

Leiderschap professionalisering van de facilitaire manager in een digitale transformatie.

EEN ONDERZOEK NAAR RELEVANTE COMPETENTIES EN VAARDIGHEDEN VAN DE FACILITAIRE
MANAGER OM BIJ TE DRAGEN AAN EEN DIGITAAL TRANSFORMERENDE ORGANISATIE IN DE
PUBLIEKE SECTOR.

Rachid R. el Allouchi

MINISTERIE VAN FINANCIEN | BELASTINGDIENST

Onderwijsinstelling : Universiteit Twente, Drienerlolaan 5 | 7522 NB | Enschede

Studie : Master Public Management

Status : Masterthesis

1e Begeleider : dr. S. de Vries

2e Begeleider : dr. V. Junjan

Opdrachtgever : Shared Service Organisatie Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (SSO CFD)
Belastingdienst, Tiberdreef 12-24 | 3561 GG | Utrecht

Auteur : Rachid el Allouchi

Datum : 3-3-2023

Voorwoord/Samenvatting

Voor u ligt het eindresultaat van mijn masterscriptie en sluit ik een mooie periode met interessante en leerzame opleidingsdagen af. Het onderzoek is uitgevoerd voor Shared Service Organisatie Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (SSO CFD).

Het volgen van een masterstudie in de coronaperiode en het afstuderen in een onzekere tijd, waarin veel is gebeurd en verandert op het gebied van Digitale transformatie, was voor mij een aardige uitdaging. Vanuit mijn zolderkamer achter de laptop heb ik de afgelopen periode veel tijd besteed aan de super interessant onderwerpen als competenties, vaardigheden en leiderschapsstijlen van managers binnen de publieke sector.

Toch is dan nu het moment gekomen dat ik mijn thesis heb afgerond en daarmee ook de opleiding Master of Public Management afsluit. Graag wil ik een aantal mensen bedanken. Allereerst bedank ik mijn toenmalige leidinggevendenden Suintha Hol (R.I.P.) voor het geven van toestemming voor het volgen van deze opleiding. Ook is een woord van dank voor de respondenten zeker op zijn plaats.

Na het volgen van de Masterclass Digitale Transformatie in de publieke sector dat gegeven werd door Sjoerd de Vries, was het voor mij duidelijk dat ik in deze richting wilde afstuderen. Van Sjoerd kreeg ik deskundige, concrete en praktische tips dat heeft bijgedragen aan het eindresultaat. Bij deze bedank ik dan ook Sjoerd de Vries voor zijn begeleiding in mijn afstudeerperiode.

De feedback van mijn tweede begeleider Veronica Junjan was met haar kritische blik altijd concreet, waardoor ik op de juiste momenten weer vol energie in de juiste richting door kon; ik bedank haar daarvoor hartelijk.

Tot slot bedank ik mijn gezin, zonder jullie medewerking, vertrouwen en bemoedigende woorden was ik nooit zo ver gekomen.

Ik wens u allen veel plezier bij het lezen van deze thesis.

Rachid el Allouchi

1 Inhoud

Voorwoord/Samenvatting.....	2
1 Inleiding en probleemstelling.....	5
1.1 Inleiding.....	5
1.2 Probleemstelling.....	5
1.3 Centrale vraagstelling.....	6
1.4 Onderzoeksvragen.....	6
1.5 Relevantie van het onderzoek.....	7
1.6 Het doel van het onderzoek.....	7
1.7 Positionering van het onderzoek.....	8
1.8 Opbouw van het rapport.....	8
2 Theoretisch kader.....	9
2.1 Publieke facilitaire diensten.....	9
2.1.1 Karakteristieke van publieke sectoren.....	9
2.2 Digitale transformatie.....	11
2.2.1 Definitie Digitale transformatie.....	11
2.2.2 Digitale volwassenheid.....	13
2.3 Relevante competenties van een manager en leiderschapstijlen.....	14
2.3.1 Publieke managers.....	14
2.3.2 Competenties overheidsmanager.....	15
2.3.3 Digital-competence-framework (Europese Commissie).....	16
2.3.4 Leiderschapstijlen.....	17
2.4 Conclusie theoretische deelvragen.....	19
2.5 Leiderschapstransformatiemodel publieke organisatie.....	21
3 Methodologie.....	24
3.1 Onderzoeksstrategie.....	24
3.2 Organisatiecontext.....	26
3.2.1 Organisatievorm facilitaire management.....	27
3.2.2 Facilitaire diensten.....	28
3.3 Data verzamelingsmethode.....	28
3.3.1 Te onderzoeken populatie.....	28
3.3.2 Ontwikkeling vragenlijst.....	29
3.3.3 Gegevensanalyse.....	29
3.3.4 Betrouwbaarheid, bias en validatie.....	29
3.4 Operationalisering van begrippen.....	30

4	Resultaten en analyses.....	31
4.1	De Digitale transformatie (DT) in een SSO CFD omgeving	31
4.1.1	DT volgens SSO CFD managers	31
4.1.2	Impact van DT op het werk	32
4.1.3	Aandacht voor DT binnen SSO CFD	33
4.1.4	Interne processen in staat om DT door te voeren	34
4.2	De digitale volwassenheid van SSO CFD.....	35
4.2.1	Leiderschap.....	35
4.2.2	Cultuur	35
4.2.3	Skills	36
4.2.4	Innovatie.....	36
4.2.5	Technologie	36
4.2.6	Succesfactoren	37
4.3	Competenties, vaardigheden en leiderschapsstijl voor middenmanager om digitale transformaties te managen.....	38
4.3.1	Herkennen van de competenties en vaardigheden	39
4.3.2	In welke mate de respondent voldoet aan de competentie en vaardigheden.....	39
4.3.3	Passende leiderschapsstijl.....	40
4.3.4	Toetsing leiderschapstransformatiemodel	41
4.4	Beantwoording empirische deelvragen	42
5	Conclusies, aanbevelingen en discussie	44
5.1	Conclusie	44
5.2	Discussie	46
5.3	Aanbevelingen.....	46
6	Literatuurlijst	48

1 Inleiding en probleemstelling

Managers zullen zich vergaand moeten bekwamen met de juiste leiderschapscompetenties en vaardigheden in het vooropgaan van professionalisering van leiderschap in publieke organisaties. De managers hebben een sleutelrol en zullen voorop moeten gaan in zowel het voorbereiden als het uitvoeren van maatschappelijke veranderingen. Managers moeten steeds vaker (strategische) keuzes kunnen maken in hun werk met betrekking tot toepassingen denk aan het Internet of Things (IoT), machine Learning, Robotica, Artificial Reality of kunstmatige intelligentie (AI). Al deze innovaties hebben een impact op hun werk, hoe zij dat doen en hoe zij dit managen.

1.1 Inleiding

Zoals in de samenleving veranderingen elkaar steeds sneller opvolgen en technologie met de dag verder ontwikkelt, maakt Shared Service Organisatie Centrum voor Facilitaire Dienstverlening¹ (SSO CFD) van de Belastingdienst met horten en stoten ook grote stappen wat gepaard gaat met een behoorlijke impact. De rol van de facilitaire manager verandert waarbij er een noodzaak is voor verdere professionalisering van leiderschap van deze managers. Denk aan de kansen, maar ook de risico's die zaken als robotisering, big data en The Internet of Things met zich meebrengen en in een hoog tempo verder ontwikkelen maar bijvoorbeeld ook de impact van de Belastingdienst schandalen door het gebruik van de technologie, Amnesty 2022.

De COVID 19 pandemie heeft er ook voor gezorgd dat hybride werken drastisch is veranderd binnen de Rijksoverheid en de digitale transformatie hierdoor is versneld. Inmiddels is het normaal geworden dat medewerkers vanuit huis, of zelfs vanuit een openbare plaats, zoals een trein of luchthaven werken. Nu hybride werken de norm is, zal het een beroep doen op andere vaardigheden van managers. Volgens Nederlandse hoogleraar R. Hooiberg (MT/Sprout, 2022) moeten leidinggevendena allemaal bijgeschoold worden. “Er zullen nieuwe competenties aangeleerd moeten worden zoals het omgaan met digitale vaardigheden (“The 21st Century Public Manager”, 2017a). Het zijn flinke transitie's in deze tijd die vragen om aanpassingen in de organisatie.

1.2 Probleemstelling

De Belastingdienst en daarmee ook SSO CFD opereert in een maatschappij die als “VUCA” wordt getypeerd (Van der Wal, 2017). VUCA staat vertaald voor: snel veranderend, onzeker, ingewikkeld en dubbelzinnig. Er is sprake van grote turbulentie en dit brengt veel onduidelijkheid en zelfs onzekerheid met zich mee. Dat geldt met name voor degenen aan wie leiderschap moet worden getoond. Zij vragen om duidelijkheid, zo niet zelfs zekerheid (ABD, Kompas, 2021). Het betekent ook dat organisaties in deze tijden voortdurend worden geconfronteerd met het doorvoeren van veranderingen. Veranderingen die noodzakelijk zijn om de concurrentie de baas te blijven, de organisatie efficiënter te laten functioneren, de medewerkers effectiever te laten werken of een combinatie van deze argumenten. De taak van het management is ervoor te zorgen dat de ‘oude’ organisatie tijdig wordt vervangen door de nieuwe gewenste situatie (Lubberding, 2013). De ontwikkelingen en veranderingen vragen ook iets van de managers in de publieke sector. Er worden andere vaardigheden van ambtenaren verwacht door de nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen (Korsten, 2016). Het merendeel van de facilitaire managers binnen SSO CFD zijn niet opgegroeid met ICT en hebben digitale vaardigheden gaandeweg op eigen kracht verkregen terwijl zij een belangrijke rol hebben in het stimuleren en ondersteunen van de medewerkers (Rijksbegroting.nl, 2022).

“Ambtelijk leiders moeten vooropgaan in zowel het voorbereiden van als in het uitvoeren van maatschappelijke veranderingen die gewenst zijn” (Frequin, 2021)

¹ Binnen de rijksoverheid zijn vier (rijks)concerndienstverleners, te weten de Belastingdienst (grootste), Rijkswaterstaat, Dienst Justitiële Inrichtingen en FM Haaglanden (<https://organisaties.overheid.nl/>).

Binnen de Rijksoverheid wordt verwacht dat de managers anticiperend te werk zullen gaan. De managers zijn namelijk sturend in en verantwoordelijk voor het bereiken van de richting en de daarbij behorende organisatiedoelen. Vanuit deze opdracht vervullen zij een voorbeeldrol: zij sturen resultaatgericht; zijn intensief in gesprek met de werknemers; stimuleren samenwerking en verbinding en faciliteren een omgeving waarin ruimte is voor leren en experimenteren (Belastingdienst, Intranet, 2021). De komende jaren staat SSO CFD voor enorme veranderingen. Eén van de belangrijkste punten in de visie van de Rijksoverheid op de bedrijfsvoering en de koers voor de komende jaren is dat de Rijksoverheid zich blijft inspannen om de kwaliteit van de dienstverlening aan medewerkers te verbeteren. De facilitaire manager heeft een belangrijke rol om dit te realiseren en te faciliteren.

1.3 Centrale vraagstelling

Er is veel onderzoek gedaan naar zowel leiderschapsstijlen, leiderschapskenmerken en digitale transformaties, maar slechts als losstaande begrippen. Literatuur over de samenhang tussen deze begrippen is tot zover door de auteur nog niet gevonden. Dit was reden tot verder onderzoek. De continue veranderingen hebben ongetwijfeld invloed op de mate waarin de facilitaire manager opereert. Elke facilitaire manager verschilt per persoon. De ene manager heeft moeite met veranderingen, het aanleren van nieuwe vaardigheden en de andere niet of nauwelijks. Voor SSO CFD is het interessant te weten hoe de managers momenteel staan tegenover veranderingen en heeft toestemming gegeven onderzoek ernaar uit te voeren. Om de leiderschapscompetenties in combinatie van de digitale transformatie te onderzoeken, is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

Wat zijn kritische leiderschapscompetenties om digitale transformaties in facilitaire diensten van de publieke sector te managen?

1.4 Onderzoeksvragen

Om de centrale vraagstelling te kunnen beantwoorden, zijn de volgende deelvragen geformuleerd. In hoofdstuk 2 gaat het om de theoretische deelvragen (wat zegt de theorie over het onderwerp leiderschapscompetenties en digitale ontwikkelingen van facilitaire diensten in publieke organisaties?):

1. **Wat zijn relevante karakteristieken van facilitaire diensten in de publieke sectoren?**
2. **Wat verstaan we onder digitale transformatie in publieke organisaties?**
3. **Wat zijn relevante competenties, vaardigheden en leiderschapsstijlen van een manager binnen de publieke sector?** (een kritische analyse op de relevante competenties en leiderschapsstijlen van wat andere auteurs hebben geschreven).

Vervolgens gaat het om de empirische deelvragen die in de hoofdstukken 3 en 4 centraal staan (op basis van de onderzoekscontext, theoretische analyse, data verzameling (focus groep en interviews) waarbij de deelvragen, in perceptie van de SSO CFD manager, als uitgangspunt dienen):

4. **Wat is digitale transformatie (hierna: DT) in een SSO CFD omgeving?** *Doel is om de IST situatie te onderzoeken door inzichtelijk te krijgen wat SSO CFD onder DT verstaat, de impact, of er aandacht is en of SSO CFD in staat is om met haar processen DT door te voeren.*
5. **Hoe digitaal volwassen is SSO CFD?** *Doel is om de IST en SOLL situatie te onderzoeken door inzichtelijk te krijgen waar SSO CFD staat op het gebied van digital volwassenheid en wat succesfactoren zijn.*
6. **Welke competenties, vaardigheden en leiderschapsstijlen heeft een manager nodig om digitale transformatie te managen?** *Doel is om te onderzoeken of de managers competenties en vaardigheden herkennen, welke kritisch zijn, in welke mate zij er zelf aan voldoen, een passende leiderschapsstijl, het leiderschapstransformatiemodel te toetsen en te verrijken.*

1.5 Relevantie van het onderzoek

De relevantie van dit onderzoeksrapport is onder te verdelen in drie verschillende aspecten, namelijk de maatschappelijke-, wetenschappelijke- en organisationele relevantie.

Maatschappelijke relevantie

Volgens Mark Frequin (buitengewoon adviseur, algemene bestuursdienst (ABD)) is het aan de ambtelijke organisaties en hun leiders om te zorgen voor meer in verbinding staan/komen met de samenleving. “Het gaat om de samenleving begrijpen en het als overheid voor de samenleving begrijpelijk zijn. Dat is de kern van de ‘publieke waarde’ waarvoor de overheid staat (ABD, Kompas, 2021). De inzichten die deze masterthesis zal bieden, zullen voornamelijk relevant zijn voor het facilitaire management in de publieke sector. De resultaten van deze masterthesis biedt het management van SSO CFD, dat in dit onderzoek centraal staat, specifieke inzichten. De onderliggende oorzaken en uitdagende veranderingen met maatschappelijke relevantie in verschillende rollen, zullen nieuwe inzichten opleveren met betrekking tot leidinggevende competenties en digitale transformatie die ook voor de andere drie (rijks)concerndienstverleners: RWS, DJI en FM Haaglanden relevant kunnen zijn.

Wetenschappelijke relevantie

In de literatuur is internationaal tot nu toe vanuit de wetenschap veel geschreven over leidinggevende competenties. Ook op de verschillende elementen (digitale transformatie, 21st century skills, innovativiteit, ondernemerschap) is voldoende literatuur te vinden. Door in dit onderzoek de focus te leggen op welke competenties, vaardigheden en passende leiderschapstijl de managers van SSO CFD kunnen ontwikkelen om ook in de toekomst aan digitale transformaties bij te kunnen dragen, wordt voor het eerst relatie gelegd tussen de manager (publieke sector) en digitale transformatie. In dit onderzoek worden verwachtingen afgeleid vanuit de literatuur getoetst in een specifieke context (facilitaire dienstverlening bij de overheid).

Organisationele relevantie

Met dit literatuuronderzoek kan er worden gekeken naar welke competenties, kennis, vaardigheden en capaciteiten de managers van SSO CFD nodig hebben om hun huidige en toekomstige werk goed te doen. Ook zal er een aanzet gegeven worden om aan te sluiten bij een continue professionalisering van de managers die voldoet aan de Europese geaccepteerde competentie normen. Er wordt een onderzoek gedaan naar de identificatie (de huidige stand van zaken) en wat er wordt gepercipieerd in de praktijk (wat nodig is). Ook wordt er geprobeerd om handvatten te bieden om managers op het gebied van competenties klaar te stomen de toekomst door middel van het geven van aanbevelingen.

1.6 Het doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is:

- a) leiderschapscompetentie verwachtingen (afgeleid vanuit de literatuur) te toetsen in een specifieke context (facilitaire dienstverlening bij de Belastingdienst).
- b) een competentiebeschrijving te ontwikkelen voor een facilitaire manager om digitale transformaties van de publieke sector te managen, de organisatie helpen om de managers te selecteren en of te begeleiden in hun verdere ontwikkeling.
- c) aanzet geven naar de continue professionalisering van leiderschap van de publieke sector dat voldoet aan de Europese geaccepteerde raamwerk.

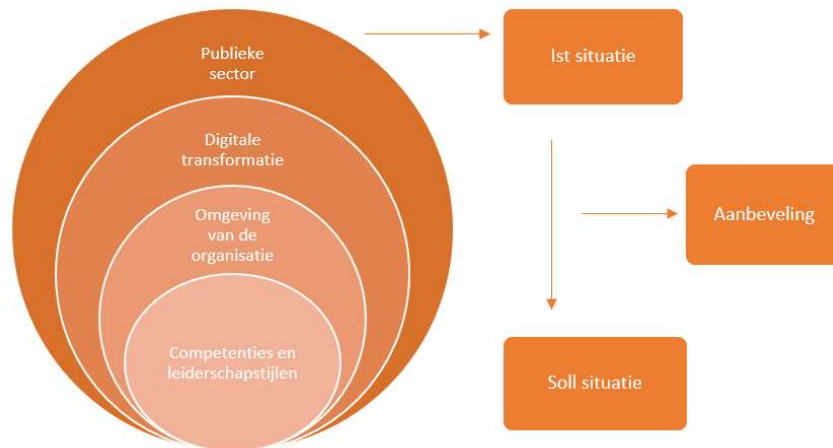
De uitkomsten van dit onderzoek zullen gebruikt worden om aanbevelingen te geven aan het management SSO CFD. Daarnaast worden er aanbevelingen gegeven aan het Functiegebouw Rijk en de Algemene Bestuursdienst omdat zij verantwoordelijk zijn voor het aanmaken en beheren van de functiegroepen en -profielen binnen de Rijksoverheid.

1.7 Positionering van het onderzoek

Door de huidige competenties, kenmerken en leiderschapsstijlen van managers te onderzoeken, levert dit informatie op voor het aanpassen van de stijl van managers en biedt het handvaten om digitale transformaties in de publieke sector succesvol te maken. Aan de hand van deze informatie is het onderzoeksmodel bepaald en beschreven in deze paragraaf.

Positionering van het onderzoek omvat het volgende:

Het bestuderen van theorieën over competenties, kenmerken en leiderschapsstijlen en het vooronderzoek levert informatie op voor de soll situatie. De feitelijke (ist) situatie en de gewenste (soll) situatie wordt in kaart gebracht en met elkaar vergeleken. Deze gap analyse resulteert in aanbevelingen voor mogelijke aanpassingen van de competenties, kenmerken en leiderschapsstijlen om digitale transformaties in de publieke sector succesvol te maken. Het onderzoek richt zich op de managers van SSO CFD, maar de uitkomst van het onderzoek zijn ook relevant op de managers (“lijnmanagement”) zoals benoemd in het Functiegebouw Rijk.



Figuur 1.1 positionering onderzoek

1.8 Opbouw van het rapport

Om op een gestructureerde wijze tot een antwoord op de onderzoeksvragen te komen, is de opbouw van het rapport als volgt. In hoofdstuk 2 zal in het eerste deel de theorie over de publieke facilitaire diensten nader omschreven worden. In het tweede deel wordt de definitie van digitale transformatie beschreven en staan we stil bij de digitale volwassenheid. Het derde deel staat in het teken van de relevante managers competenties en leiderschapsstijlen. De conclusie en beantwoording van de theoretische vragen zal in het vierde deel aan bod komen. In het vijfde en laatste deel van hoofdstuk 2 zal het leiderschapstransformatiemodel gepresenteerd worden. In hoofdstuk 3 volgt de methodologie en de organisatie context. Vervolgens is in hoofdstuk 4 de analyse van de onderzoeksresultaten te lezen en volgt tot slot in hoofdstuk 5 de conclusie en discussie.

