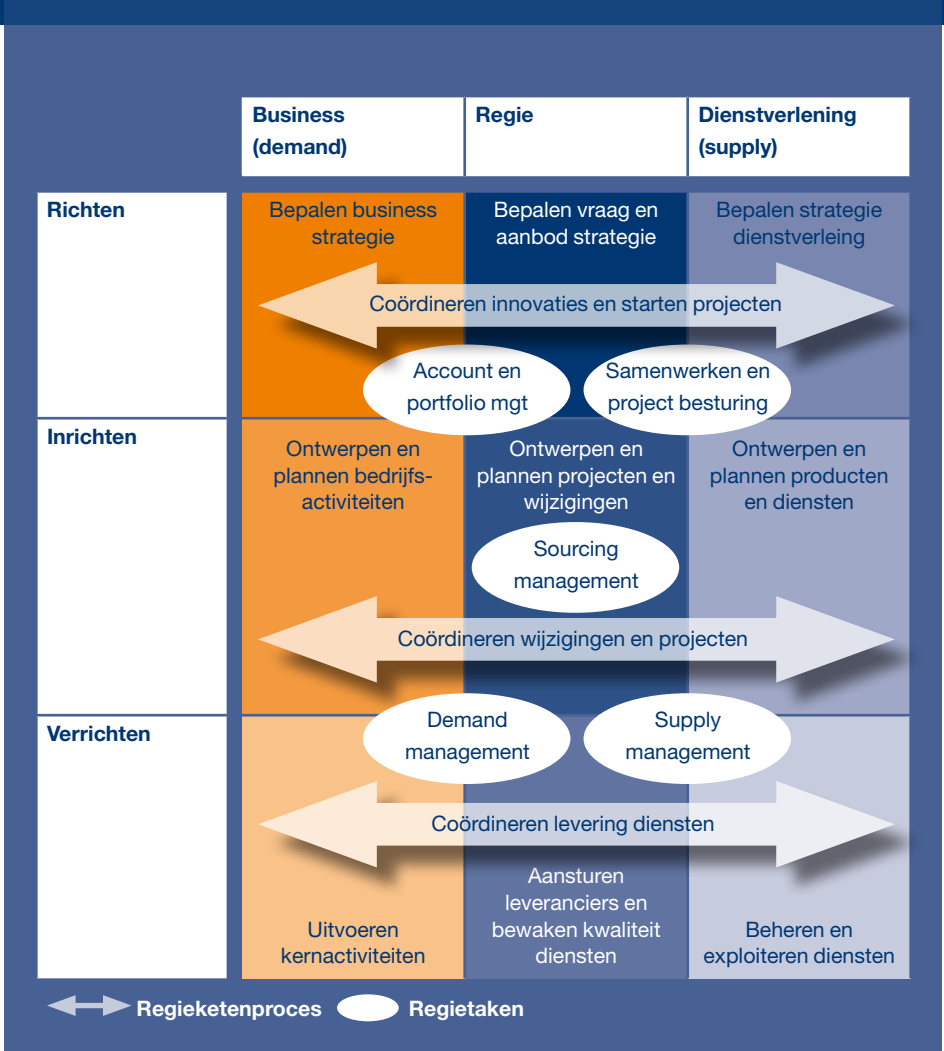
- Coördineren innovaties en starten projecten; het ondersteunen van de business in haar behoefte aan nieuwe toepassingen en het zoeken naar alternatieve oplossingen in het verkrijgen van sources. Indien dit leidt tot nieuwe diensten zal een project worden opgestart voor de ontwikkeling hiervan.

- Coördineren wijzigingen en projecten; het inspelen op de behoefte van de business aan wijzigingen van de inzet van kapitaalgoederen en diensten en daarbij goed afstemmen van de benodigde capaciteit. Belangrijke activiteit hierin is ook het hebben van het overzicht zodat in geval van schaarse capaciteit bij wijzigingen en projecten de afwegingskeuzes kunnen worden gemaakt, prioriteiten kunnen worden gesteld en de selectie en implementatie kan worden uitgevoerd.
- Coördineren levering diensten; het zorgen dat de verworven diensten voldoen en blijven voldoen aan de behoefte van de business.

In figuur 1 is het 9-vlakmodel vertaald naar de toepassing van regie-activiteiten.

Het gaat bij regie ook over de vaardigheden van de regisseurs

Ordering is een belangrijke stap, omdat in de uitvoering van ketenactiviteiten en transacties de kans op misverstanden groot is. Naast deze ordering is het noodzakelijk dat de professionals die belast worden met het uitvoeren van regietaken beschikken over de benodigde vaardigheden. Ik leg dan ook bewust de nadruk op de vaardigheden, want in de praktijk zie ik dat organisaties bij de inrichting van regie vooral druk bezig zijn met het vaststellen van processen, taken en verantwoordelijkheden. Men lijkt hierbij te vergeten dat voor goede regievoering het vooral de leiderschapsvaardigheden



Figuur 1: Het 9-vlakmodel met invulling regieketenprocessen en regietaken

van de regisseurs zijn die bij uitvoering van regieactiviteiten tot het verwachte eindresultaat leiden en het tot een succes maken. Op het verandervraagstuk en de benodigde leiderschapsontwikkeling kom ik later terug.

CMMI als kwaliteitskader voor regie

Daarnaast is de kwaliteit van de regieactiviteiten erg belangrijk. Hoe weet je dat je de juiste regieactiviteiten uitvoert en wanneer doe je dat goed? Een praktisch en erkend toetskader hiervoor is CMMI (Capability Maturity Model Integrated)⁹.

Bij de verbetering van het CMMI-model van ontwikkeling en projectvoering naar een model dat ook geschikt is voor levering van diensten en uitvoeren van regie ben ik nauw betrokken geweest vanuit het Kwintes-project¹⁰.

Voor regie is de CMMI voor Acquisitie-module zeer bruikbaar. Dit toetskader beschrijft vijf stadia van volwassenheid waarin de regioorganisatie zich kan bevinden. De laagste schaal, CMMI-niveau 1, staat voor een organisatie waar een gecontroleerd proces van regie volkomen ontbreekt. Bij CMMI-niveau 2 voldoen de ingerichte activiteiten aan de richtlijnen en worden deze gepland en beheerst uitgevoerd. Bij CMMI-niveau 3 is er sprake van standaardisatie van de regieactiviteiten en voldoen de professionals met de regieactiviteiten aan de vereiste competenties. Bij CMMI-niveau 4 is er sprake van kwaliteitsoptimalisatie en continue performanceverbetering. En bij de hoogste schaal, CMMI-niveau 5, zijn de regieprocessen optimaal ingericht en zijn de professionals in staat om andere spelers in de keten te ondersteunen bij verbetering en verandering van de keten¹¹.

Regie kent vijf primaire taken

Bij een clustering van de CMMI voor Acquisitie ontstaan de volgende vijf primaire regietaken:

1. Account en portfoliomanagement; het op strategisch niveau zorgen dat je weet wat de business en klant wil en dat vertalen naar mogelijke oplossingen.

Daarbij is het belangrijk dat de kaders waarbinnen deze oplossingen worden gezocht, helder zijn. Wanneer maken we het zelf, kopen we het of werken we samen met anderen?