2 Theoretisch kader

Naar aanleiding van hoofdstuk 1 worden in de theoretisch kader eerst de belangrijkste begrippen beschreven en voorzien van een toelichting. Deze begrippen vormen de basis van het theoretisch kader. Vervolgens kunnen de deelvragen worden beantwoord. Daarnaast wordt er bekeken welke verschillende theorieën en modellen beschreven zijn. Om helder in kaart te brengen wat de definities zijn van deze begrippen is er in de literatuur gezocht naar een goede beschrijving.

2.1 Publieke facilitaire diensten

Iedere organisatie heeft ondersteuning nodig om het werk goed te kunnen doen. Dat geldt ook voor organisaties die tot de Rijksoverheid horen. Om de organisatieonderdelen in het primair proces te ondersteunen zijn een aantal facilitaire diensten ingericht. Deze diensten bij de Rijksoverheid gaan over organisatie en personeel, ICT, inkoop, huisvesting en facilitaire zaken (Rijksoverheid.nl, 2022). Om een antwoord te geven op de vraag wat typische facilitaire diensten zijn in de publieke sector is eerst belangrijk dat de publieke kenmerken beschreven worden.

2.1.1 Karakteristieke van publieke sectoren

De publieke sector is een verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semi-overheidsorganisaties. Ook privaatrechtelijke organisaties die publieke taken uitvoeren, vallen onder de publieke sector. Het tegenovergestelde van de publieke sector is de private sector (Ensie, 2016). Organisaties zijn in de publieke sector veel meer gebaseerd op waarden, ethische en professionele concepten en moeten veel meer problemen aanpakken dan organisaties in de private sector (Diefenbach, 2009). De status van overheidsorganisaties als openbare lichamen hebben een grote invloed op hun omgeving, doelen en waarden, en daarmee op hun andere kenmerken (Rainey, 2014).

Er zijn ook commerciële instellingen, zoals adviesbureaus, die een afdeling publieke sector hebben. Deze afdeling richt zich specifiek op overheidsopdrachtgevers. De privaatrechtelijke organisaties die publieke taken uitvoeren, worden ook wel hybride organisaties genoemd. Voorbeelden zijn onder andere onderwijsinstellingen en zorginstellingen. De publieke sector betreft (non-profit-) organisaties in de Rijksoverheid en centrale/decentrale overheden kenmerken zich onder andere door de in wet- en regelgeving vastgelegde uit te voeren publieke taken, bedrijfsvoering onderwerpen en (gedeeltelijke) bekostiging met publiek geld. Ook kan er publiek geld, bijvoorbeeld via een subsidie, naar de private sector gaan. Met publiek geld wordt bedoeld, geld dat via bijvoorbeeld belastingheffing is geïnd. Deze non-profitorganisaties zijn organisaties die niet op winst zijn gericht.

Overheidsorganen vervullen maatschappelijke taken die grotendeels wettelijk gereguleerd zijn. Dit zorgt ervoor dat de uitvoering van die taken door burgers en belangenorganisaties goed in de gaten wordt gehouden. Overheidsorganen dienen daarom een grote zorgvuldigheid te betrachten bij de uitvoering van hun taken (Groot, 2003). Traditioneel wordt aangenomen dat de omgeving van publieke organisaties uit de binnenlandse economische, politieke en sociale context bestaat waarbinnen de organisatie zich bevindt (Heady, 1995) (Scott, 1998). Welch en Wong (1998) vinden dat publieke organisaties vaker te maken hebben met wereldwijde bedreigingen en kansen die hun activiteiten en perspectieven beïnvloeden. De efficiëntiedruk van de publieke sector wordt gedefinieerd als de druk die wordt uitgeoefend door economische en politieke krachten die overheidsinstanties ertoe aanzetten de kosteneffectiviteit en de tevredenheid van de burger te verbeteren. Als antwoord op steeds mobieler middelen en veeleisende burgers, wordt er geprobeerd openbare hervormingen door te voeren in de veronderstelling dat het niet doen hiervan zal leiden tot een lagere nationale economische levensstandaard en een grotere publieke ontevredenheid met de overheid (Ingraham, 1996) (Kettl, 1997).

Volgens een onderzoek van Grover, Nadisic en Patient (2012) toonden de managers van de publieke sector een meer maatschappelijke focus dan managers van de private sector. De managers van de publieke sector tonen een transparanter en verantwoordelijker leiderschapsgedrag aan de samenleving, terwijl managers van de private sector een beperkte kijk op leiderschap vertoonden, maar meer gericht zijn op wat het beste is voor de organisatie (Hooijberg, R., & Choi, J. 2001). De focus van een manager in de publieke sector onderscheidt zich op twee elementen ten opzichte van een manager in de private sector. De twee elementen zijn eigendom (privaat eigendom of eigendom van de overheid) en financiering (overheidsbronnen of private bronnen). Rainey (2014) spreekt ook nog over een derde element, namelijk autoriteit (de wijze van controle, ofwel politieke autoriteit of economische autoriteit). Deze elementen kunnen de verschillen verklaren tussen de focus van een manager binnen een organisatie (Rainey, 2014).

Volgens Wamsley en Zald (1973) hangt de plaats van de organisatie van het publiek-private continuüm af van ten minste twee belangrijke elementen: eigendom en financiering. Organisaties kunnen eigendom zijn van de overheid, maar ook in particulier bezit. De financieringen komen uit overheidsbronnen, zoals budgettoewijzingen van wetgevende instanties, of uit particuliere bronnen, zoals donaties of verkopen binnen economische markten. Het samenvoegen van deze twee kenmerken resulteert in 4 categorieën die in figuur 2.1 worden geïllustreerd volgens Rainey, 2014:

1. organisaties in publiek eigendom en gefinancierd door overheidsgeld, zoals de meeste overheidsinstanties;
2. organisaties in publiek eigendom en met private financiering, zoals de U.S. Postal Service- en overheidsbedrijven;
3. organisaties in privaat eigendom en gefinancierd door overheidsgeld, zoals bepaalde defensiebedrijven die voornamelijk worden gefinancierd via overheidscontracten;
4. organisaties in privaat eigendom en met private financiering, zoals supermarktketens en IBM.

	Public Ownership	Private Ownership
Public Funding (taxes, government contracts)	Department of Defense Social Security Administration Police departments	Defense contractors Rand Corporation Manpower Development Research Corporation Oak Ridge National Laboratories
Private Funding (sales, private donations)	U.S. Postal Service Government-owned utilities Federal Home Loan Bank Board	General Motors ^a IBM General Electric Grocery store chains YMCA

Figuur 2.1: Publiek en privaat eigendom en financiering (Rainey, 2014)

Context

De beschreven relevante karakteristieken van facilitaire diensten in de publieke sector vormen de kader in de context waarin de empirische onderzoek zal worden uitgevoerd.

2.2 Digitale transformatie

Aan de hand van bestaande literatuur zal de definitie van digitale transformatie vast worden gesteld. Een gemeenschappelijk element in de definities is de inzet van digitale technologieën. Daarnaast betreft het een transformatie van een entiteit, zoals een gehele organisatie.

2.2.1 Definitie Digitale transformatie

Digitale transformatie is een omvattend begrip dat nog niet goed is omschreven en waarvan de implicaties nog moeilijk zijn te overzien (Baalen, 2020). Nieuwe digitale technologie biedt nieuwe mogelijkheden om bedrijfsprocessen van organisaties te optimaliseren. Hierdoor kunnen zij nog beter voldoen aan de eisen en verwachtingen van klanten van die organisaties (Ict, 2022). Digitale transformatiestrategie is een blauwdruk die bedrijven ondersteunt die ontstaan als gevolg van de integratie van digitale technologieën, evenals in hun activiteiten na transformatie (Matt et al., 2015). Het beste begrip van digitale transformatie is processen en praktijken om de organisatie te helpen effectief te concurreren in een steeds meer digitale wereld (cKane et al., 2017).

Westerman (2014) beschrijft het als: "Digitale transformatie is wanneer bedrijven technologie gebruiken om de prestaties of het bereik van een onderneming radicaal te veranderen, deze moet worden geleid door de CEO en vereist samenwerking tussen afdelingen bij het koppelen van bedrijfsgerichte filosofieën met snelle ontwikkelingsmodellen voor toepassingen."

Digitale transformatie is het proces waarmee organisaties zich op die nieuwe situatie aanpassen. Enerzijds betekent het de implementatie van moderne digitale technologie in hun bedrijfsprocessen. Anderzijds gaat het om een aanpassing van de bedrijfscultuur. Digitale transformatie heeft grote invloed op klantbeleving, interactie met klanten, bedrijfsprocessen, businessmodellen en onderscheidend vermogen (Ict, 2022). De discussies over de betekenis en de gevolgen van nieuwe vormen van automatisering met behulp van robots, intelligente software agenten, sensorentechnologie (representatieve digitalisering) en digitale platforms (generatieve digitalisering) lopen grotendeels langs elkaar heen (Baalen, 2020). Bij representatieve digitalisering worden oplossingen in eerste instantie gezocht in het ontwikkelen en toepassen van slimme digitale technologieën ter vervanging van bestaande activiteiten. Bij generatieve digitalisering ligt het accent op het organiseren en samenbrengen van kennis en creativiteit met behulp van digitale platforms. Voorbeelden hiervan zijn de platforms van Wikipedia, open source communities en sociale media.

Volgens Caudron (2014) verplaatst 'digitaal' zich van de zijlijn naar het centrum van de organisatie. Data komt centraal of centraler te staan. Om in de kern digitaal te worden moet de manager volledig digitaal denken en het digitaal in de DNA op nemen ('Digital first') (caudron, 2014). De echte kracht van digitaal wordt zichtbaar als het door de volledige organisatie heentrekt. Digitaal is dan de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie. Westerman (2014) definieert digitale transformatie als 'bedrijven die technologie gebruiken om de prestaties of het bereik van het bedrijf radicaal te veranderen.' (Westerman, 2014) (Capgemini, 2011).

Digitaal transformeren is niet alleen het digitaliseren van huidige bedrijfsprocessen en het faciliteren van selfservice via bijvoorbeeld klantportalen, apps, tools, digitale formulieren en chatbots (Upstream, 2022). Het is daarmee niet hetzelfde als digitaliseren. De betekenis van digitaal transformeren is echter veel ingrijpender. Digitalisering van processen is een fase in de stappen van een organisatie naar een meer digitaal georiënteerde en data-gedreven organisatie volgens Maes (2017). Digitale transformatie is een containerbegrip dat vele definities kent. Maes hanteert zelf de volgende definitie: "Digitale transformatie betreft de fundamentele verandering in klantinteractie en klantbeleving, waarde proposities en businessmodellen, operationele processen en sturen van informatie door de impact van digitalisering op organisaties en de maatschappij".

Digitale transformatie gaat om veel meer dan enkel technologie. In het onderzoek van Fujitsu gaan zij na hoe bedrijven presteren in verhouding tot de vier strategische elementen die nodig zijn om digitaal te transformeren: Mensen, Acties, Samenwerking en Technologie (MAST) (Caudron, 2014; Fujitsu, 2021). Samengevat zijn de vier volgende pijlers belangrijk voor een succesvolle digitale transformatie:

- medewerkers met de juiste digitale vaardigheden ('people with digital skills');
- ondersteuning door de juiste technologie ('the right technology');
- de juiste processen, gedragingen en houding ('right processes, attitude and behaviours');
- samenwerken met open houding met collega's, partners en klanten ('collaborate openly').

Maes (2017) stelt dan ook dat de digitale transformatie van vandaag vooral een mentale transformatie is. De logica die daarbij nodig is, wordt niet meer uit rechtlijnig denken gehaald, maar veel meer vanuit het leren van elkaar en het leren van fouten. Digitale transformatie is vooral mensenwerk. Maes stelt ook dat planmatig werken niet past bij digitale transformatie. Maes bespreekt de verschuivende business frames die hij kenmerkt als meer, beter en anders. Die andere wereld waarbij leren als uitgangspunt van management wordt genomen, het ecosysteem als ontwerpfocus en de mens als middelpunt (Maes, 2017).

verschuivende business frames			
	Meer	Beter	Anders
Strategie	Positionering	Aanpassing/ beweging	Positionering & beweging
Economie	Push	Push/pull	Pull
Management focus	Control/ efficiency	Aanpassing/ snelheid	Leren
Organisatie-aanpassing	Herstructurering	Procesherinrichting	Herdefinitie / 'mindset' verandering
Innovaties	Betere producten/ diensten	Goedkoper/ sneller	'Game changing'
Ontwerpfocus	Org. eenheid/silo	Proces/keten	Ecosysteem
Middelpunt	Bedrijf	Klant	Mens

Figuur 2.2 business frames (Maes, 2017)

Veranderingen gaan razendsnel en de overheid ligt onder een vergrootglas. De huidige crisis heeft alle eigenschappen van wat in de managementwetenschappen "VUCA" (Volatiliteit, onzekerheid, complexiteit, ambiguïteit) heet (Van der Wal, 2017). Een vraagstuk heeft VUCA-karakteristieken als het gekenmerkt wordt door een hoge mate van volatiliteit (situaties veranderen ieder uur en zijn onvoorspelbaar), onzekerheid (niemand weet hoe de wereld er over een paar maanden uit ziet), complexiteit (er is sprake van vele variabelen die op elkaar van invloed zijn) en ambiguïteit (wat de juiste kennis, data en feiten zijn, is zelf voortdurend onderwerp van discussie) (van der Wal, 2017).

De context van Digitale transformatie

De definitie van Digitale transformatie dat in dit onderzoek zal worden gebruikt is: "Het verbeteren van bestaande dienstverlening (organisatie, processen en systemen) met behulp van moderne digitale technologieën". Digitale transformatie is een proces waarmee de organisatie zich op een nieuwe situatie aanpast. Enerzijds betekent dat de implementatie van moderne digitale technologie in de bedrijfsprocessen. Anderzijds gaat het om een aanpassing van de bedrijfscultuur. Processen en praktijken met digitale transformatie helpen (publieke) organisaties effectief te concurreren in een steeds meer digitale wereld (cKane et al., 2017). De publieke organisatie zal steeds meer het karakter krijgen van een technologiebedrijf, net zoals banken dat de afgelopen jaren zijn geworden (Verhoeven, 2019).

2.2.2 Digitale volwassenheid

De MIT Centre for Digital Business en Capgemini Consulting hebben een model ontwikkeld aan de hand van Leading Digital (Westerman, 2014) waarin digitale volwassenheid vertaald is naar digitaal leiderschap. Het model toetst de digitale capaciteiten en leiderschaps-capaciteiten en kent op basis van de uitkomst vier verschillende digitale volwassenheidsniveaus: beginners, fashionistas, conservatieven en digitale meesters (zie figuur 2.3). Een eenvoudige volwassenheidsscan geeft al snel een beeld van waar de organisatie staat ten opzichte van digitalisering (Westerman et al. 2014, 2012).

Digitale volwassenheid krijgt vorm langs twee dimensies:

1. de mate waarin Digitale Technologie wordt toegepast, de 'Digitale Intensiteit';
2. de mate waarin de organisatie grip heeft op het veranderingsproces dat gepaard gaat met de introductie en opschaling van digitale technologie, de 'Transformatie Management Intensiteit'.



Figuur 2.3 Type digitale volwassenheid (Westerman, 2014)

Beginners

Organisaties die zich links onder in het kwadrant bevinden zijn Digital Beginners. Deze organisaties doen heel weinig met geavanceerde digitale mogelijkheden, hoewel ze misschien volwassen zijn met meer traditionele applicaties zoals Enterprise Resource Planning (ERP) of elektronische handel. Deze organisaties hebben een afwachtende strategie en zetten pas stappen bij zekerheid. Een aantal van deze organisaties missen ook de leiderschaps capaciteiten die vereist is om digitaal volwassen te zijn.

Fashionista's

Organisaties die zich linksboven in het kwadrant bevinden zijn Fashionistas. Deze organisaties zijn niet afwachtend en implementeren en experimenteren met digitale trends. Sommige van deze initiatieven kunnen leiden tot waarde, maar veel niet. Digitale fashionistas zijn gemotiveerd om digitaal verandering teweeg te brengen, maar hun digitale transformatiestrategie is niet gebaseerd op echte kennis van hoe zakelijke voordelen te maximaliseren.

Conservatieven

Organisaties die zich rechtsonder in het kwadrant bevinden zijn Conservatieven. Conservatieven zijn het tegenovergestelde van de fashionistas. Ze geven de voorkeur aan voorzichtigheid bij innovatie. Conservatieven hebben behoefte aan een sterke visie en staan doorgaans sceptisch tegenover de waarde van nieuwe digitale media trends. Leiders in meer conservatief georiënteerde bedrijven zijn meestal ervaren en hebben veel gezien. De zorgvuldige aanpak van conservatieven kan ertoe leiden dat ze waardevolle kansen missen.

Digital Masters

Organisaties die zich rechtsboven in het kwadrant bevinden zijn Digital Masters. Deze organisaties begrijpen echt hoe ze waarde kunnen genereren door digitale transformatie. Ze combineren een transformatieve visie, zorgvuldig bestuur en zijn betrokkenheid. Daarnaast wordt er voldoende geïnvesteerd in nieuw kansen. Hierdoor wordt een digitale cultuur ontwikkeld die veranderingen snel kan implementeren. De digitale masters blinken uit bij moeilijkheden waarmee concurrenten worden overtroffen. Ze weten waar ze terecht kunnen als het tijd is om te investeren en hun leiders committeren zich aan sterke, digitale begeleiding voor wat de toekomst van hen vraagt.

Om de volwassenheid van de organisatie (feitelijke (ist) situatie en de gewenste (soll) situatie) goed in kaart te brengen zal de digitale volwassenheid in de empirische gedeelte onderzocht worden.

2.3 Relevante competenties van een manager en leiderschapstijlen

2.3.1 Publieke managers

De Publieke manager stuurt en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie (Functiegebouwrijksoverheid, 2022). Noordegraaf (2015) definieert publieke managers in brede zin als 'zij die leiding geven in het publieke domein'. Daarnaast definiëren zowel Van 't Hart (2015) als Noordegraaf (2015) dat 'managers' verschillen van 'leiders'. Beiden beweren dat de twee concepten kunnen duiden op verschillende rollen, activiteiten en attributen, en rechtvaardigen daarom analytisch onderscheidend. Veel van de publieke managers zijn carrièreambtenaren die door de rangen zijn gestegen en dragen verantwoordelijkheid voor beleid, programma's en mensen (Van Wart, Hondeghem & Schwella, 2015). Velen van hen zullen diploma's hebben, vaak van specialistische aard, en deelnemen aan leiderschapsontwikkeling of 'fast track'-programma's van verschillende typen (Van der Wal, 2017). Publieke leiders worden geconfronteerd met hogere niveaus van formalisering en administratieve rompslomp. Leiders in de publieke sector zijn minder tevreden als gevolg van buitensporige beperkingen, maar ze worden ook gekenmerkt door een hoge openbare dienstverleningsmotivatie (Orazi, D. C., Turrini, A. & Valotti, G., 2013).

Type managers

Van der Wal (2017) en Noordegraaf (2015) beschrijven 4 type managers. De managers zijn verdeeld in top managers, lijn-, programma- stafmanagers en project directeuren. Ze variëren van middenkadermanagers die een bepaald beleidsterrein, programma of functie runnen met weinig medewerkers, tot zwaargewichten die afdelingen, programma's of eenheden met duizenden werknemers leiden en budgetten van honderden miljoenen euro's hebben. Type 1- en type 2-managers houden zich voornamelijk bezig met strategisch beleidsadvies en met management, wetgevings- en budgettair werk, terwijl type 3-managers meer uitvoerings- en dienstverlenings-activiteiten voeren. Type 4-managers bieden voornamelijk operationele, juridische en strategische ondersteuning van de andere drie typen. Steeds vaker vervagen rollen, activiteiten, en verantwoordelijkheden tussen managementtypen. Sommigen suggereren dat "toekomstige publieke sectoren zullen bestaan uit een geconcentreerde kern van hoogopgeleiden strategische beleidsadviseurs met het grootste deel van de implementatie en uitvoering van taken en diensten uitbesteed aan en gedeeld met andere actoren" (Dickinson & Sullivan 2014; Needham & Mangan 2014). Afbeelding 2.4 laat de vier veelvoorkomende typen publieke managers zien (Noordegraaf, 2015; Van der Wal, 2017).

Facilitaire manager bij de Rijksoverheid

Met de komst van het Functiegebouw Rijk² zijn functies binnen het Rijk in functiefamilies gesorteerd. De managers vallen hier in de functiefamilie "lijnmanagement". Deze functie komt binnen de gehele Rijksdienst voor: van operationeel tot en met strategisch niveau. Er zijn drie functiegroepen binnen de facilitaire management functiefamilie. Dat zijn: operationeel manager (schaal 7-11), manager (schaal 12-15) en topmanager (schaal 16-18). In de functiefamilie lijnmanagement ben je mede verantwoordelijk voor de bedrijfsvoering. Er wordt van de manager verwacht dat zij medewerkers motiveren door op een toegewijde en zichtbare wijze leiding te geven aan een team. Dit doen zij door hen te begeleiden en afspraken te maken over de te bereiken teamresultaten en de daaraan verbonden individuele resultaten. De manager beweegt makkelijk in een (politiek-)bestuurlijke omgeving en werkt samen met relevante partijen. De veel voorkomende managertype binnen de Rijksoverheid is de middenmanager.

² (<https://www.functiegebouwrijksoverheid.nl/>)

2.3.2 Competenties overheidsmanager

Als er gekeken wordt naar de klassieke managementtaken, dan zien we dat er een aantal taken steeds vaker overbodig worden. Denk aan beheren, bewaken, controle en dagelijkse instructies. Medewerkers werken vaker op afstand. Agile werken, zelfsturende teams en multidisciplinair werken zijn nu actueel waardoor bijvoorbeeld de hiërarchische manieren van werken steeds meer verdwijnen. In dit speelveld zie je de rol van de manager ontwikkelen. Het aansturen van mensen blijft maar veranderen. Directief wordt coachend. Een manager wordt meer een leidinggevende die faciliteert, een coach die zorgt dat de zaken goed verlopen, een luisterend oor heeft, goed kan communiceren, medewerkers weet te motiveren en zorgt dat professionals hun werk kunnen doen ('t Hart, 2014).

Volgens Van de Wal (2017) onderging de overheidsmanager de afgelopen jaren een metamorfose en de manager moet hierin zijn nieuwe rol vinden. In de eerste helft van de twintigste eeuw waren de overheidsmanagers loyale, rechtmatige en dienende 'Weberiaanse' ambtenaren. In de jaren tachtig en negentig moesten ze bedrijfsmatige procesmanagers worden en meer recentelijk weer verbindende netwerkers. Wetenschap en praktijk discussiëren al decennia over wat overheidsmanagers moeten kunnen en wie zij moeten zijn. Meest recentelijk rondom thema's als ambtelijk vakmanschap, nieuw publiek leiderschap en 21ste-eeuwse vaardigheden ('t Hart, 2014). Dergelijke discussies bewegen mee met hervormingen en hypes en de veranderende eisen die zij voorschrijven (Lynn, 2006). Van overheidsmanagers wordt verondersteld dat zij makkelijk mee veranderen. In deze rollen over 'oud' en 'nieuw' bestaan verschillende meningen.

Rhodes (2016) beschrijft bijvoorbeeld dat overheidsmanagers klassieke ambtelijke deugden zouden moeten herwaarderen en afstand zouden moeten nemen van het dominante bedrijfsmatige denken uit de jaren van privatisering en deregulering. Deugden die Rhodes beschrijft zijn adviesvaardigheid, rentmeesterschap, praktische wijsheid, diplomatie, prudentie en politieke sensitiviteit. Van de Wal (2017) beschrijft juist dat 21ste-eeuwse overheidsmanagers ondernemender, innovatiever en beter digitaal onderlegd moeten worden. Ook zouden zij in toenemende mate direct met allerlei stakeholders over beleidskeuzes in gesprek moeten gaan en dus beter moeten leren 'framen', 'branden', communiceren en verhalen vertellen (Bruijn, 2011). Om draagvlak voor hun ideeën te verkrijgen zullen overheidsmanagers steeds meer in een samenleving met assertieve, hoogopgeleide en steeds vaker wantrouwende stakeholders te maken hebben.

Overheidsmanagers moeten in de komende jaren dus van alles tegelijk zijn: zowel vak expert als manager, regisseur en participant. Tegelijkertijd is onduidelijk hoe legitiem en effectief overheidsmanagement er in de praktijk dan precies uitziet. Ook omdat eisen en rollen soms tegenstrijdig zijn. Van overheidsmanagers worden bijvoorbeeld verwacht dat ze dienend, verbindend en faciliterend zijn, terwijl tegelijkertijd de roep om sterk leiderschap in tijden van crisis, angst en onzekerheid toeneemt. Diverse stakeholders verlangen naar duidelijkheid, bescherming en regie terwijl zij menen zelf alles beter te weten en gas terug geven als stevig bestuur zich daadwerkelijk manifesteert (Noordegraaf, 2015). Ook wordt van ambtelijke leiders geëist dat zij hervormen en 'innoveren' terwijl politieke, ambtelijke en maatschappelijke tolerantie voor fouten en echte experimenten met belastinggeld minimaal is.

Van een overheidsmanagers wordt ook verwacht dat hij beschikt over digitale geletterdheid. In de literatuur worden verschillende termen gebruikt voor digitale geletterdheid met vergelijkbare betekenissen zoals ICT-vaardigheden, mediageletterdheid, digitaal alfabetisme of informatievaardigheden. Deze vaardigheden staan centraal in de internationale discussie over de 21ste-eeuwse vaardigheden. Digitale geletterdheid wordt namelijk tot de kern gerekend van de 21ste-eeuwse vaardigheden. In de Discussienota 21st Century Skills (Voogt & Pareja Robin, 2010) worden diverse modellen voor 21ste-eeuwse vaardigheden naast elkaar gelegd en geanalyseerd.

Voogt & Pareja Robin (2010) concluderen bijvoorbeeld dat digitale geletterdheid ten minste twee aspecten verbindt: de instrumentele ict-vaardigheden en mediageletterdheid met informatievaardigheden. Onder de instrumentele ict-vaardigheden wordt verstaan: “de vaardigheden om actuele technologische toepassingen (hardware, software, devices) te bedienen en daarin bij te blijven”. Onder mediageletterdheid wordt verstaan: “het op een efficiënte en effectieve manier kunnen zoeken, vinden en beoordelen van informatie met behulp van diverse digitale media (de informatie-vaardigheden), het bewust en strategisch inzetten van media om doelen te bereiken en het reflecteren op het eigen mediagebruik (strategische vaardigheden)” (Mediawijzer,2020).

2.3.3 Digital-competence-framework (Europese Commissie)

Het Digital Competences Framework beschrijft de competenties om technologie te benutten. De vaardigheden zijn onderdeel van digitale geletterdheid en 21ste-eeuwse vaardigheden. Het kader bestaat uit vijf competentiegebieden (ec.europa.eu, 2022):

- **Informatie en data geletterdheid:** het kunnen formuleren van een informatiebehoefte, het kunnen vinden en gebruiken van digitale data, informatie en gegevens. Het beoordelen van de relevantie en waarde van de informatie. Het kunnen bewaren, beheren en organiseren van digitale data, informatie en gegevens.
- **Communicatie en samenwerking:** het kunnen interacteren, communiceren en samenwerken met behulp van digitale technologie en bewust zijn van cultuur en generatieverschillen in gebruik. Het deelnemen in de maatschappij als burger en in gebruik van gezamenlijke publieke en privaat geregelde diensten. Het kunnen beheren van de eigen digitale identiteit.
- **Creatie van digitale content:** het ontwikkelen van digitale inhoud en het maken en aanpassen van digitale producten. Het verbeteren van informatiebronnen en begrijpen hoe copyright en eigenaarschap is geregeld. Het weten hoe instructies geformuleerd moeten worden zodat ze door computers kunnen worden uitgevoerd.
- **Veiligheid:** het beveiligen van apparaten, informatie en persoonsgegevens en een beschrijving van privacy in digitale omgevingen. Het beschermen van fysieke en psychische gezondheid en bewust omgaan met digitale technologie voor gezondheidszorg en welzijn. Bewust zijn van de invloed van gebruik van digitale technologie op de omgeving.
- **Probleemoplossend:** het identificeren van behoeften en problemen en het oplossen van abstracte problemen in digitale omgevingen. Het gebruik van digitale instrumenten voor het vernieuwen van processen en producten. Het bijhouden van ontwikkelingen in digitale evolutie.

De kritische competenties & vaardigheden van overheidsmanager en digital Competences van de EU zullen worden vergeleken met de competenties & vaardigheden van de Rijksoverheid in de empirische gedeelte van dit onderzoek.

2.3.4 Leiderschapsstijlen

Leidinggeevenden moeten meegaan in de digitale transformatie. Leiderschap is zelfs een essentiële driver voor de digitale transformatie. Leidinggeevenden zijn onmisbaar als aanjager van digitale transformatie in een organisatie. De juiste leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een grote betrokkenheid en participatie van medewerkers, waarbij inbreng en ideeën van medewerkers worden aanvaard. Onder invloed van de digitale revolutie, wordt van leiders geacht dat ze snelle beslissingen kunnen nemen, vaak zonder dat ze over alle informatie beschikken. Participatie, betrokkenheid en een grote mate van autonomie bij werknemers kan leiders ook helpen om juiste beslissingen te nemen (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019).

In de literatuur van de afgelopen decennia is er veel geschreven over leiderschap en wordt leiderschap op verschillende wijzen gedefinieerd. Deze paragraaf richt zich op het benoemen van de verschillende definities van leiderschap en richt zich op de twee meest voorkomende leiderschapsstijlen die een prominente rol hebben in de leiderschapsliteratuur.

Leiderschap

Leiderschap is een bekend begrip voor de dagelijkse taal omdat men er dagelijks mee te maken heeft. Ondanks deze bekendheid hangen er meerdere definities aan. Hieronder worden een aantal verschillende definities van leiderschap benoemd.

- (Rauch, 1984) definieert leiderschap als: 'Leadership is the process of influencing the activities of an organized group toward goal achievement'
- (Bass, 1990) definieert leiderschap als: 'An interaction between two or more members of a group that often involves a structuring or restructuring of the situation and the perceptions and expectations of the members. Leaders are agents of change – persons whose acts affect other people more than other people's acts affect them. Leadership occurs when one group member modifies the motivation or competencies of others in the group.'
- (Yukl, 2006) definieert leiderschap als: 'The process of influencing others to understand and agree about what needs to be done and how to do it, and the process of facilitating individual and collective efforts to accomplish shared objectives.'
- (Northouse, 2013) definieert leiderschap als: 'Een proces waarbij een individu een groep individuen beïnvloedt om een gezamenlijk doel te bereiken.'

Verschillende theorieën over leiderschap zijn al heel oud. De actualiteit van deze theorieën neemt met de tijd af. Maar bepaalde entiteiten van bestaande theorieën blijven en zijn juist door veranderingen in de samenleving actueel en toepasbaar. Op basis van de bovengenoemde definities kan er vanuit worden gegaan dat leiderschap gericht is op: (het proces van) beïnvloeden van volgers, structureren en streven naar een gezamenlijk doel. Dit wordt het best weergegeven in de definitie van Bass(1990).

In de onderstaande subparagrafen wordt dieper ingegaan op de drie verschillende leiderschapsstijlen die een prominente rol hebben in de leiderschapsliteratuur: transformatieel leiderschap, transactieel leiderschap en laissez-faire leiderschap.

Transformatieel leiderschap

Transformatieel leiders richten zich op inspireren en motiveren van werknemers. Zij hebben een duidelijke visie en hebben vertrouwen in zichzelf en de volgers (Bass, 1985). Zij hebben naast aandacht voor prestaties, ook aandacht voor persoonlijke ontwikkeling en de zelfstandigheid van de werknemers (Bass & Riggio, 2006). Werknemers willen zich met een transformatieel leider identificeren en hebben veel vertrouwen in de leider (Bass, 1985).

Volgens verschillende onderzoeken waaronder het onderzoek van Bass & Riggio (2006) zijn er vier soorten gedragingen die horen bij transformatieel leiderschap:

1. **Idealized influence**
De volgers identificeren zich met de leider. Het is het charisma van de leider. De leider verschaft de volgelingen een visie en waarden en geeft openheid over zijn/haar beweegredenen achter zijn/haar visie. Daarnaast heeft de leider hoge morele en ethische waarden en wordt de leider gerespecteerd (Bass, 1991; Northouse, 2013).
2. **Inspirational motivation**
De leider motiveert en inspireert en scheidt hoge verwachtingen. De verwachtingen zijn helder waardoor volgers toegewijd zijn aan het behalen van het doel. Daarnaast wordt ook teamspirit bevorderd (Bass, 1985).
3. **Intellectual stimulation**
De leider stimuleert innovatie en creativiteit. Zo worden volgers gestimuleerd om te zoeken naar innovatieve en creatieve oplossingen en om kritisch te zijn over zichzelf en het werk (Bass, 1991; Den Hartog, Van Muijen & Koopman, 1997; Northouse, 2013).
4. **Individual consideration**
De leider creëert een ondersteunend en faciliterend klimaat, waarbij de leider coacht en persoonlijke aandacht heeft voor elk individu om het potentieel optimaal te benutten. Individuele verschillen worden geaccepteerd en er worden door de leider ontwikkelmogelijkheden aangeboden (Bass, 1991; Northouse, 2013).

Transactioneel leiderschap

Transformationele leiders zijn inspirerend voor hun medewerkers, zij weten emotionele behoeften te bevredigen, intellectueel te stimuleren en de focus van zelfbelang te verbreden naar het belang het team en de (Bass, 1985). Volgens (Bass, 1991) zijn er drie soorten gedragingen die horen bij transactionele leiders:

1. **Contingent Reward**
Het belonen van de volgelingen voor de geleverde inspanningen en prestaties. Er zijn vooraf afspraken gemaakt over welke gedragingen, inspanningen en prestaties welke beloningen opleveren.
2. **Management by exception – Active**
De leider is actief op zoek naar onregelmatigheden en fouten die door de volgelingen gemaakt (gaan) worden en worden door de leider gecorrigeerd. De leider houdt zich actief bezig met het monitoren van fouten en afwijkingen en neemt waar nodig corrigerende maatregelen.
3. **Management by exception – Passive**
De leider wacht passief met het nemen van maatregelen totdat fouten of afwijkingen worden gemeld, anders houdt hij zich afzijdig.

Het handhaven van de juiste leiderschapsstijl is een relatief goedkope methode om een organisatie succesvol te maken. Het aanwenden van de juiste methode van sturing biedt een grote meerwaarde voor bijvoorbeeld de groei van een organisatie of de productiviteit van de medewerkers. De juiste keuze van leiderschapsstijlen is niet alleen in profit organisaties van belang, de non-profit organisaties hebben hier net zoveel profijt van (Rowold & Rohmann, 2009). De gelaagdheid en directieve stijlen van hogere hand zijn afgenomen met de opkomst van andere structuren (Jex & Britt, 2008). Dit geeft transformationeel leiderschap een groot voordeel ten opzichte van transactioneel leiderschap. De leider staat nu veel dicht bij zijn volgers en juist een transactionele stijl bewaart nog afstand tussen de leider en de volger (Torpman, 2004).

Laissez-faire leiderschap

Ten slotte bestaat het laissez-faire leiderschap. In tegenstelling tot transformationeel en transactioneel leiderschap is deze stijl passief. De stijl kenmerkt zich door een reactieve houding, het vermijden van beslissingen en een gebrek aan het nemen van verantwoordelijkheid. Laissez-faire leiderschap wordt daarom vaak gezien als een stijl met een negatieve uitwerking op het gedrag en de

prestaties van medewerkers, indien de stijl direct verbonden is met een gebrek aan vaardigheden en motivatie van de leidinggevende. Het kan echter zo zijn dat elementen van laissez-faire leiderschap juist gewenst zijn met het doel zelfregulatie van medewerkers te verhogen, waarmee de stijl een belangrijk element van transformationeel leiderschap wordt (Den Hartog, Van Muijen, & Koopman, 1997).

2.4 Conclusie theoretische deelvragen

Er wordt van de manager van de publieke sector binnen de overheid verwacht om burger- of klantgericht te werken. Dat vraagt om een nieuwe vorm van vaardigheden en competenties. Het beheersen van de nieuwe media taal, strategie en snelheid zullen nog veel belangrijker worden dan ze nu al zijn. De laatste jaren zijn veel managers van de publieke sector actief op LinkedIn, Twitter en Facebook en is de communicatiecapaciteit van veel overheidsorganisaties sterk geprofessionaliseerd en gemoderniseerd. Om diverse groepen stakeholders in hun eigen taal aan te spreken en aan beleidsvoornemens te verbinden, zullen managers van de publieke sector zelf beleid moeten leren presenteren op verschillende platformen en ondertussen hun boodschap bewaken aldus Van der Wal (2017). Dit vereist dat managers zich regelmatig verdiepen en bevinden in de belevingswereld van de stakeholders, anticiperen hoe iets bij hen 'binnenkomt' en voortdurend dienen te blijven leren.

Relevante karakteristieken van facilitaire diensten in de publieke sectoren.

Bij facilitaire diensten in de publieke sector is de dienstverlening ondersteunend aan de kerntaken van een organisatie met waarborging van de bedrijfscontinuïteit en veiligheid. De facilitaire diensten in de publieke sectoren kenmerken zich onder andere door de in wet- en regelgeving vastgelegde uit te voeren publieke taken, bedrijfsvoerings- onderwerpen, (gedeeltelijke) bekostiging met publiek geld en hebben een rolgerichte cultuur waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De diensten in de publieke sectoren zijn niet op winst gericht. Hun bestaansgrond is de voortbrenging van goederen en diensten die voorzien in een bepaald ideëel of maatschappelijk belang (Van der meer, 2021). Organisaties zijn in de publieke sector veel meer gebaseerd op waarden, ethische en professionele concepten en moeten veel meer problemen aanpakken dan organisaties in de private sector (Diefenbach, 2009). De efficiëntiedruk van de publieke sector wordt gedefinieerd als de druk die wordt uitgeoefend door economische en politieke krachten die overheidsinstanties ertoe aanzetten de kosteneffectiviteit en de tevredenheid van de burger te verbeteren.

Digitale transformatie in publieke organisaties.

In de literatuur worden verschillende definities beschreven van digitale transformatie. De definitie van digitale transformatie dat in dit onderzoek wordt gebruikt is hier: Het verbeteren van bestaande dienstverlening (organisatie, processen en systemen) met behulp van moderne digitale technologieën". Digitale transformatie is een proces waarmee de organisatie zich op een nieuwe situatie aanpast. Enerzijds betekent dat de implementatie van moderne digitale technologie in de bedrijfsprocessen. Anderzijds gaat het om een aanpassing van de bedrijfscultuur. Processen en praktijken met digitale transformatie helpen (publieke) organisaties effectief te concurreren in een steeds meer digitale wereld (cKane et al., 2017). De publieke organisatie zal steeds meer het karakter krijgen van een technologiebedrijf, net zoals banken dat de afgelopen jaren zijn geworden (Verhoeven, 2019).

Relevante competenties en leiderschapstijlen van een manager binnen de publieke sector.

Er wordt van de manager in de publieke sector verwacht om burger- of klantgericht te werken, wat vraagt om een nieuwe vorm van vaardigheden en competenties. Van der Wal (2017) beschrijft de competenties als specifieke en algemene skills en vaardigheden die in grote mate kunnen worden getraind, aangeleerd en ontwikkeld. Het leiderschapsmodel waarin een leider alleen mensen motiveert om bij te dragen aan de doelstellingen van de organisatie zal niet meer voldoende zijn en

daarmee zal de rol van leider veranderen. Erkenning, bevestiging en het begeleiden van een collectieve ontwikkeling zal een grotere plaats in gaan nemen evenals het kunnen omgaan met instabiliteit en veranderingen (Boonstra, 2021). Om de hele organisatie te sturen naar een duidelijke visie en hoger einde moet de manager vermogen hebben om anderen te zien als mensen met een verscheidenheid aan emoties, overtuigingen, vaardigheden, kennis en capaciteiten.