2. Samenwerken en projectbesturing; zorgen dat de relatie met leveringspartij en de noodzakelijke voorwaarden voor het laten uitvoeren van de projecten goed ingevuld zijn.
3. Sourcing management; het hart van de sourcingactiviteiten en daarmee het zorgen voor rust, planning en overzicht in de behoefte en benutting van capaciteit. Tevens het ondersteunen van het selectieproces van leveranciers en samenwerkingspartners en het leveren van een inhoudelijke bijdrage aan inkoop in het verwerven van kapitaalgoederen en diensten.
4. Demand management; het op operationeel niveau toetsen of de vraag en de eisen en wensen van de afnemers in lijn zijn met het geleverde. Bij kennisintensieve producten en diensten betreft dit ook een inhoudelijke bijdrage aan de vraagspecificatie.
5. Supply management; het op operationeel niveau aansturen van de leveranciers en samenwerkingspartners en bewaken of de kwaliteit van levering voldoet aan het gevraagde. Contract- en leveranciersmanagement zijn belangrijke deelactiviteiten.

Op dit moment zijn in Nederland veel organisaties bezig met het professionaliseren van regie- en dienstverleningsactiviteiten

Sourcing is het organiseren van potentiële leveringsbronnen, het verzekeren van de continuïteit van de toelevering, het zoeken naar alternatieve leveringsbronnen en het up-to-date houden van de kennis die nodig is voor het verwerven van de bronnen en de markt. Sourcing richt zich ook op het identificeren van de best mogelijke leveranciers en samenwerkingspartners en het toewijzen van de benodigde volumes over deze leveranciers en samenwerkingspartners¹².

en kan worden vastgesteld dat de meeste organisaties tussen CMMI-niveau 2 en 3 zitten. Voor een optimale werking van een transactieketen is het noodzakelijk dat deze activiteiten én de professionals minimaal tussen CMMI-niveau 3 en 4 bevinden. Er is nog veel te doen.

Sourcing

Kort gesteld, zonder sourcing is er geen directe noodzaak voor regie. Regie zorgt voor de matching van vraag en aanbod en sourcing zorgt dat de benodigde capaciteit er op de juiste manier komt. Sourcing en regie zijn dus nauw aan elkaar verbonden.

Kraljic-matrix als hulpmiddel voor segmentatie producten en diensten bij sourcingkeuze

Verreweg het meest gebruikte portfolio-model voor segmentatie van leveranciers, diensten en markten is de productportfolio-matrix van Kraljic¹³. De matrix wordt in de praktijk toegepast om bij de besluitvorming over sourcing vast te stellen hoe de producten en diensten gesegmenteerd zijn en in de toekomst moeten worden ontwikkeld. En daarbij speelt ook de positionering van de klant ten opzichte van de leveranciersmarkt een rol. De manier waarop de relatie met de leveranciers

en samenwerkingspartners het best kan worden ingevuld, kan hiermee ook worden gedefinieerd.

Kraljic maakt onderscheid tussen vier verschillende kwadranten met bijbehorende wijze van omgang met leveranciers of samenwerkingspartners:

- Routine: producten uit deze groep, de normale producten, zijn eenvoudig verkrijgbaar bij vele leveranciers en hebben per eenheid een lage waarde. Voorbeelden van deze producten zijn standaard diensten, zoals: telefonie, catering, schoonmaak en ICT-werkplekken. Doorgaans worden deze tegen een zo laag mogelijke prijs gekocht.
- Hefboom: bij de vaak opbrengstverhogende producten is de laagste prijs niet meer het belangrijkste. Het soepel laten lopen van het productieproces en de aansluiting op de eigen business wordt belangrijker geacht. Dit kunnen producten en diensten zijn als ERP-software, huisvestingsprojecten, salarisadministratie, databasebeheer en archiefbeheer.
- Kneelpunt: producten en diensten uit deze groep verdienen extra aandacht omdat ze moeilijk te verkrijgen zijn. Een oorzaak kan een monopolist op de markt zijn of een structurele schaarste

- van de producten of diensten. De invulling van de relatie met de leveranciers is gericht op een langere termijn en een wederzijds vertrouwen.
- Strategisch: rondom de ontwikkeling en levering van deze producten en diensten wordt verregaand samengewerkt. Producten en diensten uit deze groep vertegenwoordigen een belangrijke waarde in de kostprijs van het eindproduct en zijn afkomstig van één leverancier waar een strategische relatie mee wordt aangegaan. Het inzetten van creatieve sourcingvormen als co-creatie en crowdsourcing is ook in dit kwadrant te segmenteren vanwege de kennisintensieve relatie met de deelnemers.

In figuur 2 is een voorbeeld gegeven van een toegepaste Kraljic-matrix voor de segmentatie van diensten. De grootte van de bollen houdt het volume van de producten in. Met een goede analyse levert de Kraljic-matrix effectieve ondersteuning in het ontwerp en de besluitvorming rondom de mogelijke sourcingvarianten.

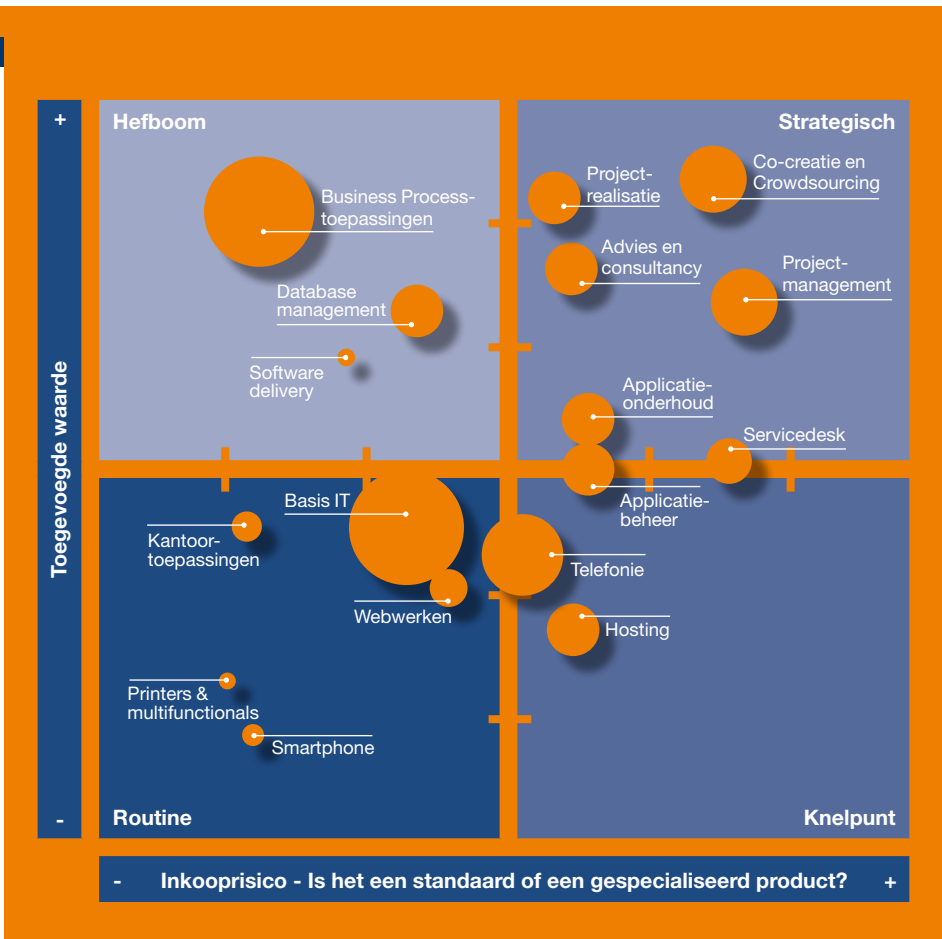
Vier generaties sourcingoplossingen; de eerste generatie

Sourcing bestaat al erg lang, vooral de traditionele sourcingoplossingen, zoals: uitbesteden, commodity inkoop, inhuur externen en Europees aanbesteden. Je zou kunnen zeggen dat dit de eerste generatie sourcingoplossingen is. De capaciteit en diensten voor deze generatie sourcing bevinden zich doorgaans in het Kraljic-kwadrant routine.