Binnen organisaties is leiderschap een belangrijke factor als het gaat om het managen van digitale transformatie. Hoewel er meerdere benaderingen van leiderschap zijn, is die van het onderscheid in transformationeel en transactioneel leiderschap de meest prominente in de literatuur over leiderschap (Keegan & Den Hartog, 2004). Bass (1985) beschrijft dat de transformationeel en transactioneel leiderschap twee aparte leiderschapsstijlen zijn en dat de beste leiders zowel transformationeel en transactioneel leiding kunnen geven. Wat betreft de leiderschapskanten leidt volgens Westerman (2014) de conclusie dat sterk centraal leiderschap, en strakke regie op het realiseren van een visie onvermijdelijk is. Dit komt overigens niet overeen met de transformationele leiderschapsstijl en van "Bottom-up" innoverende organisaties. Om in kaart te brengen welke leiderschapsstijl(en) het beste bij de manager (in de context) past zal dit verder worden onderzocht in de empirische gedeelte van dit onderzoek.

Volgens Hartley, J. (2021) is de manager van anno 2022 wendbaar, creatief, niet gehinderd door een 'bureaucratische mindset' en redenerend vanuit het probleem en de eindgebruiker in plaats vanuit de procedure. De manager benut innovatiepotentieel en is geen manager die vooral vanuit winst en (financieel) eigenbelang denkt. Waarden die bij deze rollen en eigenschappen belangrijker worden zijn responsiviteit, innovativiteit en veerkrachtigheid (Van der Wal 2017). Figuur 2.4 geeft volgende Van der Wal (2017) vijf kritische kenmerken weer die 21ste-eeuwse overheidsmanagers in ieder geval hebben moeten hebben.



Figuur 2.4: 21ste-eeuwse overheidsmanager (bron: Van der Wal, 2017)

2.5 Leiderschapstransformatiemodel publieke organisatie

Om de theoretische gedeelte samen te vatten en een kader te geven heeft de onderzoeker een Leiderschapstransformatiemodel publieke organisatie (Tabel 2.6) ontwikkeld. Dit leiderschapstransformatiemodel publieke organisatie geeft een overzicht van de functiegroepen binnen de Rijksoverheid met een bijpassende leiderschapstijl in de eerste kolom. De tweede kolom geeft de taken en rollen weer. In de derde kolom staan de competenties van het Rijk (IST-situatie) en in de vierde kolom staan de kritische digitale transformatie competenties vanuit de literatuur beschreven (SOLL-situatie). Om de competenties & vaardigheden van overheidsmanager (feitelijke (ist) situatie en de gewenste (soll) situatie) goed in kaart te brengen zullen de competenties & vaardigheden van de literatuur, digital Competences van de EU en van de Rijksoverheid in de empirische gedeelte worden vergeleken en onderzocht.

Tabel 2.6 leiderschapstransformatiemodel publieke organisatie.

Functiegroep en Leiderschapstijl	Taak beschrijving en Rol	Rijksoverheid competenties en vaardigheden	Digitale transformatie competenties en vaardigheden
Operationeel Management (7-11) Situationeel leiderschap MBO MBO+/HBO	Stuurt op en is verantwoordelijk voor het realiseren van de doelen van het eigen organisatie- onderdeel binnen duidelijk geformuleerde kaders en levert input voor die kaders. Liaison: Verbinding te leggen tussen de eigen team en de organisatie doelstellingen	Organisationsensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen groep Ontwikkelen medewerkers Reflecteren	Netwerkend werken (Omgekeerd) mentorschap Stakeholder-communicatie Digitaal leiderschap: gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes Datageletterdheid Online communicatie en samenwerking Creatie van digitale inhoud Veiligheid Probleemoplossing Denken vanuit designs Navigeren tussen netwerken Veranderkracht
Midden Management (12-15) Transformationeel leiderschap Werk- en denkniveau WO	Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatie- onderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie. Liaison Verbinding te leggen tussen CFD organisatie en Belastingdienst. Slagvaardig transformaties van de Belastingdienst te begrijpen en te vertalen naar de inrichting van de CFD organisatie.	Organisationsensitiviteit Bestuursensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen organisatie Aansturen groep Ontwikkelen medewerkers Reflecteren	Technologische leiderschapsvermogen Netwerkend werken (Omgekeerd) mentorschap Stakeholder-communicatie Digitaal leiderschap: gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes Datageletterdheid Online communicatie en samenwerking Creatie van digitale inhoud Veiligheid Probleemoplossing Denken vanuit designs Navigeren tussen netwerken Veranderkracht
Topmanagement (15-18) Charismatisch-authentiek leiderschapstijl Werk- en denkniveau WO	Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de doelen van het eigen organisatieonderdeel in het grotere geheel van de maatschappelijke opgave, beslist over de strategische richting van het eigen organisatieonderdeel en heeft richtinggevend invloed op de strategie van de overkoepelende organisatie. Liaison Verbinding te leggen tussen CFD organisatie en Belastingdienst. Slagvaardig transformaties van de Belastingdienst te begrijpen en te vertalen naar de inrichting van de CFD organisatie.	Bestuursensitiviteit Conceptuele flexibiliteit Gedeeld leiderschap Stressbestendigheid Omgevingsbewustzijn Aansturen organisatie Reflecteren	Technologische leiderschapsvermogen Netwerkend werken (Omgekeerd) mentorschap Stakeholder-communicatie gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes Datageletterdheid Online communicatie en samenwerking Creatie van digitale inhoud Veiligheid Probleemoplossing Navigeren tussen netwerken

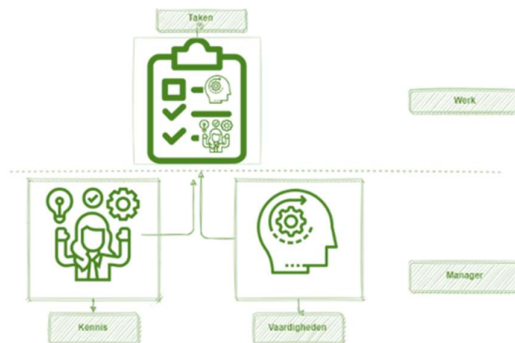
Leiderschapstransformatiemodel voor managers

Om invulling te geven aan het leiderschapstransformatiemodel en het model te visualiseren, is ervoor gekozen om dit onderzoek in een trapsgewijze benadering te beschrijven. Het leiderschapstransformatiemodel is gebaseerd op een reeks discrete bouwstenen die het uit te voeren werk beschrijven (in de vorm van taken) en wat nodig is om dat werk uit te voeren (via kennis en vaardigheden). Deze bouwstenen zijn bedoeld als richtlijnen die kunnen worden gebruikt om begrip te vergroten.

Het doel van het leiderschapstransformatiemodel

Het leiderschapstransformatiemodel (LT-Model) biedt de organisatie een manier om de managers te beschrijven door kennis en vaardigheden te associëren aan een individu of groep. Door gebruik te maken van hun kennis en vaardigheden, kunnen taken door managers voltooid worden om organisatiedoelstellingen te bereiken. Door zowel het werk als de manager te beschrijven, biedt het model de organisatie een gemeenschappelijke taal om het te beschrijven. Delen van het model beschrijven een organisatorische werkcontext (taken), andere delen beschrijven een manager context (kennis en vaardigheden). De bouwstenenbenadering van het leiderschapstransformatiemodel stelt een organisatie in staat om de twee contexten aan elkaar te koppelen. Bovendien biedt het model een mechanisme om tussen organisaties te communiceren op peer-niveau, sectorniveau. Deze communicatie kan leiden tot innovatieve oplossingen voor gemeenschappelijke uitdagingen.

Onderstaande overzicht (Figuur 2.7 LT-model basic) beschrijft het model op basis niveau. De belangrijkste bouwstenen van het model zijn de kernbegrippen taken, kennis en vaardigheden. Figuur 2.7 laat zien dat er twee hoofd soorten concepten beschreven worden: 'het werk' en 'manager'. Het "werk" is wat de organisatie nodig heeft om doelstellingen te bereiken. Elke organisatie voert gemeenschappelijke taken uit. De figuur biedt de organisatie een manier om het werk specifiek te beschrijven door middel van taken die een groep (managers) met kennis en vaardigheden vormen. De "manager" is de persoon die kennis en vaardigheden heeft. In een organisatorische context voeren managers taken uit en in een werkcontext leren zij nieuwe kennis en vaardigheden.



Figuur 2.7 LT-Model basis visueel

Taken

Taken beschrijven het werk, terwijl kennis en vaardigheden de manager beschrijven. Een taak kan worden gedefinieerd als: een activiteit die gericht is op het bereiken van organisatiedoelstellingen, met inbegrip van bedrijfsdoelstellingen, technologische doelstellingen of missiedoelstellingen (Functiegebouwksoverheid, 2022). Zoals figuur 2.7 laat zien, zijn taken gerelateerd aan kennis en vaardigheden. Een manager zal moeten kunnen aantonen dat hij over kennis en vaardigheden beschikt om een taak te kunnen voltooien. De complexiteit binnen een taak wordt verklaard door de bijbehorende kennis en vaardigheden.

Kennis

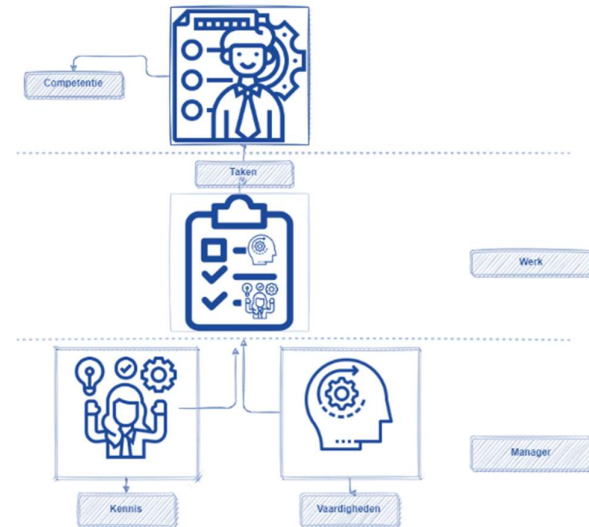
Kennis heeft betrekking op taken, in die zin dat alleen met het beschreven begrip kennis zal de manager de taak kunnen voltooien. Kennis is gedefinieerd als: een ophaalbare set van concepten in het geheugen (Functiegebouwksoverheid, 2022). Kennis uitspraken kunnen fundamentele of specifieke concepten beschrijven.

Vaardigheden

Vaardigheden hebben betrekking op taken in die zin dat de managers vaardigheden tonen bij het uitvoeren van taken. Een manager die niet in staat is zijn beschreven vaardigheden toe te passen, zou niet in staat zijn om de taak die afhankelijk is van die vaardigheden goed uit te kunnen voeren. Vaardigheden worden gedefinieerd als: het vermogen om een waarneembare actie uit te voeren (Functiegebouwksoverheid, 2022).

Competenties

Competenties bieden organisaties een mechanisme om onder andere de manager te beoordelen. Competenties worden gedefinieerd via een werkgever gestuurde aanpak die inzicht geeft in de unieke context. Competenties bestaan uit een naam, beschrijving van de competentie, beoordelingsmethode, evenals een groep bijbehorende taken, kennis en vaardigheden. Competenties kunnen op verschillende manieren worden ingezet. De organisatie kan de competenties gebruiken om te bepalen of de manager een gedefinieerde set van kennis en vaardigheden bezit, maar ook bijvoorbeeld, zoals afgebeeld in figuur 2.8, als onderdeel van het wervingsproces gericht op het vervullen van specifieke organisatiedoelen. In dit geval kunnen de competenties worden gedefinieerd als een groep gerelateerde taken. De organisatie zou deze competenties vervolgens kunnen gebruiken om te beoordelen of een kandidaat deze taken kan uitvoeren.



Figuur 2.8 LT-Model + competenties visueel

Hieronder volgt een competentie beschrijving van een middenmanager in een tabelstructuur, volgens het leiderschapstransformatiemodel.

Tabel 2.9 Leiderschapstransformatiemodel voor middenmanagers Rijksoverheid

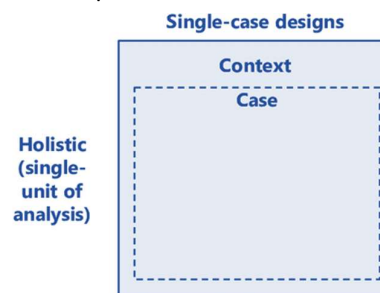
Leiderschapstransformatiemodel Midden Manager (12-15)	
Taak	Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de transformatiedoelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie.
Competenties	Organisatiesensitiviteit Bestuurssensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen organisatie Aansturen groep Ontwikkelen medewerkers Reflecteren
Kennis en vaardigheden	bewust van de (in)formele regels haalbaarheid van acties en/of besluiten samenwerking realisatie van de doelen inlevingsvermogen

3 Methodologie

In dit hoofdstuk wordt de onderzoeksmethode beschreven die is gebruikt voor dit onderzoek. Aan de hand van een aantal criteria wordt verantwoording afgelegd over de keuzes die binnen dit onderzoek zijn gemaakt. In paragraaf 3.1 worden de onderzoeksstrategie en dataverzameling beschreven. Vervolgens zal in paragraaf 3.2 de organisatiecontext worden beschreven. In paragraaf 3.3 komen het onderzoek, de ontwikkeling van de vragenlijst, het onderzoeksgebied, de respondenten, de controleerbaarheid van de kwaliteitscriteria, validiteit en betrouwbaarheid aan bod. In de laatste paragraaf, paragraaf 3.4, worden de begrippen aan de hand van literatuur beschreven.

3.1 Onderzoeksstrategie

Om na te gaan hoe leiderschap kan worden geprofessionaliseerd zal er bepaalde kennis worden verzameld. Het doel is de organisatie nauw te betrekken bij het formuleren van kritische competenties door middel van fieldresearch. Om het doel te bereiken, is gekozen om als onderzoeksmethode een casestudy te gebruiken. Omdat de Belastingdienst een grote organisatie betreft, is er gekozen om dit onderzoek alleen uit te voeren binnen één van de organisatie onderdelen: de facilitaire dienst van de Belastingdienst (hierna: SSO CFD). Met deze onderzoeksmethode zal in dit onderzoek diepgaande kennis verzameld worden over digitale transformatie binnen SSO CFD en zal onderzocht worden of het leiderschapstransformatiemodel uit paragraaf 2.5 herkenbaar/passend is. Met deze methode kunnen kenmerken, betekenissen en implicaties van een case achterhaald worden (zie figuur 3.1). In dit onderzoek is ervoor gekozen om de doelgroep "middenmanagement (schaal 12-15) binnen het organisatieonderdeel SSO CFD te kiezen, omdat deze groep het groots en vrij divers (variatie in taken) is in de organisatie voorkomt. In de volgende paragraaf zal deze groep nader gespecificeerd worden.



Figuur 3.1 Groepsreflectie (interviews) Yin, 2018

Aanvulling leiderschapstransformatiemodel:

In eerste instantie zal er in de vorm van een focusgroep dataverzameling onderzoek worden uitgevoerd. Bij de focusgroep zal de nadruk liggen op digitale transformatie binnen SSO CFD en invulling geven aan het leiderschapstransformatiemodel uit paragraaf 2.5 binnen de organisatie context. Verbetervoorstellen zullen dan worden meegenomen in een aangepast model. Vragen die in het eerste deel gesteld worden zijn onderverdeeld in vier thema's:

- **Digitale Transformatie** (hoe digitaal volwassen is SSO CFD volgens de managers?)
- **Leiderschapsstijl** (herkennen en kunnen de SSO CFD managers zich vinden in de beschreven leiderschapsstijlen die de Belastingdienst nodig heeft (volgens de literatuur) om digitale transformatie met succes te managen?)
- **Competentievaardigheden schaal 12-15** (herkennen en kunnen de SSO CFD managers zich vinden in de beschreven competenties en kenmerken die de Belastingdienst nodig heeft (volgens de literatuur) om digitale transformatie met succes te managen?)
- **Transformatiemodel** (in hoeverre is het transformatiemodel praktisch bruikbaar en kan het gebruikt worden?)

Concretiseren leiderschapstransformatiemodel voor SSO CFD

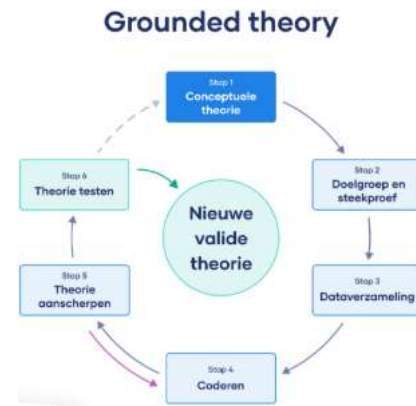
Het onderzoek zal in de vorm van een groepsreflectie (interviews) worden gehouden, met als doel om inzicht te creëren in de huidige situatie, een gewenste situatie en het leiderschapstransformatiemodel te verrijken en verder uit te werken aan de hand van de onderstaande vier thema's:

- Vragen over de **digitale ontwikkelingen in de omgeving** (dieper ingaan op de resultaten van de focusgroep, maar ook de impact en aandacht binnen SSO CFD, interne organisatie processen en digitale volwassenheid onderzoeken);

- **Succesfactoren** digitale transformatie (welke succesfactoren nodig zijn om digitale transformatie te managen in de perceptie van de respondenten);
- Vragen over **leiderschapsstijlen** (welke type leiderschapsstijl het beste past om digitale transformatie te managen in de perceptie van de respondenten);
- Vragen over **competenties, vaardigheden en transformatiemodel** (onder andere of de competenties herkenbaar, bruikbaar en kritisch zijn in de perceptie van de respondenten).

De vier thema's zijn leidend voor de interviewvragen, zodat de mate van digitale volwassenheid en kritische leiderschapsstijlen om digitale transformaties in facilitaire diensten van de publieke sector met succes te managen vastgesteld kunnen worden. Om de vragen te beantwoorden zijn de volgende bronnen gebruikt; de beschikbare documentatie van de Rijksoverheid, het theoretische kader uit dit document (hoofdstuk 2) en de interview resultaten van de focusgroep.

Aangezien het hier één case betreft, "Kritische leiderschapscondities om digitale transformaties in de publieke sector met succes te maken", is bij dit onderzoek sprake van een enkelvoudige case study (zie figuur 3.1). De casestudy zal middels de grounded theory-methode van Strauss en Glaser (1967) uitgevoerd worden. Het doel is om een nieuwe leiderschapstransformatiemodel te ontwikkelen die gebaseerd (gegrond) is op data die verzameld is met kwalitatief onderzoek. In dit onderzoek zal een cyclus van dataverzameling, -analyse en reflectie doorlopen worden om categorieën te formuleren waarin de data wordt ingedeeld. Vervolgens wordt er een leiderschapstransformatiemodel ontwikkeld die getoetst wordt met behulp van wetenschappelijke literatuur. De grounded theory-methode is een circulair proces, waarbij de stappen zoals opgenomen in figuur 3.2 worden doorlopen. Daarnaast zal er aan de hand van het transformatiemodel dieper ingegaan worden op de competentiebeschrijving van het middenmanagement (schaal 12-15) (Strauss & Glaser, 1967).



Figuur 3.2 Grounded theory Strauss en Glaser (1967)

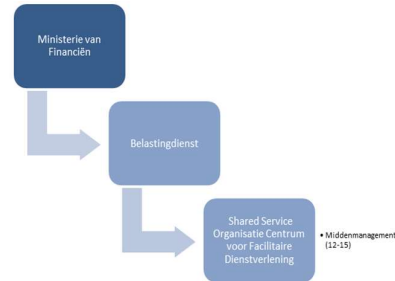
Met een aangepast leiderschapstransformatiemodel en format zal het onderzoek in het tweede interviewdeel volgens het reflectief model van Lingsma en Scholten (2001) worden uitgevoerd. Het reflectief model bestaat uit drie stappen, die eenvoudig kunnen worden beschreven aan de hand van drie standaardvragen. De eerste stap bestaat uit het stellen van de vraag: "Doe ik het goed?", bijvoorbeeld: pas ik de regels op de juiste wijze toe? De tweede stap bestaat uit het stellen van de vraag: "Doe ik het goede?". Het maakt de transfer van vaardigheden en attitudes naar nieuwe situaties mogelijk. Transfer vraagt om de bereidheid je af te vragen waarom je doet wat je doet. Voor de beantwoording van die vraag moet je in staat zijn op basis van ervaring patronen te herkennen in de omgang met praktijksituaties. Bij de derde stap gaat het om de vraag: "Doe ik het om de goede reden(en)?" Bij deze vraag gaat het om de beginselen die de grondslag vormen van het handelen. Hier komen ook zingevingvraagstukken aan bod. Deze vraag komt ook voor in de vorm van vragen als: "Draag ik wel bij wat ik wil bijdragen?, Wil ik hieraan mijn medewerking geven?" (Reflectiesite.nl, 2022).