Vanuit de eerste generatie is een belangrijke basis gelegd voor verdere ontwikkeling van sourcingoplossingen en de ervaring die opgedaan is, heeft ertoe geleid dat de opdrachtgevers zich beter bewust zijn van hoe ze moeten omgaan met sourcing van capaciteit. Zij zijn beter in staat om leveranciers te managen, te specificeren wat zij willen en hoe zij dit willen. Als gevolg zijn zij daarom beter in staat om goede, realistische afspraken te maken met leveranciers. Hierin wordt beter gespecificeerd wat er geleverd moet worden in termen van kwaliteit, innovatie en servicegerichtheid. Het Giarte outsourcing performanceonderzoek van oktober 2010 heeft aangetoond dat de kwaliteitsbeleving van traditionele ICT-sourcingoplossingen langzaam maar wel zeker stijgt. Na een periode van ontevredenheid begint er enige stabiliteit te komen en dat is als basis voor verdere ontwikkeling van de diensten erg belangrijk¹⁴.

De tweede generatie sourcing verdiept de relatie tussen klant en leverancier

Door de verdere ontwikkeling van de producten en diensten en de ervaringen met de eerste generatie sourcingoplossingen is er behoefte ontstaan aan een ander type sourcingoplossingen. Hier is de tweede generatie sourcing ontstaan en deze betreft de activiteiten zoals het overnemen van administratieve diensten, zoals loon en salarisadministratie, de overname en integratie van callcenters en helpdesks, het invoeren van nieuwe werkplekconcepten en het leveren van complete architectuurooplossingen en



Figuur 2: Kraljic-matrix met voorbeeld van segmentatie diensten

beveiligingsoplossingen. Cloudcomputing en hosting kunnen worden getypeerd als tweede generatie sourcing en zijn op dit moment erg in trek. Het kenmerk van deze generatie sourcingoplossingen is dat de relatie tussen opdrachtgevers en leveranciers meer geënt is op de toegevoegde waarde die men biedt dan wanneer puur een standaarddienst wordt overgenomen van de opdrachtgever. Een goede relatie, vertrouwen én heldere communicatie tussen beide partijen is dan ook een vereiste.

De derde generatie sourcing is de ultieme samenwerking

Naast de eerder genoemde tweede generatie sourcing zien we ook een derde generatie sourcing aan invloed winnen. Deze derde generatie sourcing gaat over diensten die minder standaard zijn en waarbij de opdrachtgever en de leverancier meer als partners samenwerken in plaats van dat zij een traditionele opdrachtgever – opdrachtnemerrelatie onderhouden. Zo kan het zijn dat een organisatie een

vraagstuk heeft dat interessant is voor de markt, maar waarbij zij bepaalde specifieke kennis niet in huis heeft om het product zelf te ontwikkelen en in de markt te zetten. In dit geval wordt bij de derde generatie sourcing een strategische partnerrelatie met een leverancier aangegaan om gezamenlijk het nieuwe product te ontwikkelen en de in te zetten capaciteit met elkaar te delen. Samen zetten zij vervolgens dit product in de markt. Binnen deze derde generatie sourcing vinden er al diverse initiatieven plaats. Een spraakmakend initiatief binnen deze derde generatie sourcing is de formatie van Shared Service Centers in een samenwerkingsverband. Een mooi voorbeeld hiervan is het ICT-samenwerkingsverband Zuidwest Fryslân (ISZF), waarbij het ISZF de gemeenten, brandweerkorpsen en de intergemeentelijke sociale dienst op het gebied van ICT-vraagstukken weet te ontlasten. Hierbij heeft de samenwerking tussen deze gemeenten geleid tot uniformiteit qua werkplekbeheer, standaardisatie van kernapplicaties en één ICT-inkooporganisatie. Het mooie van deze oplossing is dat vanuit een schaarste aan personeel en een noodzaak tot het vinden van oplossingen naar andere vormen van organiseren is gekeken dan uitbesteding alleen. Er zijn meer van dit soort initiatieven en het bedrijfsleven en de overheid zullen de komende jaren meer van dit soort derde generatie sourcingoplossingen toepassen¹⁵.

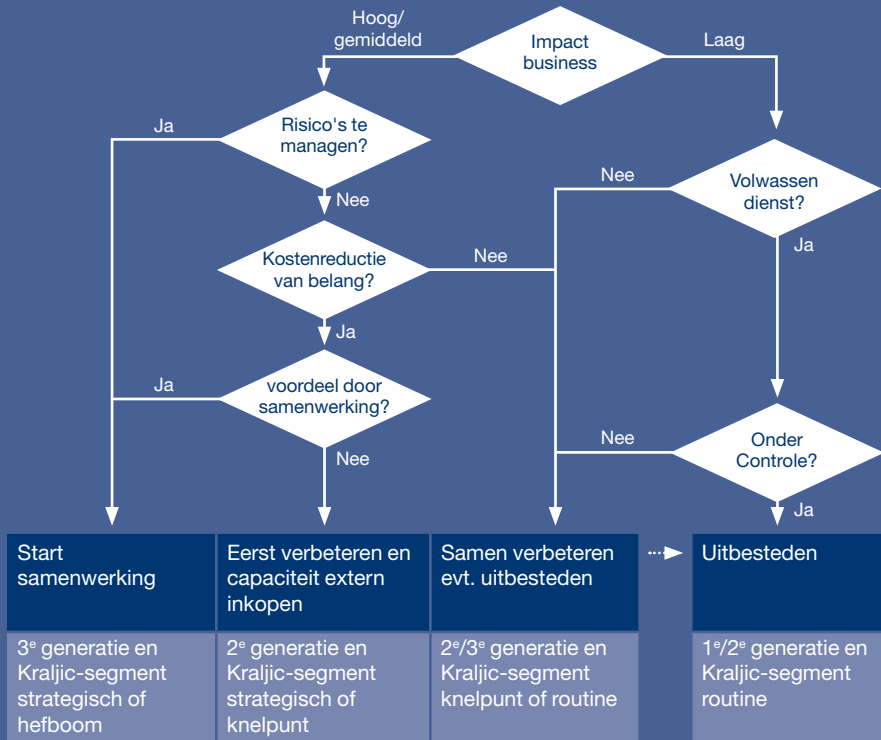
Door mijn adviesgroep binnen Twynstra Gudde hebben wij onze praktijkervaringen met de besluitvorming over mogelijke sourcingoplossingen gebundeld en een beslisboom samengesteld. Deze beslisboom in figuur 3 is vaak een eerste checklist voor de verkenning.

De vierde generatie sourcing gaat over het onbelemmerd verbinden van mensen

De vierde generatie sourcing kenmerkt zich doordat er voor het verkrijgen van capaciteit en diensten met behulp van internettechnologie relaties worden aangegaan tussen personen en in mindere mate tussen organisaties. Moderne toepassing van deze technologie, zoals: social media, community portals, unified messaging (waarbij mail en telefoon aan elkaar gekoppeld zijn) en mobiel werken, zorgen ervoor dat een speelveld ontstaat dat onbegrensd is. Crowdsourcing, co-creatie, open innovatie en open source zijn de meest bekende vormen van deze vierde generatie sourcingoplossingen. Crowdsourcing is een oplossing waarbij een specifieke peergroep met specialisten, plaatsonafhankelijk en zonder formele arbeidsrelatie of contract met elkaar, een oplossing ontwikkelt voor een vraagstuk op het gebied van kennis of capaciteit.

Het eerder genoemde Datema-project is een mooi voorbeeld van crowdsourcing waarbij specialisten en gebruikers technologie, software, data en een community ontwikkelen zonder dat er sprake is van een formele relatie tussen de deelnemende

Benodigde capaciteit



Figuur 3: Beslisboom voor sourcingoplossing

partijen. Het gaat om de verbinding van de mensen vanuit passie en motivatie. Energie en leiderschap zijn belangrijke sleutelwoorden om succes te bereiken en dat vraagt niet om een totaal andere regie, maar wel om een andere mentaliteit en visie op organiseren.

De eerste twee generaties sourcingoplossingen zullen zich evolutionair ontwikkelen. De derde generatie sourcing gaat over

het echte samenwerken en uiteindelijk zullen veel capaciteitsvraagstukken op deze manier worden opgelost. Ik zie grote mogelijkheden en een echte revolutie in het toepassen van de vierde generatie sourcing. Het gaat om een maatschappelijke ontwikkeling die zijn weerga niet kent en die grote gevolgen heeft voor professionals en organisaties.

Het regisseren van ondernemende netwerken

Het werken met derde en vierde generatie sourcingoplossingen is een logisch vervolg op de eerste en tweede generatie sourcingoplossingen. En dat komt allereerst door de technologische ontwikkelingen, de sociaal-maatschappelijke ontwikkelingen en de veranderingen in de karakteristiek van de bevolkingsgeneraties. We zijn de afgelopen jaren op een andere manier gaan werken door de mogelijkheden die internet ons biedt.

Generatie Einstein baant de weg in communityvorming via internet

We ontwikkelen ons bijna automatisch van consumenten naar prosumenten en combineren halen en brengen van informatie, opvragen en continu delen¹⁶. Informatieschaarste is informatieovervloed geworden en meer dan ooit hebben we behoefte aan focus en het maken van keuzes. In de Managementboek Top 10 staan niet voor niets op dit moment veel boeken over persoonlijke ontwikkeling, motivatietechnieken en de zoektocht naar het toepassen van social media, communities en samenwerking. Deze zoektocht zie je vooral bij de babyboomgeneratie en bij generatie X¹⁷.

Ik hoor vaak dat werken met internet-communities en social media meer iets is voor de jeugd van generatie Y/Einstein. Dat is ook logisch, want zij zijn opgegroeid met computers en leren vanaf de basisschool elkaar beoordelen in groepsverband. Terwijl het voor de oudere bevolkingsgeneraties veel minder gewoon

is om in groepsverband te werken en alles te delen via internet. De ontwikkeling naar netwerkvorming en communities komt ook steeds sterker op gang bij de babyboomgeneratie en generatie X, maar wordt in belangrijke mate aangezet door de initiatieven vanuit generatie Einstein en de koplopers uit generatie X. Deze netwerkvorming wordt op het moment nog wel gedomineerd door een zoektocht naar identiteit, leiderschap en persoonlijkheid. Passie is hierbij een belangrijke drijfveer. Authenticiteit, transparantie, faciliterend leiderschap, aandacht geven, vertrouwen en samenwerken zijn de kenmerken van een organisatie die gericht is op netwerken en samenwerken¹⁸.

Seth Godin, marketing- en leiderschapsgoeroe, noemt dit onze zoektocht naar iets om in te geloven. Koplopers die social media toepassen, ervaren dat het weer mogelijk is om de echte connectie tussen mensen tot stand brengen en dat het wel degelijk mogelijk is om op elkaar terug te vallen. “We leven in een wereld waar we de mogelijkheid hebben om de dingen te laten gebeuren, de wens om te werken aan iets waar we in geloven. De markt en onze klanten schreeuwen om verandering en buitengewone oplossingen¹⁹.”

Het ontstaan van netwerken en communities gaat bijna vanzelf

Als we dus tegelijk een ontwikkeling zien waarbij drie bevolkingsgeneraties elkaar met gebruik van de mogelijkheden van internet stimuleren in communityvorming

		Generatie		
		Babyboomers	Generatie X	Generatie Einstein
Karakteristiek	Geboorteperiode	1945 - 1955	1960 - 1985	1988 - nu
	Opvatting	Protest	Kritisch en cynisch	Positief
	Omstandigheden	Naoorlogse wederopbouw	Economische depressie en opkomst consumptie-maatschappij	Groei, opbouw en welvaart
	Idealen	Veel idealen	Ideologisch vacuüm	Traditionele idealen
	Spirit	Bevlogen	Relativerend	Serieus
	Persoonlijkheids-ontwikkeling	Zoektocht naar persoonlijkheid	Persoonlijkheid is constructie	Persoonlijkheid is echt
	Identiteit	Los van ouders en autoriteit	Erbij willen horen	Oprecht van jezelf
	Computergebruik	Op latere leeftijd: - opzoeken - mailen - surfen	Introductie meegemaakt: - surfen - mailen - applicaties - opzoeken	Mee opgegroeid: - computer is social tool
	Social mediagebruik	Ontwikkeling communities met peergroup komt op gang, wordt belangrijke doelgroep. Crowdsourcing rond kennistekort.	Starten met kennisdelen en de koplopers sluiten aan bij social media.	Chatten, blogging, gaming, delen en continu online en op social media.

Figuur 5: Uitkomsten generatieonderzoek Boschma en Groen

en daarnaast velen bezig zijn met een ontwikkeling op het gebied van identiteit, leiderschap en persoonlijkheid, kan het niet anders zijn dan dat de ontwikkeling van netwerken en communities bijna vanzelf zal verlopen.

Echt nieuw is het niet, want Roberto Assagioli, grondlegger van psychosynthese,

schreef rond 1930 al over het 'Beginsel van Eensegzindheid' en de 'Wet van het Groepsstreven'. Zijn betoog was toen als volgt: "Als resultaat van het ontwikkelingsproces van onze beschaving leren we dat, ten behoeve van het overleven van onze planeet, we de verantwoordelijkheid op ons moeten nemen om één mensheid te zijn. En om bovendien als zodanig

wezenlijk deelgenoot te zijn van het ene leven, met alle natuurrijken (mineraal, plantaardig, dierlijk, menselijk enzovoort) samen zoals die zich manifesteren in hun ontelbare vormen. Zo is het ook met groepsstreven – de behoefte om in onze moderne wereld met zijn enorme bevolking en elkaar doorkruisende wensen samen te werken in plaats van te concurreren, zich in te zetten ten goede van het geheel in plaats van persoonlijke overheersing²⁰.”

En in die tijd was er nog geen internet. Nu is het mogelijk dat we via internet toegang hebben tot alles en iedereen, op een gemakkelijke manier, vanaf iedere plaats ter wereld en voor weinig geld. Mensen en groepen kunnen zich anders organiseren en dat gebeurt ook. Daarmee worden de grenzen van organisaties continu overschreden. Prachtige trends worden hiervoor gecreëerd en velen louteren zich als inspirator of pionier. Het mooie vind ik dat het gewoon gebeurt en dat het vooral een collectieve beweging waarbij generatie Einstein ons inspireert in de eenvoud waarmee dit mogelijk is.

Crowdsourcing als effectieve sourcingoplossing

Crowdsourcing is een Engelstalig neologisme, gebruikt om een ontwikkeling, die sinds 2005 is ontstaan, aan te duiden, waarin organisaties (overheid, bedrijven, instituten) of personen gebruikmaken van een grote groep niet vooraf gespecificeerde individuen (professionals, vrijwilligers, geïnteresseerden) voor consultancy,

innovatie, beleidsvorming, kennisdeling, ervaringsdeling en onderzoek.