Ethische richtlijnen

Het onderzoek is uitgevoerd volgens de ethische richtlijnen. Bij de ethische commissie van de Universiteit Twente is een aanvraag gedaan voor een ethische toetsing van de onderzoeksopzet. De vragenlijst die hiervoor ontwikkeld is, gaat uitgebreid in op de positie van de respondent en de wijze waarop de anonimiteit en privacy worden geborgd. Dit Onderzoeksproject voor interview is beoordeeld en goedgekeurd door de ethische commissie (met kenmerk 220323) op 30 maart 2022.

3.2 Organisatiecontext

De Shared Service Organisatie Centrum voor Facilitaire Dienstverlening (SSO CFD) is een dienstonderdeel van de Belastingdienst en valt onder de publieke sector dat beschreven staat in hoofdstuk 2.1 van dit onderzoek. SSO CFD ondersteunt haar afnemers bij het realiseren van hun werkdoelstellingen, zodat zij zich volledig kunnen richten op hun eigen primaire proces. Dit doet SSO CFD door het leveren van producten en diensten op het gebied van de bedrijfsvoering (Belastingdienst, Intranet, 2021). Dit onderzoek richt zich op het middenmanagement van SSO CFD (zie figuur 3.3). SSO CFD faciliteert circa 100 gebouwen in Nederland en verzorgt daarin services voor verschillende overheidsorganisaties, waaronder de Belastingdienst. Naast één van de vier facilitaire (rijks)concerndienstverleners, is SSO CFD één van de twintig inkoopuitvoeringscentra (IUC's) van het Rijk.



Figuur 3.3 positionering onderzoeksgebied

Missie

Bij SSO CFD staat voor iedere medewerker het belang van de klant voorop. Zij voegen waarde toe aan de processen van hun klanten door hen te servicen op het gebied van ICT, facilitaire dienstverlening, huisvesting, inkoop en informatiehuishouding, zodat zij zich maximaal kunnen richten op hun primaire proces.

Visie

Door continu in verbinding te zijn met hun klanten - op alle niveaus - kent SSO CFD hun belangen en behoeften. Ze leveren, ontwikkelen en innoveren duurzame dienstverlening die daar nauw op aansluit. Natuurlijk zijn er door (rijks)kaders en standaardisatie ook grenzen aan wat mogelijk is, maar daarbinnen zijn ze creatief en flexibel. Als professionele organisatie stuurt SSO CFD, met oog voor de klant, op resultaat en kwaliteit en wordt dit periodiek gemonitord. Daarnaast toetsen ze of wordt voldaan aan relevante wet- en regelgeving. Vanuit operational excellence vormen efficiënte processen en een eenduidige administratie de basis voor de uitvoering en besturing van hun dienstverlening.

SSO CFD is een vitaal en energiek bedrijf, bevordert creativiteit en innovatie, stimuleert persoonlijke groei en kent een positieve werksfeer. Ze zien en waarderen hun medewerkers als het belangrijkste bedrijfskapitaal voor hun dienstverlening. De medewerkers van SSO CFD zijn duurzaam inzetbaar, professioneel en bevoegen en ontwikkelen zich continu. De dienstverlenende houding zit in hun haarvaten. Hierbij past een open cultuur waarin klant- & resultaatgerichtheid, verbinden & samenwerken, uit- & aanspreken en eigenaarschap vaste waarden zijn (Belastingdienst, ons.belastingdienst.nl, 2021).

Leidinggevende binnen SSO CFD

Binnen SSO CFD zijn 80 medewerkers (excl. projectleiders), in een lijnmanagement, belast met managementtaken. De lijnorganisatie is de grondvorm van de SSO CFD organisatiestructuur. Het vormt de basis voor het organisatieontwerp. De voor de lijnorganisatie zo kenmerkende gezagshiërarchie ontstaat door het afstoten van taken naar een lager niveau. Via de lijn kan een leidinggevende functionaris aan ondergeschikten opdrachten geven. De ondergeschikte is over de uitvoering van de opdracht verantwoordelijk schuldig aan de leidinggevende. Ieder lid van de organisatie heeft slechts één leidinggevende boven zich. In de functiefamilie lijnmanagement is de manager medeverantwoordelijk voor de bedrijfsvoering, de richting en resultaten van het organisatieonderdeel. De leidinggevende weet de medewerkers te motiveren door op een toegewijde en zichtbare wijze leiding te geven aan het team. Dit doet de leidinggevende door de medewerkers te begeleiden en afspraken te maken over de te bereiken teamresultaten en de

daaraan verbonden individuele resultaten. De leidinggevende beweegt makkelijk in een (politiek-) bestuurlijke omgeving en werkt samen met relevante partijen. Deze functie komt binnen de gehele rijksdienst voor: van operationeel tot en met strategisch niveau.

Er zijn vier functiegroepen binnen deze functiefamilie:

- operationeel manager (schaal 7-11);
- middenmanager (schaal 12-15);
- topmanager (schaal 16-18);
- topmanager generaal (schaal niveau 19) (Welling, september 2012).

70 procent van de managers valt binnen de functiegroep middenmanager (schaal 12-15).

Aansturing

SSO CFD wordt aangestuurd door een directeur (topmanager) die een aantal afdelingshoofden (middenmanager) aanstuurt. Het afdelingshoofd stuurt de teammanagers (middenmanager) aan en legt verantwoordelijkheid af aan de directie (topmanager). Tevens ziet het afdelingshoofd toe op het uit te voeren beleid. Het afdelingshoofd is dan ook verantwoordelijk voor het opstellen van de jaarplannen en het vast leggen van de doelstellingen voor de komende periode. De Belastingdienst, en daarmee ook SSO CFD, valt onder aansturing van de plaatsvervangend directeur-generaal (topmanager generaal).

Financiering

Publieke sector organisaties zijn een verzameling van nationale administratieve en economische instituten, die producten of dienstverlening leveren voor en namens de overheid. Deze organisaties zijn over het algemeen afhankelijk van de overheidssubsidie vanuit ministeries of de regering (Campbell, 2009). SSO CFD wordt gefinancierd door de verschillende dienstonderdelen. De dienstonderdelen behouden hun integrale budget en vergoeden vanuit dat budget de diensten die zij afnemen van het SSO CFD. De interne verrekenprijs voor de dienstverlening is gebaseerd op een vast bedrag per transactie of FTE. De facilitaire kosten per fte zijn bepaald aan de hand van de gemiddelde kosten per werkplek voor de generieke dienstverlening van FMHaaglanden en vermenigvuldigt met de werkpleknorm van 0,9 fte per werkplek (Openbaarbestuur, 2021).

3.2.1 Organisatievorm facilitaire management

SSO CFD is te typeren als een machine organisatie (Mintzberg, 1989). Hierbij heeft facilitair management in de publieke sector volgens Mintzberg een rolgerichte cultuur waarbij gestreefd wordt naar een zo groot mogelijke zekerheid en stabiliteit. De aansturing binnen de organisatie is gebaseerd op regels en procedures.

Standaardisatie van werkprocessen staat in de machineorganisatie centraal. De succesfactor van machineorganisaties ligt bij de productie van grote aantallen gestandaardiseerde producten. Volgens Mintzberg kent een bureaucratische organisatie ook een aantal beperkingen. Een risico is dat de functionele afdelingen eigen belangen na gaan streven wat suboptimalisatie tot gevolg heeft. De grootste beperking zit als gevolg van de grote hoeveelheid regels en procedures in de traagheid van de organisatie om veranderingen door te voeren, waardoor de organisatie niet snel kan inspelen op ontwikkelingen in de omgeving.

De coördinatie van taken verloopt volgens Mintzberg (1989) via vijf coördinatiemechanismen: onderlinge aanpassing, direct toezicht, standaardisatie van input(vaardigheden), standaardisatie van werkprocessen en standaardisatie van output (resultaten).

3.2.2 Facilitaire diensten

Facilitaire dienstverlening is het zorg dragen voor alle diensten en voorzieningen die ondersteunend zijn aan de kernactiviteit van een organisatie op operationeel, tactisch en strategisch vlak. Van informatiehuishouding tot koffie en alles daartussenin, zodat de organisatie zich maximaal kan richten op de primaire proces. Zonder facilitaire dienstverlening kunnen bedrijven niet optimaal functioneren. Volgens HEYDAY (2022), één van de meest professionele spelers op het gebied van facility management, is de facilitaire dienstverlening het cement tussen de stenen. Facility management (FM) is meer dan ondersteuning, het is ook een bijdrage leveren aan het realiseren van strategische doelstellingen. De facilitair manager kan verschillende elementen beïnvloeden die bijdragen aan het bewerkstelligen van die doelstellingen, denk daarbij aan onder andere maatschappelijk verantwoord ondernemen of het creëren van de beste werkomgeving. Waar in het verleden de focus vaak lag op het besparen van kosten, zijn de doelstellingen waar FM aan bijdraagt nu veel breder. Facilitaire dienstverlening verschuift daarmee van kostengedreven naar waardegedreven (Heydayfm, 2022). Op basis van de definitie van de International Facility Management Association (IFMA) kan de begripsbepaling van FM gedefinieerd worden als:

Facility management (FM) is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality, comfort, safety and efficiency of the built environment by integrating people, place, process and technology.

In de vastgestelde norm, wat in 2007 door het Europese werkveld in (EN 15221)) is vastgelegd, is de definitie van FMA ;

- (EN 15221) Facility Management is de integratie van processen binnen een organisatie, om overeengekomen diensten te ontwikkelen en in stand te houden, gericht op de ondersteuning en bevordering van de effectiviteit van het primaire proces.

In het verlengde van deze missie heeft het Landelijk Overleg van Opleidingen Facilitaire Dienstverlening (LOOFD) de volgende visie op FM opgesteld: Facilitaire professionals creëren beleving passend binnen de gestelde middelen (AAFm, 2017).

3.3 Data verzamelingsmethode

Volgens Doorwaard et al (2016) is een open interview een goed gesprek tussen twee personen aan de hand van een thema. Door in eerste instantie een selecte groep managers door middel van een focusgroep en groepsreflectie open vragen te stellen over leiderschapsstijlen, digitale transformatie en hoe zij veranderingen ervaren, wordt de data via de eigen woorden van de respondent verkregen. De wijze waarop respondenten hun ervaringen zelf formuleren, geeft inzicht in hun eigen belevingswereld ten opzichte van hun medewerkers en leidinggevend. Voor dit onderzoek wordt voor de face to face/open variant gekozen, omdat in dit onderzoek het belangrijk is om zo nodig naar aanleiding van iemand zijn houding of gedrag de vraag te kunnen aanpassen. Het interview wordt bij de focusgroep semigestructureerd en bij groepsreflectie gestructureerd gehouden om niet te veel af te wijken van de onderzoeksvraag.

3.3.1 Te onderzoeken populatie

Gezien het grootste deel van de managers uit het middenmanagement bestaat en zoals uit paragraaf 2.3 blijkt er een grote variëteit in middenmanager binnen de overheid bestaat, zal het onderzoek zich daar ook op richten. Onder middenmanagers wordt de groep managers tussen directie en werkvloer verstaan. De middenmanager is in dit onderzoek belangrijk omdat zij de verbinding vormen tussen boven en onder, binnen en buiten, strategie en operatie, mens en systeem (Balogun Johnson, 2004). Voor de focusgroep interview wordt een selecte steekproef gehouden onder de managers van SSO CFD. De focusgroep zal bestaan uit vijf managers van verschillende afdelingen, leeftijd, geslacht en zal online uitgevoerd worden. In dit onderzoek is een vragenlijst met twaalf vragen ontwikkeld, wat voldoende sturing en ruimte geeft voor het goede gesprek. Voor het interview wordt een selecte

steekproef gehouden onder de managers die vallen binnen het middenmanagement van SSO CFD. Het interview (zie tabel 3.4) wordt afgenomen bij acht managers met verschillende functies en geslacht. In dit onderzoek zal er een vragenlijst worden ontwikkeld met zestien vragen wat voldoende sturing en ruimte geeft voor het goede gesprek.

Tabel 3.4 Samenstelling respondenten

onderzoeksmethode	Funcatiegroep	Totaal medewerkers	Aantal vragen	36 uur	32 uur of minder	m/v
Focusgroep (Respondenten A t/m E)	middenmanagement schaal 12-15	5	12	2	3	2/3
Interview (Respondenten 1 t/m 8)	middenmanagement schaal 12-15	8	16	6	2	4/4

3.3.2 Ontwikkeling vragenlijst

De vragenlijst (bijlage 1) die voor dit onderzoek is gebruikt, is onder andere ontwikkeld aan de hand van begrippen van digitale volwassenheid (Van Westerman et al., (2014)) en succesfactoren (Hess et al., 2016; Sebastian et al., 2017) In dit onderzoek zal worden vastgesteld in hoeverre deze begrippen aanwezig zijn. Op basis van literatuuronderzoek zijn de vragen geformuleerd. De vragenlijst start met de uitvraag van enkele persoonsgegevens, zoals functie, rol en aantal jaren in dienst. Vervolgens worden de componenten van digitale transformatie binnen SSO CFD en andere factoren die daarop van invloed kunnen zijn uitgevraagd. Hiervoor zijn stellingen gebruikt, waarbij managers aangeven in hoeverre deze op hen van toepassing zijn. Er is gekozen voor de vijfpunts Likert schaal (Onderzoekdoen.nl 2022). Een Likert-schaal vraag bevat vaak ook een gemiddelde of neutrale optie. De schaalverdeling loopt in een vijfpuntsschaal van nooit tot altijd of van eens tot oneens. Het nadeel is echter wel dat er interpretatieverschillen zitten in de details. Deze schaal wordt daarom ook gebruikt ter vergelijking. Daarnaast volgt een vervolgvraag voor de toelichting van het gekozen cijfer.

3.3.3 Gegevensanalyse

Voor zowel de focusgroep (semigestructureerde interview) als het gestructureerde interview zal er gebruikgemaakt worden van het online programma Slido –Q&A and Polling. In dit programma geven de managers tijdens het interview online antwoord op basis van een score of tekstuele uitleg. Daarnaast zal er een opname gemaakt worden van het interview en via Atlasti.com 2022 worden gecodeerd. Per onderwerp zullen de gegevens van de managers bij elkaar worden gezet in een overzicht. Hierna kunnen de meningen van de respondenten samengevoegd worden of tegen elkaar worden afzetten. Er kan dan aan worden gegeven of de managers het met elkaar eens zijn, of waar de meningen van elkaar verschillen. Voor deze gegevens geldt dat de anonimiteit gewaarborgd is.

3.3.4 Betrouwbaarheid, bias en validatie

De data die verzameld wordt met de interviews moet betrouwbaar zijn. Betrouwbaarheid wil zeggen dat de mate waarin de antwoorden die je krijgt, onafhankelijk zijn van toeval (Baarda, 2020). Voor de betrouwbaarheid is het belangrijk om de afhankelijkheden en toevalligheden (die te maken hebben met de interviewsituatie en de geïnterviewde, maar vooral ook met de interviewer) zoveel mogelijk uit te sluiten. De onderzoeker heeft geen directe relatie met de respondenten ten aanzien van het onderwerp in dit onderzoek. De teksten uit de data zullen kritisch gelezen worden om zorgvuldig met de data om te gaan en eventuele eigen interpretaties te elimineren.

De betrouwbaarheid van het onderzoek is onder andere gewaarborgd door de interviews in een online gesloten ruimte te houden en anoniem uit te voeren. Op die manier kan vrijuit gesproken worden door de geïnterviewde. Alle thema's komen in het interview aan bod. Door vooraf geformuleerde vragen is de invloed van de interviewer minder groot, ook zal er tijdens de benadering uitgelegd worden dat het interview anoniem is. Er zal uitgelegd worden dat het in een

kader van een wetenschappelijk onderzoek zonder andere doeleinden worden uitgevoerd. Om verscheidene soorten bias te voorkomen, zullen de vragen en antwoorden voor het interview online door middel van het programma Slido –Q&A and Polling zichtbaar worden.

Wanneer de analyse en data betrouwbaar zijn, betekent dit nog niet dat deze ook valide zijn. Betrouwbaarheid is namelijk geen garantie voor validiteit. Validiteit of geldigheid wil zeggen dat de verzamelde data een juiste afspiegeling van de werkelijkheid vormt (Baarda, 2020). Om de validiteit te verhogen maakt de interviewer gebruik van verschillende dataverzamelmethode (focusgroep/interview), van verschillende databronnen (literatuuronderzoek) en zullen er zo veel mogelijk concrete vragen gesteld worden. Als de gegevens die verzameld zullen worden via de verschillende methoden met elkaar in overeenstemming zijn of elkaar niet tegenspreken, is dat een indicatie voor (een hoge) validiteit (Baarda, 2020).

3.4 Operationalisering van begrippen

In hoofdstuk 2 (literatuuronderzoek) zijn verschillende begrippen aan de hand van literatuur beschreven. In de onderstaande tabel zijn de begrippen die gemeten worden geoperationaliseerd. De onderstaande thema's zijn gekozen om verder te onderzoeken en te toetsen bij de managers. Om een goed antwoord te formuleren op de hoofdvraag, is het belangrijk om de context en omgeving waar het onderzoek zich op richt te beschrijven.

tabel 3.5 Operationalisering van begrippen

Begrip	Definitie van dit onderzoek	Meetinstrument en wat wordt verzameld.
Facilitaire diensten in de publieke sectoren	De publieke sector is een verzamelnaam voor alle overheidsorganisaties en semi-overheidsorganisaties. Ook privaatrechtelijke organisaties die publieke taken uitvoeren, vallen onder de publieke sector. Het tegenovergestelde van de publieke sector is de private sector. (Ensie, 2016) Facility management (FM) is a profession that encompasses multiple disciplines to ensure functionality, comfort, safety and efficiency of the built environment by integrating people, place, process and technology (Heydayfm, 2022).	Literatuur hoofdstuk 3
Digitale transformatie	“Het verbeteren van bestaande dienstverlening (organisatie, processen en systemen) met behulp van moderne digitale technologieën”. Digitale transformatie is een proces waarmee de organisatie zich op een nieuwe situatie aanpast. Enerzijds betekent dat de implementatie van moderne digitale technologie in de bedrijfsprocessen. Anderzijds gaat het om een aanpassing van de bedrijfscultuur. Processen en praktijken met digitale transformatie helpen (publieke) organisaties effectief te concurreren in een steeds meer digitale wereld (cKane et al., 2017).	Literatuur hoofdstuk 2
Digitale ontwikkelingen	Gedreven door een bredere toegankelijkheid van data en de vele cloud mogelijkheden, is een hele nieuwe wereld aan mogelijkheden ontstaan. Big data, Artificial Intelligence en Machine Learning zorgen voor een scala aan mogelijkheden, kansen en bedreigingen (Ben Allouch, 2016)	Literatuur en interview vragen (toetsen van digitale ontwikkelingen in de omgeving van geïnterviewde)
Leiderschapsstijlen competenties en vaardigheden	Leiderschap is gericht op: (het proces van) beïnvloeden van volgers, structureren en streven naar een gezamenlijk doel. Dit wordt het best weergegeven in de definitie van Bass (1990). Vaardigheden zijn onderdeel van digitale geletterdheid en 21 ^{ste} -eeuwse vaardigheden (ec.europa.eu, 2022).	Literatuur en interview vragen (Toetsen van het leiderschapsstijlmodel en transformatiemodel)

4 Resultaten en analyses

Hoofdstuk vier beschrijft de resultaten van zowel de focusgroep als de analyse van het interview. De interviews worden aangevuld met informatie uit de theorie en interne documenten. Daarnaast worden de opmerkingen van de respondenten weergegeven. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek naar deelvragen 4 tot en met 6 weergegeven. In de deelvragen wordt ook de huidige en gewenste situatie onderzocht. In het onderzoek is de documentatie geanonimiseerd verwerkt (bijlage 3). Voor de interviews is gebruikgemaakt van een online vragenlijst (via het programma slido) en opnames.