Hoewel crowdsourcing niet noodzakelijk via het internet tot stand komt, is dit wel de meest gebruikte manier. De crowdsourcingfilosofie kwam dan ook begin 21^e eeuw op gang door het boek ‘The Wisdom of Crowds’ van James Surowiecki. De term crowdsourcing werd voor het eerst in 2006 gebruikt door Jeff Howe en ontstond uit een samenvoeging van de term sourcing met crowd, het Engelse woord voor menigte²¹. Crowdsourcing is een ultieme vierde generatie sourcingoplossing waarmee je kennis- en capaciteitsvraagstukken snel en zeer effectief kunt oplossen. Naast crowdsourcing komen ook vormen als co-creatie en open innovatie voor. Er is veel verwantschap met crowdsourcing als het gaat om de principes en de werkwijze. Deze vormen worden doorgaans ingezet aan het begin van de levenscyclus van een product, terwijl crowdsourcing voor kennis, capaciteit of ervaringsvraagstukken gedurende de gehele levenscyclus van producten of diensten kan worden toegepast.

Ik kan nog veel over crowdsourcing schrijven, vanuit de ervaringen van de projecten die ik begeleid en vanuit de voorbeelden die ik voorbij zie komen. De volgende voorbeelden werken als inspiratie wellicht effectief:

- www.iens.nl is een collectieve omgeving waar 70.000 restaurantbezoekers hun bezoek aan 17.000 restaurants recenseren. Door de kwaliteitsrating

- ontstaat een zelfregulerend en zeer actueel beoordelingssysteem.
- www.vangstenregistratie.nl is een community van 7.000 sportvissers die hun vangsten met grote nauwkeurigheid vastleggen, kennis uitwisselen met andere vissers en in contact met elkaar komen. Hiermee leveren zij het ministerie van Landbouw waardevolle kennis over waterkwaliteit en de visstand.
 - www.verbeterdebuurt.nl is een omgeving waar buurtbewoners problemen of ideeën in hun buurt collectief delen en kwalificeren. Met een creatieve interface worden ze gevisualiseerd. Ondanks dat het geen overheidsinitiatief is, zijn vele gemeentes aangehaakt en worden problemen daadwerkelijk opgelost.
 - www.last.fm en www.spotify.com zijn legale muziekverzamelingen van en voor de community waar tegen geringe betaling je favoriete muziek wordt afgespeeld als een soort radiozender. Je kunt je eigen bibliotheek opzetten, desgewenst gevoed vanuit je iTunes-profiel. Je kunt hier wereldwijd liefhebbers treffen met dezelfde muzieksmaak en hiermee muziekcollecties uitwisselen.
 - www.nikerunning.com zorgt dat via een kleine sensor in je hardloopschoen gegevens over je hardlooptraining verzameld worden met behulp van je iPod of iPhone. Deze gegevens worden op de communitysite van Nike* in je persoonlijke logboek opgeslagen en geanalyseerd. Je kunt binnen de community andere hardlopers in jouw

buurt zoeken, interessante routes, looptijden en muziek uitwisselen en virtuele groepsuitdagingen tegen andere teams organiseren.

- www.secondbloom.nl is een interactief woonconcept voor actieve 50-plussers. Met behulp van crowdsourcing wordt een uitgekende vorm van mede-opdrachtgeverschap opgezet, waarbij toekomstige bewoners invloed hebben op het ontwerp van de woning en gezamenlijk invloed kunnen uitoefenen op de woonomgeving. Een maatwerkoplossing met herkenbare locatiegebonden uitgangspunten.

Er zijn vele andere voorbeelden en dagelijks ontstaan ook weer nieuwe initiatieven. Twee dingen hebben ze bijna allemaal gemeen: er is een community actief die met passie, openheid en transparantie kennis, informatie en capaciteit met elkaar deelt. En het bijkomende effect is dat er op totaal andere manieren kwalitatief goede data wordt verzameld. Crowdsourcing begint een volwaardige sourcingoplossing te worden waarvan we nu nog niet kunnen vermoeden wat de kracht is. De combinatie tussen de inzet van slimme internettechnologie en de dynamiek van een community, gedreven door mensen die op zoek zijn naar effectieve oplossingen, zal leiden tot grote verassingingen en bestaande patronen volledig doorbreken.

Inzet social media is cruciaal en maakt het leuk en spannend

Social media is de Engelse benaming voor online platformen waar de gebruikers, met geen of weinig tussenkomst van een professionele redactie, de inhoud verzorgen. Tevens vindt er interactie en dialoog plaats tussen de gebruikers onderling. Social media sites zoals Hyves, Facebook, YouTube, Twitter en LinkedIn hebben vaak miljoenen gebruikers en zijn niet meer weg te denken als communicatiemiddel tussen mensen. Doordat de gebruikers zelf hun bijdrage leveren, is het ook de grootste dataverzameling ter wereld aan het worden. Eigenlijk zou je ook wel kunnen zeggen dat het de meest ultieme dynamisch kennisverzameling ter wereld is. En daarmee als databron erg interessant, want door analyses is het mogelijk om vast te stellen wat mensen bezighoudt, welke trends belangrijk en hip zijn en wat het echte nieuws is.

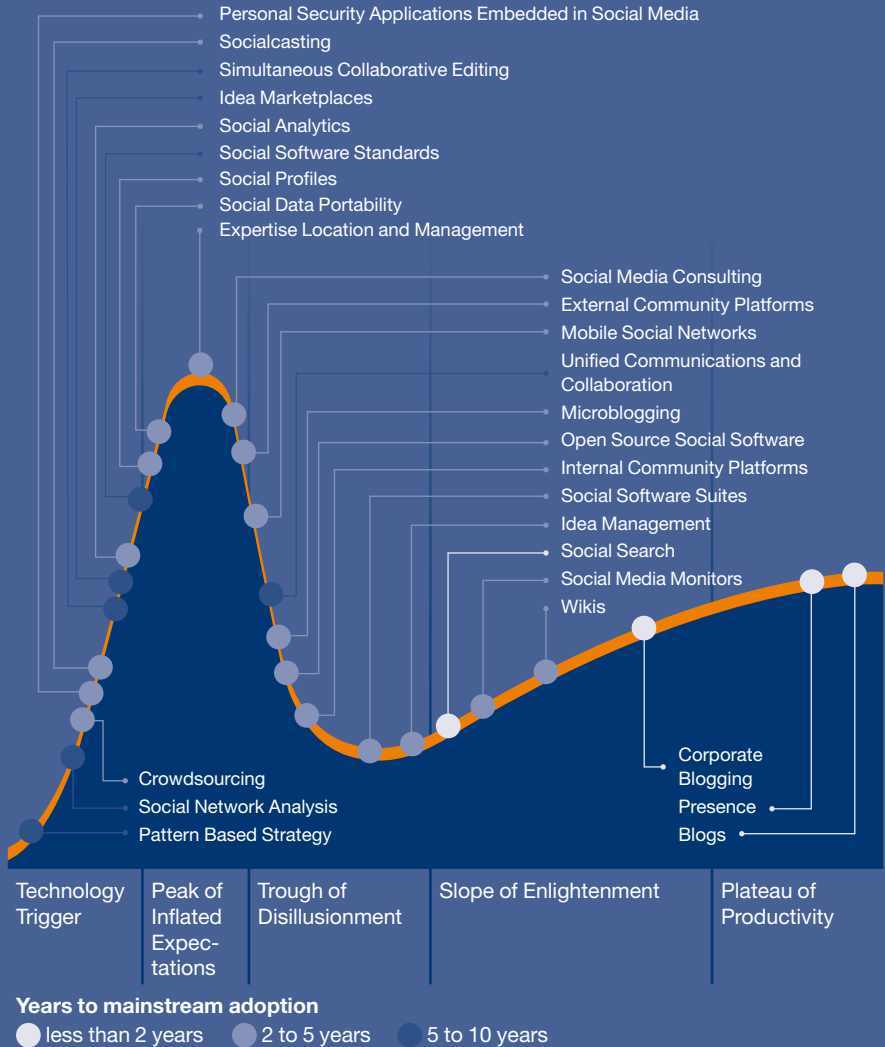
Vaak hoor ik dat er ook zoveel onbruikbare informatie en zelfs onzin gedeeld wordt binnen de social media communities. Mijn antwoord is dan; dat is kennelijk wat er bij veel mensen leeft, want het is een representatie van wat de mensen in onze wereld bezighoudt. Het belangrijkste is dat je er uit weet te halen wat je nodig hebt en toevoegt wat anderen weer kunnen gebruiken. Als je weet wat je wilt vinden en goed zoekt, krijg je ook wat je hebben wilt. En dat vraagt enige oefening en geduld. Begin met waarnemen wat er gebeurt en probeer te ontdekken op welke

wijze je zelf een bijdrage kunt leveren met het toepassen van social media. Laat je inspireren en volg de mensen die je leuk vindt. Dan gaat het bijna vanzelf.

Het gerenommeerde onderzoeks- en analysebureau Gartner geeft jaarlijks voorspellingen over de ICT-ontwikkelingen. Zij geven voor social media de volgende trends aan:

- Blogging, een vorm van internetdienst die gebruikers in staat stelt korte tekst- of multimediafragmenten op het internet te publiceren, is volwassen en geaccepteerd als instrument voor verbeteren van productiviteit.
- Social softwareplatforms en mobiele social netwerken zitten aan de eindfase van de hype en zullen eerst wat desillusie veroorzaken om daarna volledig geadopteerd te worden.
- Er zullen veel technologieën en oplossingen ontwikkeld worden waarmee analyses van sociale media en netwerken kunnen worden uitgevoerd.
- Oplossingen op het gebied van privacy en persoonlijke veiligheid zitten nog in het ontwikkelstadium, maar komen er wel aan, dit is hard nodig.
- De oplossingen die op lange termijn ingezet gaan worden zijn unified communications (bellen en samenwerken via internet), open social softwarestandaarden en ideegeneratoren via crowdsourcing.
- Crowdsourcing staat aan de vooravond van de doorbraak.

Expectations - As of August 2010



Figuur 6: Trendontwikkeling sociale mediatoepassingen volgens analysebureau Gartner

Social media zijn dus geen hype, maar een onderdeel van de ontwikkeling waarbij technologie en de behoefte van mensen aan groepsvorming bij elkaar komt. Social

media zullen zichzelf steeds beter als ondersteunend instrument ontwikkelen waarmee mensen met elkaar op een leuke en nuttige manier informatie, kennis en

ervaringen uitwisselen. Social media zorgen voor andere manieren van communiceren tussen mensen en organisaties en leveren belangrijke dataverzamelingen op. Het is essentieel in de ondersteuning van crowdsourcing en het is voor alle bevolkingsgeneraties belangrijk om op zijn minst ermee te experimenteren.

Hoe regisseer je een ondernemend netwerk?

Voor het ondersteunen van eerste en tweede generatie sourcing zagen wij al eerder dat de noodzaak van een effectieve regie groot is. Het succesvol toepassen van de inrichtingsprincipes blijkt in de praktijk een stevige veranderopgave te zijn en vele organisaties worstelen met dit vraagstuk. Regie is doorgaans verheven tot een begrip waarmee in eens beslissingen mogelijk worden. Dan wordt het vervolgens ingericht op de coördinatie van serviceactiviteiten en meestal alleen op het tactische en operationele vlak met activiteiten als leveranciersmanagement, contractmanagement en functioneel beheer. Daarnaast vraagt regie om goede coördinatie dwars door organisatielagen heen. En dat houdt voor management in dat dit verlies van macht tot gevolg zal hebben. Ik zie regelmatig dat de strijd rondom afbakening van regietaken tussen inkoop, ICT en facilitaire organisaties in alle hevigheid wordt gestreden. En dat is jammer, want de energie is hard nodig voor het realiseren van de veranderopgave.

Bij derde en vierde generatie sourcing, de omgevingen waarin meer sprake is van een ondernemend netwerk, ligt dat weer anders. Daar zie je dat de regie vaak wordt opgepakt door iemand die vanuit persoonlijke kracht, dus leiderschap, in staat is het sourcingvraagstuk te realiseren. De ontwikkelingen rondom professionaliseren van regie zijn nog redelijk pril, zeker in de vierde generatie sourcingoplossingen.

Ik ben ervan overtuigd dat alle vier de sourcinggeneraties veel van elkaar kunnen leren en zelfs houvast zullen vinden in het gemeenschappelijk optrekken bij het professionaliseren van het regisserend vermogen.

Het begint voor alle vier de sourcinggeneraties met leiderschap. En over leiderschap bestaan vele theorieën en visies. Mijn inspirerende collega, Prof. Dr. Leon de Caluwé, geeft in zijn nieuwe boek, *Mensen Veranderen*, een mooie kijk op leiderschap²². Leiderschap kenmerkt zich, vrij vertaald, in de volgende gedragingen. De leider:

- heeft een visie en is in staat doelen en taken op idealistische wijze te formuleren;
- heeft een enorm geloof in zichzelf en een rotsvast vertrouwen;
- stelt hoge eisen, zowel aan zichzelf als de medewerkers, toont autoriteit en heeft zelfdiscipline;
- is communicatief zeer sterk en in staat tot 'empowerment' van medewerkers. Treedt daarbij bezielend en

- emotionerend op waardoor medewerkers beter presteren;
- kan goed waarnemen, luisteren en spreken.

Deze gedragingen zijn essentieel in een omgeving waar professioneel regie moet worden gevoerd. Ik zou zelf, op basis van het Groundswell-onderzoek naar social communities en open leadership²³ en mijn eigen ervaring met leiderschap in communities, een aantal voor regie specifieke gedragingen willen toevoegen:

- is in staat te leren, fouten te maken en op basis van feedback in staat om te verbeteren en te veranderen;
- verbindt mensen en kansen via communities, in vierde generatie sourcing met inzet van social media en andere sourcinggeneraties via de samenwerkingsrelaties;
- is gepassioneerd en in staat deze passie te delen met een peergroup.

Het staat als lijstje leuk op papier, maar hoe doe je dat nu in de praktijk? En zijn deze gedragingen ontwikkelbaar, of moet je ze van nature bezitten? Een pasklaar antwoord op deze vragen is er niet, zeker niet omdat regie situationeel zal verschillen bij toepassing op de vier sourcinggeneraties. Het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken zal de komende jaren hier, bij voorkeur met u samen, onderzoek naar doen.

Als voorschot kan ik al wel een paar succesfactoren geven voor goede regie van ondernemende netwerken op basis van een aantal projectervaringen en praktijk-onderzoeken.