4.1 De Digitale transformatie (DT) in een SSO CFD omgeving

In de afgelopen periode zijn technologische ontwikkelingen in een flinke stroomversnelling terecht gekomen. Gedreven door onder andere cloud en data mogelijkheden, is een hele nieuwe wereld aan mogelijkheden ontstaan. “Big data, Artificial Intelligence en Machine Learning zorgen voor een scala aan mogelijkheden, kansen en bedreigingen” (Ben Allouch, 2016). De uitbraak van het coronavirus is de afgelopen jaren één van de belangrijkste externe invloeden die de bedrijfsvoering heeft beïnvloed en een koersverandering heeft veroorzaakt. Met de uitbraak van het virus stond en staat SSO CFD nog steeds voor een ongekend complexe opgave. De meeste medewerkers van SSO CFD werken vanuit huis.

“De sluiting van veel voorzieningen legt extra druk op het thuiswerken. Nu thuiswerken binnen SSO CFD anno 2022 de norm is, zijn er minder medewerkers en leveranciers aanwezig op kantoor”.

Respondent 1

Sinds de COVID 19 pandemie wordt er bij SSO CFD op een “hybride” manier gewerkt, net als bij de rest van het Rijk. Met als doel dat het bijdraagt aan meer werkgeluk en betere werkresultaten. Hybride werken is een manier van werken waarbij de medewerkers de ruimte hebben (regie/autonomie) om bewuste keuzes te maken in hoe, wanneer, waar en met wie ze samenwerken; op kantoor, op locatie of thuis. Die keuzes stemmen zij af met hun leidinggevende en de collega’s waarmee ze samenwerken. Dit biedt de mogelijkheid om de manier van werken meer aan te laten sluiten bij wat er nodig is voor de werkzaamheden van de medewerker en bij de persoonlijke situatie en voorkeuren.

Voor de SSO CFD managers betekent dit dat zij zich in een situatie bevinden waarbij ze vanuit huis, of zelfs vanuit een openbare plaats, zoals een trein of luchthaven werken en zorgen dat politiek afgekondigde en afgedwongen noodmaatregelen, die elkaar razendsnel opvolgen, beleidsmatig en operationeel worden gerealiseerd (Facto, 2022). De SSO CFD managers moeten, met hun deskundige adviezen, ook mede vorm geven aan deze snelle veranderingen. De coronacrisis vraagt om een enorme inzet van SSO CFD managers om maatregelen snel en effectief te implementeren (Belastingdienst, ons.belastingdienst.nl, 2021). Hoewel digitalisering en de digitale transformatie vaak in één adem worden genoemd, gaat het om twee verschillende zaken. Zoals in hoofdstuk twee beschreven is, staat digitaal transformeren niet gelijk aan digitaliseren. De betekenis van digitaal transformeren is veel ingrijpend. Digitalisering van processen is een fase in de stappen van een organisatie naar een meer digitaal georiënteerde en data-gedreven organisatie.

“Het woord transformatie betekent dat het inzetten van digitale technologieën tot veranderingen leidt, die verder gaan dan alleen het digitaliseren van bestaande processen” (R2).

4.1.1 DT volgens SSO CFD managers

Digitale transformatie verwijst naar de toepassing van digitale technologieën met als doel om de bedrijfsvoering te veranderen en uiteindelijk de bedrijfsprestaties te verbeteren (Bharadwaj et al. 2013). Volgens respondent 3 is het doel van digitale transformatie het makkelijker maken voor de

eindgebruiker. Respondent 4 geeft aan dat digitale transformatie betekent “Efficiënter inrichten per proces en dat ondersteund wordt door de digitale techniek”. Digitale transformatie is dat je een transformatie omwenteling weet door te maken maar dat digitale ondersteuning (dus in ICT voorzieningen of processorarchitectuur) nooit leidend mag zijn ten opzichte van de doelstellingen van de organisatie Respondent 8. De focus van de digitale transformatie bij de respondenten ligt voornamelijk op nieuwe technologieën zoals Internet of Things, machine learning of kunstmatige intelligentie (AI).

“Door digitale transformatie kan het werk veel meer digitaal plaatsvinden, waardoor je bijvoorbeeld ook veel meer met data kunt ophalen. Dat geeft vooral aan de kant van de klant meer gemak. De coronacrisis heeft als een belangrijke katalysator gefungeerd” (R8).

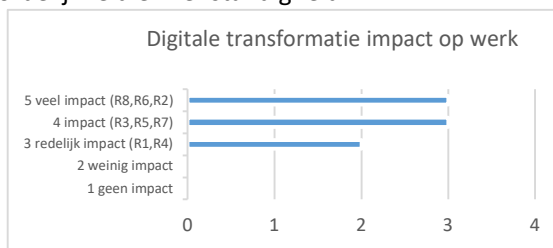
4.1.2 Impact van DT op het werk

De technologie blijft zich in hoog tempo ontwikkelen (Big data, Internet of Things, kunstmatige intelligentie). Deze ontwikkelingen en innovaties hebben een impact op het werk en hoe het werk wordt uitgevoerd. Dankzij deze nieuwe ontwikkelingen van technologieën zal er meer nieuwe gedetailleerde data verzamelt worden voor diepere inzichten. De organisatie kan hierdoor sneller besluiten nemen op bijvoorbeeld portfoliobeheer en werkplekstrategie. Al de genoemde veranderingen hebben veel impact op het dienstverleningsmodel van SSO CFD en de werkwijze van de medewerker (Respondent B Focusgroep). De diensten die in een pand geleverd worden, zijn namelijk afgestemd op het gebruik van het pand en het aantal aanwezige personen. In de afgelopen tijd is het inrichten van de facilitaire dienstverlening dan ook meer maatwerk dan ooit.

“Alles wat te maken heeft met administratie gaat straks verdwijnen, maar de organisatie is vastgeknoopt en borduurt voort op oude systemen” (R1).

Ook worden er volgens respondent 1 nog heel veel administratieve handelingen uitgevoerd die niet nodig zijn of die efficiënter ingericht kunnen worden denk hiervoor bijvoorbeeld aan het inkoopproces. Volgens respondent 3 heeft het een grote impact op de emotionele gemoedstoestand en dat frustrert. Aan de andere kant geeft respondent 3 aan weinig moeite te hebben met zijn persoonlijke impact (op zijn emotionele gemoedstoestand). Volgens respondent 5 heeft de organisatie een grote stap gezet in eigen verantwoordelijkheid en zelfstandigheid.

“De impact heeft ook wel een uitdaging met zich meegenomen en de uitdagingen liggen vooral in menselijke interactie, sfeer en een stukje vertrouwen naar elkaar toe. Daarnaast vraagt de interne klant steeds meer om gebruiksgemak en inzicht” (R7).



Figuur 4.1 Diagram uitkomsten focusgroep thema 1 Impact

Ook geeft respondent 7 aan dat een keerzijde van digitalisering en digitale transformatie goed in de gaten gehouden moet worden waar meer aandacht besteed zou moeten worden aan de leidersrol in het team.

“Medewerkers zijn sinds Covid niet altijd goed bereikbaar en de agenda’s worden veel meer gevuld met afspraken. Medewerkers proberen meer efficiënt te gaan werken, wat op zich een hele goede beweging is, maar tegelijkertijd vermindert dat de menselijke interactie” (R7).

Volgens respondent 6 heb je voor bijna alle werkzaamheden wel een soort van digitaal kanaal nodig en dat is nog veel sterker geworden met de komst van corona.

“We gingen pas echt digitaal werken, toen het niet anders kon door de coronacrisis”(R6).

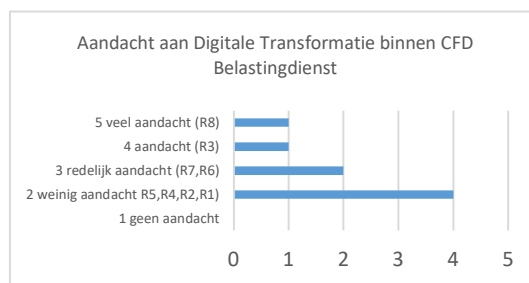
Volgens respondent 8 komt dit doordat de organisatie (tijdens coronacisis) met andere middelen is gaan werken, dus op een andere manier. Daarnaast zijn ze gaan samenwerken in ketens/processen dat het dus ook maakt dat er anders gekeken moest worden naar bijvoorbeeld applicaties die dat ondersteunen. Verder geeft respondent 8 aan dat er nog veel meer mooie stappen aan zitten te komen. Dat heeft directe impact op het werk. Het werk verandert daardoor.

“De klant vraagt om verandering en daar zal de organisatie dus in mee moeten”(R8).

Uit dit onderzoek komt naar voren dat alle respondenten vinden dat digitale transformatie impact heeft op hun werk (zie figuur 4.1). Een voorbeeld dat door R1, R3 R6 en R7 genoemd werd is dat waar voor corona een ruimte gereserveerd moest worden om met collega’s te vergaderen nu een vergadering georganiseerd moet worden voor deelnemers in een fysieke ruimte en deelnemers die meedoen via digitale vergadertools. Ook vraagt de klant om veranderingen. De respondenten geven ook aan dat de organisatie geremd wordt in de digitale transformatie omdat het nog veel werkt (en soms afhankelijk is) met oude systemen. Hier worden enkele respondenten gefrustreerd door.

4.1.3 Aandacht voor DT binnen SSO CFD

Op basis van deze ontwikkeling probeert SSO CFD de bedrijfsvoering en dienstverlening beter, sneller, slimmer en goedkoper te organiseren. Nieuwe technologieën werken daarbij als een katalysator en bieden SSO CFD de kans om efficiënter en effectiever in te kunnen spelen op de snel veranderende wereld in en om de organisatie heen. Met behulp van deze technologieën wordt gestreefd naar een innovatief en flexibel dienstverleningsmodel om op die manier nieuwe waarde te creëren voor de Rijksoverheid en de eigen medewerkers. Uit de interviews komt echter naar voren dat de helft van de respondenten merken dat er weinig aandacht is voor DT binnen SSO CFD (figuur 4.2). Twee van de acht respondenten merkt dat er redelijk aan is, één respondent geeft aan dat er aandacht is en één geeft aan dat er veel aandacht is voor DT binnen SSO CFD. Het ontbreekt volgens respondent 5 aan focus en concentratie en sturen op voortgang.



Figuur 4.2 Diagram uitkomsten focusgroep thema 1 aandacht DT

“De gemiddelde teamleider wordt te weinig begeleid op digitale transformatie. Hierdoor is er te weinig aandacht voor dit onderwerp”(R7).

Publieke managers staan in een politiek-bestuurlijke context voor een maatschappelijke taak in een tijd die ongekend complex blijft. Snelle technologische ontwikkelingen, een afnemend vertrouwen in de overheid en een toenemende (internationale) verwevenheid van de ontwikkelingen staan hierbij centraal (ABD, 2022).

“Digitale transformatie brengt met zich mee dat SSO CFD zich op een andere manier zal moeten gaan organiseren”(R3).

Uit dit onderzoek komt naar voren dat er vrij beperkt aandacht is voor digitale transformatie binnen de SSO CFD (zie figuur 4.2). De respondenten die aan hebben gegeven dat er wel aandacht is voor digitale transformatie zitten in projectgroepen waarbij verandering een belangrijke onderdeel is of zijn zelf intrinsiek gemotiveerd om bij te dragen aan digitale transformatie.

4.1.4 Interne processen in staat om DT door te voeren

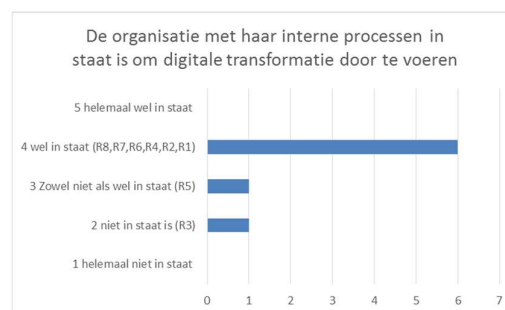
Op het gebied van interne processen is de afgelopen decennia veel veranderd. Waar in het verleden informatie met elkaar gedeeld werd via de post, kan er nu met het internet veel sneller en in veel grotere hoeveelheden informatie met elkaar worden gedeeld. De vraag of SSO CFD met haar interne processen in staat is om digitale transformatie door te voeren, wordt door de respondenten positief beoordeeld (zie figuur 4.3).

“De organisatie moet nog veel meer met de zijn partners samenwerken en onderzoeken wat zij voor ons kunnen doen in dat ondersteunende stuk zodat de organisatie daar heel veel kan gaan beleggen” (R4).

Volgens respondent 4 is er nog veel meer te behalen, er wordt nog heel veel handmatig gedaan wat anders ingericht kan worden. Volgens respondent 5 gaat het bij de overheid in het algemeen erg langzaam.

“SSO CFD weet wat er nodig is en wat de klant van hen vraagt, maar er zijn nog heel veel afhankelijkheden (van bijvoorbeeld de IV organisatie)” (R8).

Uit dit onderzoek komt naar voren dat zes van de acht respondenten vinden dat de organisatie met haar interne processen in staat om DT door te voeren. Op een aantal Belastingdienst onderdelen wordt al volop gebruik gemaakt van nieuwe processen en technieken (zoals AI en Blockchain). Één respondent heeft er minder vertrouwen in en één respondent geeft aan dat de organisatie niet in staat is om DT door te voeren in haar interne processen. Dit komt voornamelijk omdat zij vinden dat SSO CFD afhankelijk is van derden, onder andere de Belastingdienst. Daarnaast vinden zij dat de organisatie te groot en bureaucratisch en dat er op veel plekken in de organisatie personeel werkt met onvoldoende juiste competentie en vaardigheden.



Figuur 4.3 Diagram uitkomsten focusgroep thema 1 Interne processen

De onderzoeksresultaten uit paragraaf 4.1 geven een beeld van de huidige situatie in de perceptie van de manager SSO CFD. De resultaten richten zich op hoe de managers tegen digitale transformatie aan kijken, wat de impact is, of er aandacht is en of de managers vertrouwen hebben dat de organisatie met haar interne processen in staat om digitale transformatie door te voeren. Met de resultaten wordt het model verbreedt in de context van de organisatie.

4.2 De digitale volwassenheid van SSO CFD

Om de digitale volwassenheid van SSO CFD te meten is er gebruikgemaakt van de Digital Maturity Scan. Hiermee wordt gemeten hoe SSO CFD scoort op basis van een aantal factoren: leiderschap, Culture, skills, innovatie en technologie. De Digital Maturity Scan (bijlage 4) is door de respondenten van de focusgroep ingevuld. Aan de geïnterviewde managers is vervolgens gevraagd of zij het eens zijn met de resultaten en of er aanvullingen zijn.

4.2.1 Leiderschap

Volgens de respondenten uit de focus groep (FG) (figuur 4.4) is SSO CFD op dit moment wat betreft leiderschap informeel en reactief (level 2). Volgens respondent 8 scoort leiderschap iets hoger.

Leiderschap mag wel iets hoger dan die nu staat, want er wordt wel degelijk leiderschap getoond. Vaak komen de positieve uitschieters van managers die het voortouw nemen in de gehele digitale transformatie (R8).



Figuur 4.4 uitkomst focusgroep niveau DT binnen SSO CFD

Op level 2 heeft SSO CFD al wat meer zicht op het belang van informatiemanagement voor de digitale strategie en de digitale waardepropositie begint te worden erkend. Wat er gebeurt, is echter meer ad-hoc en tijdelijk van aard. Er lopen onderzoeken naar de impact van innovatie en opkomende technologieën in de organisatie, maar er is beperkte samenwerking met andere afdelingen op het gebied van digitale dienstverlening. Social media kanalen worden gemonitord, maar social media wordt meer als een risico dan als een kans gezien. SSO CFD is nog lang niet getransformeerd, volgens de respondent 2.

Er is bijvoorbeeld geen digitale strategie ingebed die niet te onderscheiden is van de visie en strategie van de organisatie. Daarnaast begrijpt en omarmt de directie digitale kanalen nog niet volledig en geven zij niet het goede voorbeeld (respondent D Focus groep).

4.2.2 Cultuur

Op het gebied van cultuur is SSO CFD volgens alle respondenten (FG) informeel en reactief (level 2). Ook op dit niveau heeft SSO CFD al wat meer zicht op het belang van informatiemanagement voor de digitale strategie en enkele digitale processen worden ontwikkeld en gedocumenteerd. SSO CFD is op weg naar het definiëren van digitale mogelijkheden, maar er is beperkt bewustzijn van de voordelen van digitale kanalen voor de medewerkers en klanten. Risico's en uitdagingen van digitale betrokkenheid worden nog niet geïdentificeerd. Er lopen een aantal personeelstrainingen in het gebruik van de digitale kanalen en sociale media van SSO CFD.

Digitale volwassenheidsoverzicht is waardevol voor de organisatie. De organisatie zal een planmatige en uniforme aanpak moeten hebben en dat heeft de organisatie volgens mij wel maar niet op alle domeinen goed ingericht (R7).

De medewerkers van SSO CFD zijn nog niet volledig digitaal onderlegd en bewust hiervan. Daarnaast is de digitale cultuur niet ingebed in de algehele bedrijfscultuur en er wordt nog niet voortdurend gecontroleerd, verbeterd en verfijnd. De medewerkers zoeken ook niet proactief naar manieren om de digitale dienstverlening en interne productiviteit te verbeteren via digitale oplossingen.

4.2.3 Skills

Op het gebied van skills is SSO CFD volgens de respondenten A, B en D van de focusgroep in een overgangsfase (level 3). Op dit niveau heeft SSO CFD een wat duidelijkere digitale strategie waar men organisatie breed aan wil werken.

“Er kan nog heel veel verbeterd worden binnen de organisatie. Dat we nog in een overgangsfase zitten is een feit” (R4).

Belangrijke digitale beleidslijnen en procedures binnen SSO CFD zijn geïdentificeerd en ontwikkeld. Digitaal beleid en procedures worden regelmatig gecontroleerd en verbeterd. Opleidingsmogelijkheden voor personeel worden gecreëerd en helpen de online aanwezigheid en dienstverlening te verbeteren. Echter zijn er geen digitale beleidslijnen, procedures en digitale activiteiten aanwezig die de kern van de dagelijkse bedrijfsactiviteiten vormen. Er zijn ook geen personeelsopleidingen die de huidige digitale strategie ondersteunen en anticiperen op toekomstige vaardigheden en kennisvereisten. De medewerkers hebben geen middelen om te anticiperen en te reageren op nieuwe technologieën en digitale innovatie.

4.2.4 Innovatie

Op het gebied van innovatie is SSO CFD volgens de respondenten A, B en D van de focusgroep informeel en reactief (level 2). Op dit niveau heeft SSO CFD al wat meer zicht op het belang van informatiemanagement voor de digitale strategie waar men organisatiebreed aan wil werken. Zakelijke praktijken en processen worden beoordeeld en geprioriteerd voor conversie naar digitale kanalen. Het potentieel voor digitale kanalen om nieuwe manieren te creëren om met klanten in contact te komen en diensten te leveren, wordt onderzocht en digitale projecten worden gevormd. Digitale kanalen worden gebruikt om nieuwe relaties met klanten te creëren.

“Er moet echt een noodzaak zijn voordat er snelle veranderingen plaatsvinden” (R6).

SSO CFD zoekt nog niet naar manieren om digitale kanalen en technologieën te gebruiken om klantenservice te herdefiniëren en nieuwe voordelen te genereren. Er ontstaan ook nog geen nieuwe managementpraktijken en organisatiestructuren om af te stemmen op de digitale organisatie.

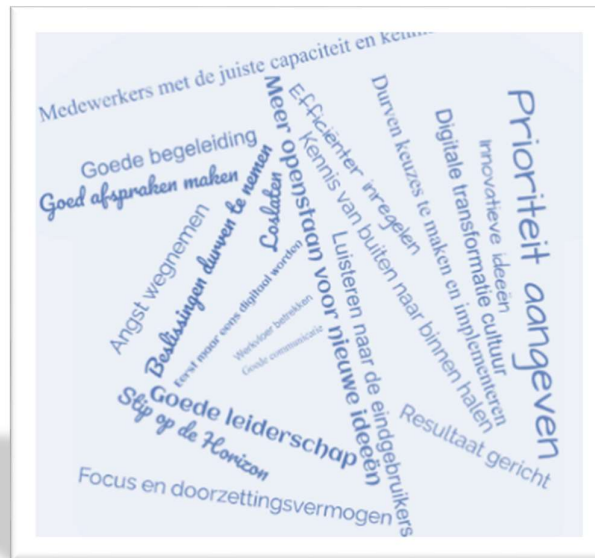
4.2.5 Technologie

Op het gebied van technologie is SSO CFD volgens alle respondenten (FG) in een overgangsfase (level 3). IT-strategie en systemen van SSO CFD zijn afgestemd op de digitale strategie, maar nog niet op de visie en strategie van de organisatie. De IT is gericht op het leveren van digitale kanalen en het leveren van de voordelen die worden verwoord in de digitale strategie. Er is een betere integratie van meerdere IT-systemen die de ontwikkeling van samengevoegde services en een enkel klantbeeld ondersteunt. De IT-systemen en -oplossingen voldoen aan de beste praktijken op het gebied van beveiliging en bedrijfscontinuïteit. Er is nog geen voortdurende feedback en optimalisatie van IT-processen en digitale tools worden nog niet aangemoedigd en toegepast.