- Blijf je realiseren dat het mensenwerk is. Pak de professionalisering en inrichting van regie aan met de principes van verandermanagement en realiseer je dat de dynamiek steeds zorgt voor ruis. Zoek hierbij houvast bij de eerder genoemde leiderschapsgedragingen.
- Stel het kwalitatieve niveau voor de professionaliteit van de regie als ambitie vast op CMMI voor acquisitie niveau 3. Het inrichten en werken met CMMI niveau 3-activiteiten, zoals: eisenverificatie, integrale capaciteitsplanning, geïntegreerd projectmanagement, integraal risicomanagement en ontwikkeling van professionals en organisatie, vragen een hoog niveau leiderschap, praktische ervaring en een goede mentaliteit. Hiermee worden ook de drie ketenprocessen, bij eerste, tweede en derde generatie meer zichtbaar en bij vierde generatie meer op aansturing, toegepast.
- Zorg voor stevige aansluiting met de vraagkant (demand) en leverkant (supply). Zij moeten zich naar een vergelijkbaar professioneel niveau ontwikkelen. Het moeilijkste hierin is het professionaliseren van de vraagkant; die weet vaak niet wat het precies wil en hoe dit voor elkaar te krijgen is. Regie moet daar de helpende hand in bieden en samen met de vraagkant

optrekken in de professionalisering. De leverkant professionaliseert zichzelf doorgaans vanwege de toenemende kwaliteitseisen in de markt.

- Zet een netwerk op van professionals, ondersteuning, ondernemers, deelnemers en volgers. Met behulp van social media, sociale netwerken en traditionele netwerken is iedereen die je nodig hebt binnen zes stappen te vinden en te verbinden²⁴.
- Benut talent en de wijsheid van de 'crowd' met behulp van netwerken. Experimenteer met social media en zorg voor een goede focus op je eigen passie en peergroep²⁵.
- Ervaar en kijk wat er gebeurt, evalueer, verbeter en hou vol. Zorg ook dat je geniet!

Het effect hiervan is dat er een professionele sfeer en werkwijze zal ontstaan, waarbij een belangrijke verandering zal optreden. Regie dwingt namelijk af dat er in plaats van horizontaal werken (management) verticaal moet worden gewerkt (leiderschap)²⁶. En als je dat goed kunt toepassen, zijn de mogelijkheden en successen onbegrensd.

En hier zal het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken een essentiële bijdrage in leveren.

Het lectoraat regisseren van ondernemende netwerken

Het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken richt zich op praktijkgericht onderzoek, onderwijs en innovatie rond de wijze waarop regie effectief kan worden ingezet. Het lectoraat maakt onderdeel uit van het Kenniscentrum Ondernemerschap en ondersteunt de Hanzehogeschool Groningen in haar ambitie om uit te groeien naar een toonaangevende European University of Applied Sciences. Projecten waar de lector en het lectoraat in belangrijke mate aan gaan bijdragen, zijn: een nieuw ontwikkelde masteropleiding in regisserend leiderschap, een minoropleiding met betrekking tot nieuwe vormen van regie, sourcing, service management, onderzoek naar regiecompetenties, innovaties op het gebied van crowdsourcing en ondersteuning aan ondernemerscommunities in Noord-Nederland.

Binnen de Hanzehogeschool Groningen wordt nauw samengewerkt met onder andere het Kenniscentrum Ondernemerschap,

de lectoraten van New Business & ICT, International Business, International Communication & Media, Facility Management, Human Technology, Gezondheidsstudies en Sportstudies. Tevens wordt samengewerkt met de faculteit Economie en Bedrijfskunde van Rijksuniversiteit Groningen.

Algemene doelstellingen.

De doelen die het lectoraat wil behalen, zijn:

- De Hanzehogeschool Groningen vervult een leidende rol binnen het sourcing-werkveld.
- Er wordt toegepast onderzoek verricht naar regie op dienstverlenings- en sourceings-vraagstukken. Deze onderzoeken zijn zowel ten behoeve van kennisontwikkeling binnen het lectoraat als ten behoeve van het bedrijfsleven.
- Er is onderwijs ontwikkeld over dit onderwerp voor bachelorstudenten in de vorm van een nieuwe minor en een bijdrage aan het bestaande ITSM-afstudeerprofiel.

DE MISSIE VAN DIT LECTORAAT

Het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken zet de Hanzehogeschool Groningen op de kaart als vooraanstaand, internationaal onderwijsinstituut voor kleine en grote ondernemingen, zowel in de noordelijke regio van Nederland en internationaal.

Het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken creëert een levendig en kwalitatief hoogwaardig expertisecentrum (Knowledge Hub), als onderdeel van het Kenniscentrum Ondernemerschap en in samenwerking met toonaangevende bedrijven in de sourcing- en regiemarkt, zodat toegevoegde waarde wordt geleverd aan de body of knowledge in het vakgebied van regie en sourcing.

- Deze minor wordt ook aangeboden op de commerciële markt.
- Er is een internationale, commerciële master Management en Leiderschap ontwikkeld en deze wordt uitgevoerd.
- Er is een bijbehorende kenniskring opgezet.
- Er is ondersteuning geleverd bij het opzetten van ondernemerschap op het gebied van sourcing in de noordelijke regio van Nederland.

Naast deze inhoudelijke doelen is het lectoraat een unique selling point voor de opleiding Bedrijfskundige Informatica. De verwachting is dat daardoor het aantal studenten zal toenemen.

Onderzoeksvragen

De centrale onderzoeksvraag van het lectoraat is: pp welke wijze levert regie een effectieve bijdrage aan de ontwikkeling en inzet van ondersteunende bronnen (sources) en sourcingoplossingen binnen organisaties?

Het onderzoek vanuit het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken richt zich dan ook op de volgende onderzoeksvragen:

1. Wat is de scope van regie tussen vraag en aanbod, welke taken, competenties en verantwoordelijkheden hebben de regisseurs en welke normen en kaders gelden zodat standaardisatie van de regieactiviteiten tot stand kan komen? Wat zijn de gedragskenmerken van regisseurs die leiden tot succes?

2. Wat is goed opdrachtgeverschap en welke rollen, taken, competenties en verantwoordelijkheden gelden voor de opdrachtgevers?
3. Hoe worden leveranciers effectief geworven en geselecteerd en hoe wordt effectief leveranciersmanagement gevoerd in een dynamische marktomgeving en met de achtergrond dat tot nu toe de leveranciers het bij outsourcing veelal voor het zeggen hebben gehad? Welke innovatieve selectiemethoden zijn te ontwikkelen?
4. Op welke wijze kan de kwaliteit en de kwantiteit van de ondersteunende dienstverlening het best worden vergeleken, zodat een onafhankelijke en betrouwbare landelijke benchmark over kwaliteit en prijs voor ICT- en facilitaire dienstverlening kan worden opgebouwd? Tevens wordt met deze benchmark vastgesteld welke justificatie geldt voor de omvang van de regieactiviteiten.
5. Op welke wijze moet regie van sociale netwerken als alternatieve oplossing voor het verkrijgen van ondersteunende arbeidscapaciteit worden ingericht?
6. Welke ervaringen zijn er in de noordelijke regio (Noord-Nederland, Noord-Duitsland, Denemarken en Zweden) op het gebied van samenwerken en sourcen, welke succesfactoren spelen hier en welke toekomstmogelijkheden kent deze regio?

Ontwikkeling onderwijs

Het lectoraat zal ondersteunen bij de ontwikkeling van het volgende onderwijs:

- Een zes maanden durend minorprogramma. De minor biedt bachelorstudenten de mogelijkheid om hun horizon te verbreden naar regie van sourcing en dienstverlening. De inhoud van de minor zal worden gekozen uit de curriculum-inhoud beschreven in het kader van de masteropleiding en zal een springplank zijn naar de ontwikkeling van de master. De minor zal ook worden aangeboden als apart programma voor zakelijke klanten.
- Een tweejarige master Management en Leiderschap. Het onderwijs zal worden verzorgd met principes van het nieuwe leren, virtuele projectgroepen en crowdsourcingprojecten, zodat elke student ook kan werken vanuit zijn of haar eigen woon- en werkplaats. Headlines van de masteropleiding zijn gericht op vernieuwende managementwerkwijzen, regievoering en leiderschapsontwikkeling. Binnen de kaders van de master zal praktijkgericht onderzoek worden uitgevoerd.