Uit dit onderzoek komt naar voren dat de organisaties zich in een overgangperiode bevindt naar digitaal transformeren. Zes van de acht respondenten (R1, R2, R3, R4, R5 en R8) hebben aangegeven dat zij het eens of helemaal mee eens zijn met het niveau dat is van de digitale volwassenheid resultaten van de managers. Zo springt de technologie en skills eruit wat betreft de mate van digitale transformatie ten opzichte van de andere afzonderlijke thema's (zie ook figuur 4.4). Daartegenover staat dat thema's leiderschap, cultuur en innovatie relatief laag scoren op digitale transformatie scan.

4.2.6 Succesfactoren

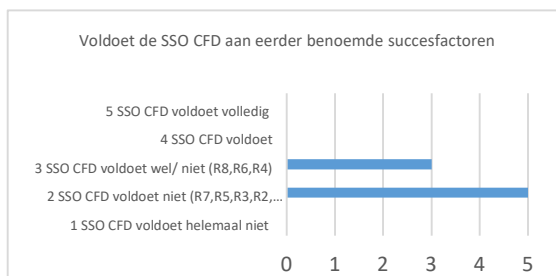
De respondenten hebben eerst de succesfactoren voor digitale transformatie vastgesteld in een woord wolk (figuur 4.6). Vervolgens is de vraag gesteld of de organisatie voldoet aan de succesfactoren. Vijf van de acht respondenten (R1, R2, R3, R5 en R7) heeft aangegeven dat de organisatie niet voldoet aan de benoemde succesfactoren. Voornamelijk “een stip op de horizon” en “goede leiderschap” is een aantal keer benoemd.



Figuur 4.6 Succesfactoren in een woordenwolk.

“Het moet korter op de bal. Iedereen heeft dan heel erg het gevoel waar de organisatie staat en waar het heen gaat” (R5).

Volgens respondent 6 moet de organisatie een stip op de horizon zetten zodat het duidelijk is waar SSO CFD heen gaat. Op sommige onderwerpen zijn geen duidelijke afspraken over: hoe bijvoorbeeld hoe dingen moeten worden opgeslagen en verzonden; hoe men met elkaar in verbinding komt; hoe kanalen te gebruiken zoals bijvoorbeeld Connect People en mail. Volgens Respondent 8 heeft de organisatie een aantal voorhoede spelers, maar je ziet de ontwikkelingen nog niet heel breed door alle processen heen.



Figuur 4.5 Diagram uitkomsten focusgroep thema 2 Interne processen

“De organisatie zit wel op een kantelpunt, in een overgangperiode, doordat al die processen opnieuw in kaart worden gebracht en worden herijkt en beschreven “We zijn er nog niet, maar we zijn wel heel hard op de goede weg” (R8).

De onderzoeksresultaten uit paragraaf 4.2 geven een beeld van de huidige situatie en de gewenste situatie in de perceptie van de manager SSO CFD aan de hand van Digital Maturity Scan. De resultaten hebben zich gericht op 5 thema’s (leiderschap, Culture, skills, innovatie en technologie). Met de succesfactoren wordt onderzocht met welke doelstellingen de gewenste situatie beter kunnen bereiken.

4.3 Competenties, vaardigheden en leiderschapstijl voor middenmanager om digitale transformaties te managen

Om de deelvraag “Welke competenties, vaardigheden en leiderschapstijlen heeft een middenmanager (volgens SSO CFD managers) nodig om digitale transformatie te managen” te beantwoorden, zijn de beschreven competenties en vaardigheden uit tabel 4.6 voorgelegd aan de focusgroep. In de eerste kolom staan de competenties en vaardigheden van de Rijksoverheid, in de tweede kolom competenties en vaardigheden uit de literatuur en in de derde kolom is het digital competence framework EU beschreven. Met dit overzicht is onderzocht of de managers van de focusgroep zich konden vinden in de competentiebeschrijving uit de literatuur. Ook is aan de focus gevraagd welke van deze competenties en vaardigheden relevant en minder relevant zijn voor de middenmanager. De managers hebben medebepaald welke competenties, vaardigheden en leiderschapstijlen kritisch zijn.

Tabel 4.6 Tabeloverzicht competenties en vaardigheden

Competenties Rijksoverheid	Digitale transformatie competenties en vaardigheden (Van der Wal, 2017)	Digital Competence Framework EU (ec.europa.eu, 2022)
Organisatiesensitiviteit Bestuur sensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen organisatie Aansturen groep Ontwikkelen medewerkers Reflecteren	Technologische leiderschapsvermogen Netwerkend werken (Omgekeerd) mentorschap Stakeholder-communicatie Digitaal leiderschap: gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes Denken vanuit designs Navigeren tussen netwerken Veranderkracht	Datageletterdheid Online communicatie en samenwerking Creatie van digitale inhoud Veiligheid Probleemoplossing

De respondenten hebben aangegeven wat de goede en minder goede kwaliteiten zijn en of er relevante aspecten ontbreken. Daarnaast is er aangegeven of en welke kritische competenties en/of vaardigheden nodig zijn om met succes digitale transformatie te managen. De respondenten kunnen zich over het algemeen vinden in de competentiebeschrijving. Kennis en vaardigheden zoals bijvoorbeeld design thinking is volgens de respondenten afhankelijk van de situatie en de taakgerichtheid van het team. Er worden wel mensgerichte competenties gemist, zoals niet tastbare beïnvloeding van de manager op de motivatie, sociale veiligheid, loyaliteit, integriteit, inspiratie en normen en waarden van medewerkers. Volgens respondent 3 van de focusgroep is er goede communicatieve ondersteuning nodig om de medewerkers goed mee te nemen in de transformatie. De basis van de systemen en de middelen die nodig zijn moeten op orde zijn Respondent 4 focusgroep.

“Verandermanagement en oog hebben voor de wijze en richting van digitale transformatie zijn onder andere competenties en vaardigheden die nodig zijn om met succes een digitale transformatie te managen” (Respondent 1 Focusgroep).

Volgens de managers uit de focusgroep zijn de kritische competenties anno 2022 voor een middenmanager bij de SSO CFD een mix van de competenties van de Rijksoverheid, de literatuur en het digital competence framework. Wat bijzonder is, is dat voor wat betreft de kennis en vaardigheden de managers zich niet kunnen vinden in de kennis en vaardigheden van de Rijksoverheid. De kennis en vaardigheden uit de literatuur en het digital competence framework spreekt hen meer aan. Met de input van de focusgroep zijn de kritische competenties en vaardigheden aangevuld en/of aangepast. Volgens de focusgroep zijn de onderstaande (figuur 4.7) kritische digitale transformatie competenties en vaardigheden voor een middenmanager SSO CFD nodig om digitale transformatie te managen.

Competentiebeschrijving Midden Manager (12-15)	
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs- en Organisatiesensitiviteit • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Digitale leiderschapsvermogen (van offline naar online) • Ontwikkelen medewerkers en (Omgekeerd) mentorschap • Creatie van digitale inhoud
Kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes • Navigeren tussen netwerken Veranderkracht • Ontwikkelingen en kunnen vertalen • Denken vanuit designs • Cybersecurity

Figuur 4.7 Tabeloverzicht competenties en vaardigheden Midden Managers volgens focusgroep

4.3.1 Herkennen van de competenties en vaardigheden

Om na te gaan welke competenties en vaardigheden kritisch zijn, (zie Tabel 4.6 Tabeloverzicht competenties en vaardigheden) en of deze herkend worden, zijn deze na de focusgroep voorgelegd aan de respondenten van de interviewers. De competenties en vaardigheden van de Rijksoverheid worden door alle managers herkend. De overige competenties en vaardigheden worden niet door alle respondenten herkend. Een aantal respondenten geven aan dat zij de competentie van aansturen van een groep missen. Volgens respondent 3 ziet het er verder prima uit “het zijn allemaal ontwikkelingen die goed zijn voor de manager zelf”.

“Het zijn wel competenties waar je minimaal over moet beschikken om digitale transformatie met succes te managen” (R4).

Volgens respondent 4 zijn de Rijksoverheid competenties meer op de mens gericht en minder op de technologie. Respondent 5 vindt de competenties logisch. Respondent 1 vraagt zich wel af of je als manager bijvoorbeeld digitale inhoud moet kunnen creëren, en datzelfde geldt ook voor gebruik van sociale mediacampagnes. Respondent 6 ziet vooral opvallend veel verschil met de competenties van de Rijksoverheid en herkent bijvoorbeeld data geletterdheid niet echt als competentie.

“Volgens mij moet je wel kunnen begrijpen wat big data voor jou kan betekenen, maar moet je daarnaast vooral kunnen vertellen wat voor doelstellingen je ermee wilt bereiken en behalen. Hoe zorg je er nou voor dat de juiste data verbonden wordt zodat je die kunt koppelen aan je doelstelling. Belangrijkste vraag is wat wil je eigenlijk vertellen met data en dan is het bijna technologisch om van die big data richting naar die doelstelling te gaan ” (R6).

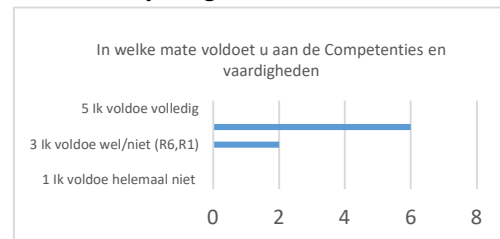
Volgens respondent 7 zijn de competenties en vaardigheden uit de literatuur en Digital Competence Framework EU een soort van verdiepingsslag met de bril van technologie en verandering. Het is een soort geüpdatete versie. Volgens respondent 8 is er bij de Rijksoverheid voor gekozen om met name experts in dienst te hebben die helpen bij de vaardigheden op detailniveau.

“Dat betekent dan niet dat je als manager deze vaardigheden niet moet hebben, maar niet in de rol van de expert” (R8).

4.3.2 In welke mate de respondent voldoet aan de competentie en vaardigheden

Opvallend genoeg geven zes van de acht respondenten (R2, R3, R4, R5, R7 en R8) aan te voldoen aan de competenties en vaardigheden zoals die beschreven staan voor een digitale transformatie middenmanager in Figuur 4.7 “Tabeloverzicht competenties en vaardigheden Midden Managers volgens focusgroep”. Alle zes respondenten geven wel aan dat er altijd nog te verbeteren valt.

Volgens respondent 6 en respondent 7 valt er altijd nog wat te leren. Zowel respondent 3 als respondent 4 geven aan dat zij betreft het onderwerp big data nog wel wat meer zouden mogen leren. Twee van de acht respondenten (R1 en R6) hebben aangegeven zowel wel als niet te voldoen aan de competentie en vaardigheden maar geven aan altijd nog te leren valt.



Figuur 4.8 Diagram uitkomsten focusgroep thema 2 Interne processen

Aanvullende aspecten om met succes transformatie te managen

Respondent 5 geeft aan dat de manager vooral de focus en vasthoudendheid moet hebben en moet zorgen dat bijvoorbeeld afgesproken resultaten ook behaald worden. Volgens respondent 8 zijn het aandachtspunten waar de moderne leidinggevende zich wel bewust van moet zijn en wel mee uitgerust moet zijn als een soort van standaard bagage.

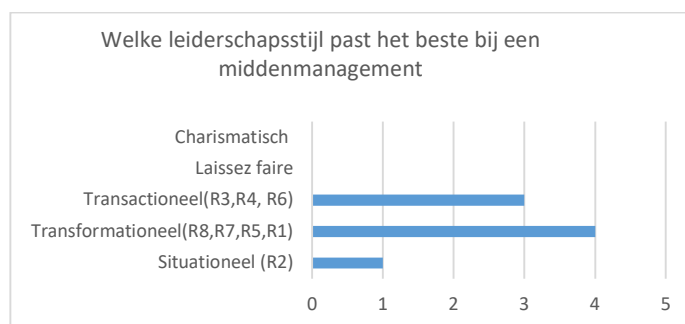
“Ook als je kijkt binnen SSO CFD hebben we veel leidinggevendenden van de facilitaire teams met medewerkers in panden die aan de servicebalie zitten en die rondlopen in de panden. Die zijn veel minder bezig met het creëren van digitale inhoud, terwijl bij ons zouden dat weer veel meer zou spelen of bij huisvesting of bij control. Ik vind dat het niet een primaire taak zou moeten zijn van de leidinggevendenden, maar wel om het te stimuleren en te faciliteren” (R8).

4.3.3 Passende leiderschapsstijl

Zoals in het theoretische hoofdstuk (hoofdstuk 2) beschreven, moeten managers meegaan in de digitale transformatie. Leidinggevendenden zijn onmisbaar als aanjager van digitale transformatie in een organisatie. De juiste leiderschapsstijl wordt gekenmerkt door een grote betrokkenheid en participatie van medewerkers, waarbij inbreng en ideeën van medewerkers worden aanvaard. Onder invloed van de digitale revolutie, wordt van leidinggevendenden geacht dat ze snelle beslissingen kunnen nemen, vaak zonder dat zij over alle informatie beschikken. Volgens de respondenten van de focusgroep is de transformationele managementstijl het best passend om digitale transformatie met succes te managen. Volgens de managers wordt de aandacht voor de mensen/medewerkers juist nog belangrijker in de tijd van digitale transformatie. Digitale transformatie zorgt ervoor dat veel medewerkers elkaar minder fysiek tegenkomen. Hierdoor mist de manager en de medewerker meer het sociale aspect.

“De organisatie staat letterlijk voor een overgang dus voor die transformatie en om dat dan te kunnen doen zal dus ook transformationeel leiderschap nodig zijn” (R8).

Volgens respondent 4 zal de organisatie meer richting taakgericht moeten om ook werkelijk die slag te kunnen maken. Volgens respondent 6 is het belangrijk dat als je ergens aan begint duidelijkheid moet hebben, daarna een stuk resultaat kunt neerzetten en dan in volgorde van dat transactioneel zou moeten kijken. Bij sommige aspecten heb je nodig dat er iemand is die enig charisma met zich meebrengt.



Figuur 4.9 Diagram uitkomsten focusgroep thema 3 leiderschapsstijl

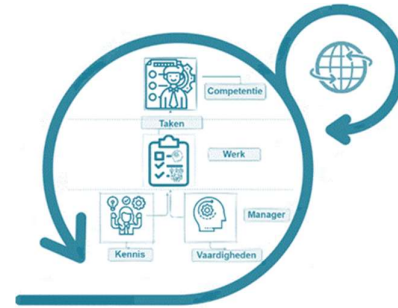
Uit dit onderzoek komt naar voren dat 80 procent van de respondenten hebben aangegeven dat de middenmanager meer stijlen moet beschikken. In dit onderzoek zal de manager zowel de transactioneel als transformationeel leiderschapsstijl moet beschikken om digitale transformatie met succes te managen. De respondenten hebben aangegeven dat de medewerkers door hun leidinggevende gestimuleerd moet worden om alles uit zichzelf te halen maar daarnaast moet de manager zich ook richten op de taak die uitgevoerd moet worden.

4.3.4 Toetsing leiderschapstransformatiemodel

Een concept leiderschapstransformatiemodel is in eerste instantie besproken en aangevuld door de managers uit de focusgroep. Met de input van de focusgroep is het format aangepast en voorgelegd aan de respondenten van de interviews.

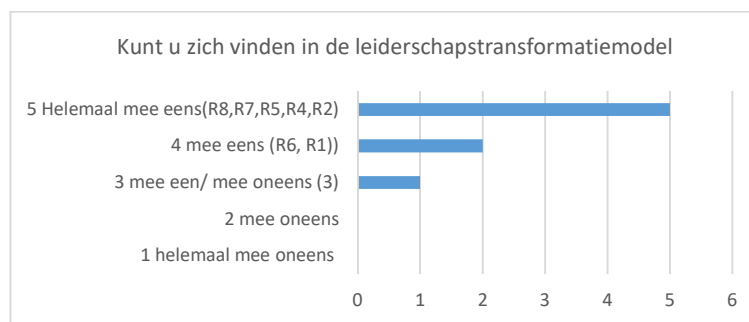
Competentiebeschrijving Midden Manager (12-15)	
Taak	Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de transformatiedoelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie.
Competenties	Bestuurs- en Organisatiesensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Digitale leiderschapsvermogen (van offline naar online) Ontwikkelen medewerkers en (Omgekeerd) mentorschap Creatie van digitale inhoud
Kennis en vaardigheden	Gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes Navigeren tussen netwerken Veranderkracht Ontwikkelingen en kunnen vertalen Denken vanuit designs Cybersecurity.

Figuur 4.10 LT-Model voor een middenmanager SSO CFD



Figuur 4.11 LT-Model visueel

Uit dit onderzoek komt naar voren dat 87.5 procent van de respondenten zich kon vinden in het leiderschapstransformatiemodel (zie figuur 4.12). Volgens respondent 7 is het leiderschapstransformatiemodel duidelijk en helemaal waar. Respondent 4 vindt het een mooie conclusie. Respondent 3 mist wel de medewerker in het model, maar aangezien het over leidinggevendend gaat kan hij zich er wel in vinden. Meer dan de helft van de respondenten geven aan dat het leiderschapstransformatiemodel prima gebruikt kan worden bij onder andere werving en selectie van nieuwe managers. Respondent 3 geeft aan: "prima in een vacature te gebruiken en in selectiegesprekken". De helft van de respondenten geeft aan leiderschapstransformatiemodel bij ontwikkeltrajecten van zittende managers te gaan gebruiken. Respondent 8 geeft aan het meer te zien als aanvullend op de leiderschapsvisie, want sleutelen aan de functiebeschrijving en kwaliteitsprofielen (functiehuis) van de Rijksoverheid ligt best ingewikkeld en is een lang traject. Volgens respondent 5 is het functiehuis de logische plek. Volgens vier respondenten (R2, R4, R5 en R6) mag het juist breder getrokken worden, dus ook voor afdelingshoofden en projectleiders en afgepeld naar medewerkers.



Figuur 4.12 Diagram uitkomsten thema 4 transformatiemodel

In paragraaf 4.3 is onderzocht of de manager SSO CFD de kritische competenties en vaardigheden herkennen, welke leiderschapsstijl het best past bij een middenmanager in de organisatie context en het leiderschapstransformatiemodel te toetsen en verscherpen.

4.4 Beantwoording empirische deelvragen

In deze paragraaf worden de deelvragen 4, 5 en 6 beantwoord. Zoals uit paragraaf 2.3 blijkt bestaat er een grote variëteit in middenmanager binnen de overheid. Middenmanagers spelen een cruciale rol in grote organisaties. Naarmate organisaties complexer worden en veranderingen elkaar in steeds sneller tempo opvolgen, neemt het belang van de rol van de middenmanager toe (Balogun en Johnson, 2004). Van de Weide en Wilderom (2004) noemen de positie van de middenmanager en de spanningen die daarmee samenhangen een 'sandwichpositie', waarbij de middenmanagers de strategie en de plannen van het hoger management moeten linken met de ervaringen van de mensen onder hen.

Digitale transformatie in een SSO CFD omgeving

De uitbraak van de COVID-19-pandemie is de belangrijkste aanjager geweest op het onderwerp digitale transformatie. De pandemie heeft op het SSO-CFD een sterke invloed gehad op de acceptatie van (nieuwe) technologieën zoals cloud computing en big data. Volgens de respondenten staan we nog aan het begin van de digitale transformatie. Digitale transformatie heeft voor alle managers impact. De impact brengt ook een uitdaging met zich mee en die uitdaging ligt vooral in menselijke interactie, sfeer en vertrouwen naar elkaar toe. Daarnaast voelen de managers steeds meer druk van de interne klant om meer gebruiksgemak en inzicht vraagt. Managers geven aan dat er goed in de gaten moet worden gehouden waar vanuit de leidinggevende rol meer aandacht aan moet worden besteed. Met het hybride werken zijn de medewerkers niet meer fysiek op kantoor, telefonisch niet altijd goed bereikbaar zijn en agenda's gevuld met afspraken.