Het curriculum en het onderzoek zullen in grote lijnen de volgende onderwerpen omvatten:

- governance: besturingsprincipes, leiderschapsprincipes, business architectuur, programmamanagement & control mechanismen;
- managen van (organisatorische) veranderingen en veranderkunde;
- persoonlijk leiderschap, ondernemerschap en het ontwikkelen van leiderschapsvaardigheden vanuit een ondernemend perspectief;

- regisseren en professionaliseren van 'demand and supply': hoe kan in een keten toegevoegde waarde worden gecreëerd, gezien vanuit het perspectief van de deelnemers;
- professioneel samenwerken tussen organisaties en ketens en het organiseren van nieuwe vormen van aanbesteding en inkoop, inclusief de verwerving van capaciteit en middelen;
- professioneel projectmanagement gericht op het regisseren van vraag en aanbod;
- het ontwikkelen en inrichten van een regieorganisatie en het ontwikkelen van competenties, activiteiten en de werkwijze van professionals in de regieorganisatie;
- regie van business- en informatie-architectuur, de link tussen businessprocessen, technologie en ICT-innovaties vanuit het perspectief van regievoering;
- het ontwikkelen van de sourcingmaatregelen, zoals het inrichten van Shared Service Centers, het professioneel samenwerken met andere organisaties, inzet van vernieuwende manieren van selectie en aanbesteding en het verkrijgen van arbeidscapaciteit met behulp van netwerken met kenniswerkers (crowdsourcing).

We zijn ervan overtuigd dat deze ambities en actiepunten herkenbaar zijn binnen uw organisatie of branche en nodigen u van harte uit om samen met het lectoraat aan slag te gaan in de vernieuwing en professionalisering van het vakgebied regie en sourcing.

Conclusie en eindboodschap

Door de ontwikkeling van de Nederlandse economie als transactie-economie, de inzet van internettechnologie hierbij en de groei van social communities, is er behoefte aan regisserend vermogen. Sourcing ondersteunt hierbij door te zorgen voor de juiste inzet van de benodigde capaciteit. Regie en sourcing hebben een sterke verbinding met elkaar en zijn van toepassing op zowel de traditionele sourcingoplossingen als de meest moderne, zoals crowdsourcing en de inzet van social media hierbij. Het is essentieel dat de kwaliteit van de regie en de competenties van de professionals ingezet worden met de ambitie van minimaal CMMI niveau 3. Daarbij speelt regie de rol als verbindende schakel tussen vraag en aanbod. En om dit goed te kunnen, is het uitvoeren van regisserend leiderschap een belangrijke succesvoorwaarde.

De opdracht van het lectoraat Regisseren van Ondernemende Netwerken van de Hanzehogeschool Groningen bevat uitdagende en relevante ambities voor onderzoek, onderwijs en ondernemerschap. De lector en de kenniskring zetten zich de komende jaren in om een stevige bijdrage te leveren op het terrein van regisseren van ondernemende netwerken, zodat dit zal leiden tot de reputatie van een toonaangevende European University of Applied Sciences en een erkend top-instituut voor regisserend leiderschap en regisseren van ondernemende netwerken. Zo gezegd, zo gedaan.



Bronnen

- 1 Centraal Bureau voor de Statistiek, *cijfers landbouw, industrie, handel en dienstverlening*, www.cbs.nl
- 2 Prof. Dr. Frank den Butter, *Transactie-management, Sleutelcompetentie voor Nederland bij een regierol in de globalisering*, Stichting Maatschappij en Onderneming, maart 2008
- 3 Kees Zandvliet e.a., *De Nederlandse Ontmoetingen met Azië 1600-1950*, Rijksmuseum Amsterdam, 2002
- 4 Prof. Dr. Frank den Butter, *Nederland als transactie-economie: regievoering en handel hebben de toekomst*, Haarlemse voordrachten LXVII, mei 2007
- 5 Roemer Lievaart, *Films maken, handboek voor theorie en praktijk van scenario tot montage*, 2007
- 6 Gerco Rietveld, *Inkoop een nieuw paradigma*, mei 2009
- 7 Prof. Dr. Rik Maes, *Information Management: a roadmap*, Primavera working papers, Universiteit van Amsterdam, <http://primavera.fee.uva.nl/>
- 8 Frank Willems, *Het inrichten van regie vraagt om een veranderaanpak*, *Handboek regie op uitbestedingsrelaties*, Platform Outsourcing Nederland, 2008
- 9 CMMI Open standaard en toetskader voor ontwikkelprojecten, *regie en dienstverlening*, Carnegie Mellon University, <http://www.sei.cmu.edu/cmmi/>
- 10 Dr. Frank Niessink e.a., *IT Service CMM a pocket guide*, 2004
- 11 Jan Jaap Cannegieter e.a., *De kleine CMMi voor acquisitie*, 2009
- 12 Prof. Dr. Arjan van Weele, *Grondslagen van inkoopmanagement*, 2007
- 13 Peter Kraljic, *Purchasing must become Supply Management*, *Harvard Business Review*, 1983
- 14 Marco Gianotten e.a., *Outsourcing Performance 2011 Outlook Strategy Research*, Giarte Media Group 2010
- 15 Frank Willems e.a., *Outsourcingsdeal of outsourcingrelatie*, *Outsource Magazine Jaarboek 2009*
- 16 Don Tapscott, *Macro Wikinomics, Rebooting the business and the World*, 2010
- 17 Jeroen Boschma en Inez Groen, *Generatie Einstein, communiceren met jongeren in de 21e eeuw*, 2006
- 18 Menno Lanting, *Connekt, de impact van social netwerken op organisaties en leiderschap*, 2010
- 19 Seth Godin, *Tribes, jij moet ons leiden*, 2008
- 20 Roberto Assagioli, *Psychosynthesis: A Collection of Basic Writings*, bronvertaling en inspiratie met dank aan Petra Moes <http://www.spacebetween.us>
- 21 Jeff Howe, *Crowdsourcing: Why the Power of the Crowd Is Driving the Future of Business*, 2009
- 22 Prof. Dr. Leon de Caluwé ea, *Mensen veranderen: waarom, wanneer en hoe mensen (niet) veranderen*, 2010
- 23 Josh Bernoff en Charlene Li, *Groundswell, winning in a World transformed by social technologies*, 2008 en Charlene Li, *Open Leadership, how social technology can transform the way you lead*, 2010
- 24 Duncan Watts, *Six Degrees, the Science of a Connected Age*, 2004
- 25 Martijn Aslander, Erwin Witteveen, *Easycratie, de toekomst van werken en organiseren*, 2010
- 26 Dr. Adriaan Beekman, *Horizontaal leiderschap, onderzoek naar leiderschap in organisaties*, 2009







Het Kenniscentrum Ondernemerschap (KCO) van de Hanzehogeschool Groningen levert door toegepast onderzoek naar, onderwijs aan en ondersteuning van ondernemers een bijdrage aan de ontwikkeling van meer en betere kennisintensieve ondernemingen in Noord-Nederland. Het KCO kent zes lectoraten:

- New Business & ICT
- Regisseren van Ondernemende Netwerken
- Financieel Economisch Management voor het Middenbedrijf
- International Business
- International Communication & Media
- Kennisintensief Ondernemerschap

Hanzehogeschool Groningen
Kenniscentrum Ondernemerschap
Zernikeplein 7
9747 AS Groningen
www.hanze.nl