Uit dit onderzoek blijkt dat er momenteel weinig aandacht is voor digitale transformatie. De managers worden te weinig begeleid op het gebied van nieuwe ontwikkelingen. De managers die wel vinden dat er aandacht is, zijn zelf op zoek gegaan naar informatie over digitale transformatie binnen de Rijksoverheid of zitten in bepaalde projectgroepen waarbij digitale transformatie een belangrijke onderwerp is.

Uit dit onderzoek blijkt dat het grootste deel van de respondenten vinden dat de organisatie in staat is om met haar interne processen een digitale transformatie door te voeren. Een grote nadeel is dat de organisatie erg bureaucratisch is waardoor veel beslissingen over verschillende schijven moeten, wat veel tijd kost.

Digitale volwassenheid.

Uit dit onderzoek blijkt dat SSO CFD in een overgangsfase zit van informeel en reactief naar een digitale transformatie. Met name op het gebied van leiderschap (er is nog geen digitale strategie aanwezig, rollen en verantwoordelijkheden zijn nog niet duidelijk), cultuur (digitaal team is niet ingebed in de organisatiestructuur en er is geen verandermanagementplan voor digitale transformatie geïmplementeerd) en innovatie (het potentieel voor digitale kanalen om nieuwe manieren te creëren om met klanten in contact te komen en diensten te leveren, wordt nog niet onderzocht en digitale projecten worden niet gevormd) is SSO CFD informeel en reactief. Op het gebied van skills (digitaal beleid en procedures regelmatig gecontroleerd en verbeterd) en technologie (een IT-team levert proactieve input in digitaliseringsprojecten en business re-engineering) zit SSO CFD wel in een overgang richting klantgericht en transformationeel.

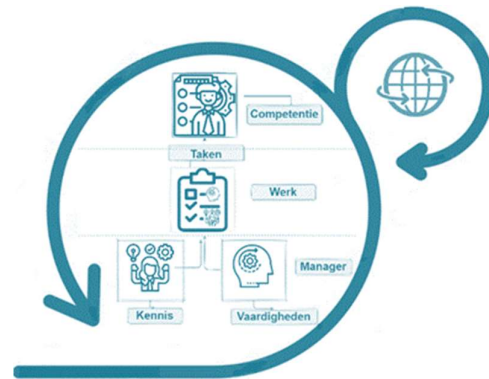
De Belastingdienst heeft na een aantal schandalen de afgelopen jaren flink geïnvesteerd in de thema's leiderschap en cultuur. Met alle aandacht en investeringen hiervoor binnen de dienst, is het verassend dat uit dit onderzoek deze thema's opmerkelijk laag scoren.

Eén van de belangrijkste succesfactoren is dat de SSO CFD een stip op de horizon moet zetten zodat het duidelijk is waar de organisatie heen gaat. Op sommige punten zijn er namelijk geen afspraken over hoe er om moet worden gegaan met digitale transformatie veranderingen.

Competenties, vaardigheden en leiderschapsstijlen om digitale transformatie te managen

Uit dit onderzoek komt naar voren dat een manager, om digitale transformatie met succes te managen, moet beschikken over de transformationele leiderschapsstijl in combinatie met de transactionele leiderschapsstijl. Naast dat de manager zich richt op inspireren en motiveren van werknemers, zal SSO CFD ook meer richting taakgericht moeten om ook werkelijk die slag te kunnen maken.

Het leiderschapstransformatiemodel is door de middenmanagers positief ontvangen. De middenmanagers herkennen competenties en vaardigheden, maar niet alle competenties en vaardigheden uit de literatuur. Tachtig procent van de respondenten is het er over eens dat de manager over de kritische competenties en vaardigheden uit de competentiebeschrijving moet beschikken om digitale transformatie te managen.



Figuur 4.11 LT-Model visueel

De respondenten vinden dat zij over het algemeen al voldoen aan de kritische competenties en vaardigheden, terwijl zij vinden dat de andere managers nog reactief en informeel zijn. De respondenten hebben wel aangegeven dat er altijd nog te verbeteren valt. Een team sturen, stimuleren en faciliteren is volgens de respondenten wel de primaire taak van de leidinggevenden. Daarnaast is veranderkracht in combinatie met omgevingsbewustzijn ook erg belangrijk.

Het leiderschapstransformatiemodel kan volgens de respondenten gebruikt worden bij onder andere werving en selectie van nieuwe managers. Het model kan in een aangepaste vorm ook gebruikt worden voor afdelingshoofden en projectleiders en afgepeld worden naar medewerkers. De logische plek is volgens de respondenten bij de Rijksoverheid (functiehuis), maar het veranderen van de functiebeschrijving en kwaliteitsprofielen is een lang en ingewikkeld traject.

5 Conclusies, aanbevelingen en discussie

In paragraaf 5.1 wordt de onderzoeksvraag beantwoord. De discussie wordt in paragraaf 5.2 beschreven. Tenslotte worden de aanbevelingen in paragraaf 5.3 beschreven.

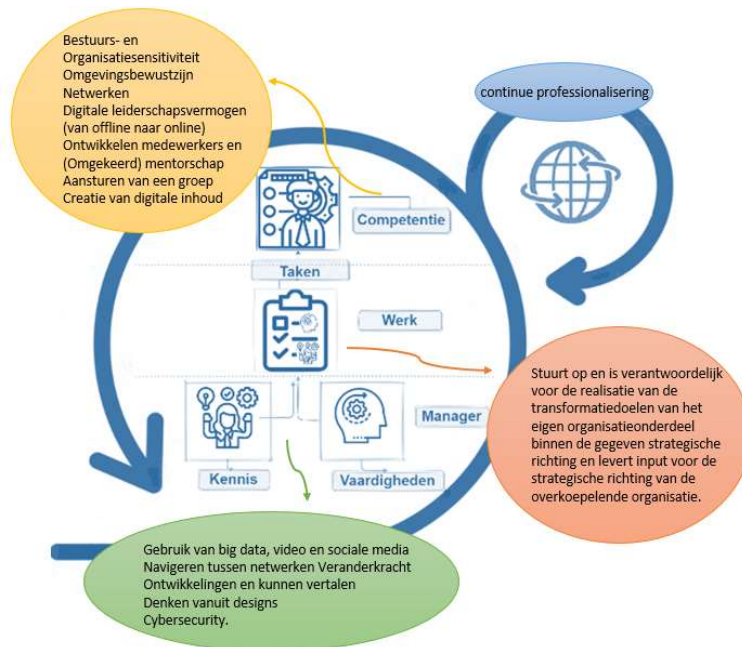
5.1 Conclusie

De hoofdvraag was:

Wat zijn kritische leiderschapscompetenties om digitale transformaties in facilitaire diensten van de publieke sector te managen?

Managers moeten steeds vaker (strategische) keuzes kunnen maken in hun werk met betrekking tot toepassingen door bijvoorbeeld Big data, Internet of Things, Robotica, Artificial Reality, Blockchain en Artificiële intelligentie. De COVID 19 pandemie heeft er voor gezorgd dat het normaal geworden dat medewerkers vanuit huis, of zelfs vanuit een openbare plaats werken. Al de genoemde veranderingen hebben veel impact op het dienstverleningsmodel van SSO CFD en de werkwijze van de manager. Nu Hybride werken de norm is, zal het een beroep doen op andere vaardigheden van managers. Om naadloos aansluiting te vinden op de interne klant van vandaag en die van morgen, “Zullen er nieuwe competenties aangeleerd moeten worden zoals het omgaan met digitale vaardigheden (“The 21st Century Public Manager”, 2017a). Zonder deze nieuwe competenties verliest de traditionele facilitair medewerker zijn bestaansrecht zonder hier concreet invloed op uit te kunnen oefenen, de maatschappij en de eigen organisatie vraagt namelijk om een ander kwaliteitsniveau.

Voor het antwoord op de hoofdvraag is het “leiderschapstransformatiemodel Middenmanager SSO CFD” ontwikkeld. In dit onderzoek is verder nagegaan welke leiderschapscompetenties om digitale transformaties in facilitaire diensten van de publieke sector te managen daadwerkelijk volgens respondenten kritisch zijn. De kritische leiderschapscompetenties zijn in het onderstaande model beschreven.



Figuur 5.1 LT-Model voor Middenmanager SSO CFD

Theoretische onderzoek

Omdat het onderzoek uitgevoerd zou worden in de context van de publieke sector, was de eerste stap het onderzoeken naar de relevante karakteristieken van facilitaire diensten in de publieke sector. Belangrijkste relevante karakteristieken waren onder andere dat de sector zich kenmerkt door de in wet- en regelgeving vastgelegde uit te voeren publieke taken, bekostiging met publiek geld, niet op winst gericht te zijn en een maatschappelijk belang te hebben.

Vervolgens is gekeken naar wat eigenlijk digitale transformatie in de publieke organisatie inhoudt met een gekozen digitale transformatie definitie: "Het verbeteren van bestaande dienstverlening (organisatie, processen en systemen) met behulp van moderne digitale technologieën".

Als laatste is, in het theoretische onderzoek, gekeken naar relevante competenties en leiderschapsstijlen van een manager binnen de publieke sector. Hieruit kwam onder andere naar voren dat van de huidige manager wordt verwacht dat het beschikt over digitale geletterdheid, zoals bijvoorbeeld ICT-vaardigheden, mediageletterdheid, digitaal alfabetisme en informatievaardigheden. Daarnaast is leiderschap een essentiële driver voor de digitale transformatie, managers zijn onmisbaar als aanjager van digitale transformatie in een organisatie.

Aan de hand van het theoretische onderzoek is een leiderschapstransformatiemodel (LT-Model) ontwikkeld. Dit LT-model biedt de organisatie een manier om de managers te beschrijven door kennis en vaardigheden te associëren met een individu of groep. Door gebruik te maken van hun kennis en vaardigheden, kunnen taken door managers voltooid worden om organisatie doelstellingen te bereiken.

Empirische onderzoek

In de eerste deel van het empirische onderzoek is het leiderschapstransformatiemodel getoetst, aangepast en verrijkt in een focusgroep. Daarnaast is er onderzocht welke leiderschapsstijl het beste past bij de middenmanager SSO CFD. Om de digitale volwassenheid te meten en te onderzoeken hebben de respondenten van de focusgroep ook de digitale maturity scan ingevuld.

In het tweede deel van het empirische onderzoek is in eerste instantie de huidige situatie onderzocht. Hieruit is gebleken dat de organisatie SSO CFD niet voorop loopt als het gaat om het toepassen van digitale transformatie. Wel worden ontwikkelingen in de omgeving van hun dienstverlening nadrukkelijk in de gaten gehouden. De managers voelen steeds meer druk in de omgeving van bijvoorbeeld de interne klant die steeds meer om gebruiksgemak en inzicht vraagt. Uit dit onderzoek blijkt ook dat SSO CFD in een overgangsfase zit van informeel en reactief naar een gewenste digitale transformatie situatie. Aan de respondenten is vervolgens gevraagd met welke doelen de gewenste situatie beter zouden behalen. De respondenten hebben aangegeven dat, om een hoger doel te behalen, SSO CFD een stip op de horizon moeten zetten zodat het duidelijk is waar de organisatie heen gaat. Op sommige punten zijn er namelijk geen afspraken over hoe er om moet worden gegaan met digitale transformatie veranderingen. Ook is de leiderschapsstijl uit de focusgroep voorgelegd aan de respondenten van de interviews. Volgens de respondenten moet een manager, om digitale transformatie met succes te managen, over zowel een transformationele als een transactionele leiderschapsstijl beschikken. Naast dat de manager zich richt op het inspireren en motiveren van medewerkers, zal SSO CFD ook meer richting taakgericht moeten om ook werkelijk die slag te kunnen maken.

Als laatste is het aangepaste leiderschapstransformatiemodel (LT-Model) aan de respondenten van de interviews voorgelegd. Om na te gaan welke competenties en vaardigheden kritisch zijn, (zie Tabel 4.6 Tabeloverzicht), zijn deze medebepaald door de respondenten. Volgens de respondenten is het LT-Model een goede middel om de doelen te behalen. Het overgrote deel van de

middenmanagers vindt dat een manager over de kritische competenties en vaardigheden uit de LT-Model moet beschikken.

5.2 Discussie

In het theoretisch kader is grotendeels ingegaan op kenmerken van de publieke sector, digitale transformatie en leiderschapscompetenties. Auteurs zoals Van der Wal (2017), Westerman (2014) en Bass & Riggio (2006) hebben artikelen over competenties van de toekomstige ambtenaar, digitale transformatie en leiderschapsstijlen gepubliceerd. Er is voldoende literatuur te vinden over de losse elementen, maar in combinatie met elkaar is in dit onderzoek niet gevonden. Tijdens de interviews kwam ook de cultuur een paar keer ter sprake. Volgens de respondenten wordt er nog te weinig gekeken naar de cultuur binnen de organisatie waarin de manager zich beweegt. Dit onderwerp is in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten, omdat anders het onderzoek te groot zou worden.

Het onderzoek heeft zich beperkt tot de middenmanagers van SSO CFD. De onderzoeksresultaten zouden er wellicht anders uit kunnen zien als er bijvoorbeeld meerdere dienstonderdelen betrokken waren geweest bij het onderzoek en meer respondenten waren geïnterviewd. Daarnaast is in het onderzoek uitgegaan van middenmanagers terwijl de managers een behoorlijke diverse taken en verantwoordelijkheden pakket hebben. Uit de interviews blijkt bijvoorbeeld dat er toch een verschil zit in middenmanagers die leiding geven aan specialisten (inkoop, HRM en adviesdiensten) en middenmanagers die leiding geven aan uitvoerende medewerkers (operationeel). Het verschil zit voornamelijk in de leidinggevende stijl (mens /taakgericht). Mogelijk heeft dit ook invloed op bepaalde leiderschapscompetenties, dit zou verder onderzocht moeten worden.

Een ander belangrijk punt van het onderzoek was het tijdsbestek. Het onderzoek had uitgebreider opgezet kunnen worden door nog meer waardevolle informatie te verzamelen. Zo zou het interessant zijn geweest om ook medewerkers te interviewen en daardoor diepere informatie te achterhalen. Echter is hier vanwege het tijdsbestek en de omvang niet voor gekozen.

Om te kijken of de resultaten die naar voren zijn gekomen in dit onderzoek ook gelden voor de andere dienstonderdelen binnen het Rijk of een vergelijkbare team binnen een andere dienstonderdeel van de Belastingdienst is een kwalitatief onderzoek wenselijk. Dergelijk onderzoek levert een bijdrage aan de representativiteit van de resultaten omdat op deze manier een grotere groep respondenten kan worden bereikt.

Met dit onderzoek is er een nieuwe stap gezet in het verder professionaliseren van leiderschap in publieke organisaties. Het in LT-model kan naar verwachting van de organisatie gebruikt worden voor de invulling van professionaliseringstraject (van managers) in publieke organisaties.

5.3 Aanbevelingen

Op basis van de resultaten van dit onderzoek worden vier aanbevelingen gegeven aan de directie SSO CFD. Deze aanbevelingen hebben als doel het versterken van leiderschap in digitale transformaties van middenmanagers binnen SSO CFD.

1

Agenderen van het thema Digitale transformatie

De managers die geïnterviewd zijn gaven allemaal aan dat digitale transformatie een interessant onderwerp is dat impact op hun dagelijkse werk heeft, waar te weinig aandacht aan wordt besteed binnen SSO CFD. De ene manager hoort er niets over, de andere wel. Tijdens de eerste stap zullen de onderzoeksresultaten met de directie van SSO CFD besproken worden. In dit gesprek wordt de directie geïnformeerd over de belangrijkste conclusies van het onderzoek. De eerste aanbeveling is dan ook om met elkaar in gesprek te gaan, budget vrij te stellen om vervolgens een duidelijke strategie te bepalen. De directie van SSO CFD wordt aanbevolen om duidelijk in kaart te brengen

waarom digitale transformatie een vereiste is voor de organisatie en wat het bijdraagt aan de huidige strategie. Het zal in eerste instantie vooral gaan om het begrijpen van de impact, het bepalen van de uitgangspunten en het komen tot een gedragen visie.

2

Aanstellen van een transformatieleider

Het aanstellen van een transformatiemanager helpt vooral aan het begin om mee te denken met de veranderingen en uitdagingen voor SSO CFD. Het zal de taak van een transformatiemanager zijn om deze veranderingen te vertalen en de organisatie te begeleiden. De transformatiemanager verbindt de verschillende stakeholders met elkaar en komt samen met het management tot een gemeenschappelijk beeld en een gedragen visie omtrent de transformatie. Ook kan de transformatiemanager sturing geven aan het proces en de voortgang bewaken.

3

Aanpassing leiderschapscompetenties

Er zal een onderzoek moeten plaatsvinden om te bepalen waar de managers op dit moment staan op het gebied van aangepaste leiderschapscompetenties. SSO CFD wordt aanbevolen om het transformatiemodel uit het conceptueel model te koppelen aan het leiderschapsprofiel (van de middenmanager SSO CFD), zodat het voor leidinggevenden duidelijk is wat er concreet van hen wordt verwacht. Ook is het in deze fase belangrijk om draagvlak te creëren voor de nieuwe strategie. Hierbij zijn communicatie, de 'waarom' vraag, en doelstellingen een essentieel onderdeel. Tevens wordt het voorgenomen besluit om transformationeel in combinatie met transactioneel leiderschap te bevorderen kenbaar gemaakt. De directie van SSO CFD wordt aanbevolen om de managers te vragen mee te denken over de wijze waarop zij kunnen groeien in hun managers rol. Dit zal zorgen voor meer draagvlak voor de managers. De aanbeveling op langere termijn zal aan de Algemene Bestuursdienst zijn om het leiderschapsprofiel aan te passen die in het Functiegebouw Rijk staat omdat zij verantwoordelijk zijn voor het aanmaken en beheren van de functiegroepen en -profielen binnen de Rijksoverheid.

Om de digitale vaardigheden binnen SSO CFD te vergroten en te borgen, is het belangrijk om nieuwe mensen aan te nemen die al in het bezit zijn van de benodigde competenties en ervaring. Daarom is het aan te raden om de competentiebeschrijving voortaan deel uit te laten maken van de werving en selectie van nieuwe managers. Ook wordt aangeraden om de competentiebeschrijving op te nemen in de HR-gesprekscyclus voor managers. Tot slot wordt de organisatie aangeraden om na een jaar opnieuw een meting uit te voeren om te kijken hoe de leidinggevenden zich ontwikkeld hebben. Digitale transformatie is pas geslaagd wanneer de resultaten ook duurzaam geborgd worden in de organisatie.

4

Digitale leiderschapscompetenties centraal stellen in opleidingstrajecten

Om als manager mee te gaan in de digitale transformatie en om goed inzetbaar te blijven op de arbeidsmarkt, is het belangrijk dat managers zich blijven ontwikkelen. Daarom wordt er aanbevolen om een opleidingsplan te ontwikkelen, ter bevordering van de continue professionalisering van de manager, welke voldoet aan het Europese geaccepteerde raamwerk (microcredential), samen met bijvoorbeeld een universiteit. De microcredential is een erkend bewijs van de leerresultaten die een manager heeft behaald na een leerervaring van beperkte omvang, op basis van transparante normen en eisen en na een beoordeling (ontleend aan de definitie van de EU-commissie). De managers die specifieke competenties missen, zullen ook getraind moeten worden. De behoeften en ontwikkelpunten kunnen per manager variëren en daarom wordt de organisatie aangeraden om naast een algemeen opleidingsplan een plan te maken voor de managers die behoefte hebben aan een individueel traject.

6 Literatuurlijst

- AAFM, (2017). Landelijk opleidingsprofiel FM. Den Haag: Vereniginghogescholen.nl.
- ABD (2021). Kompas. In ABD, Kompas (p. 18). den haag:
file:///C:/Users/Allor00/Downloads/Kompas+ambtelijk+leiderschap,+versie+15+juli+2021.pdf.
- ABD (2022). *Opgehaald van <https://www.algemenebestuursdienst.nl/vacatures-en-loopbaan/abd-profiel>*
- Amnesty (2022) *opgehaald: <https://www.amnesty.nl/wat-we-doen/tech-en-mensenrechten/algoritmes-big-data-overheid>*
- Baalen, (2020). *Ambidexteriteit in digitale transformaties. Opgehaald van Ambidexteriteit in digitale transformaties: file:///C:/Users/Allor00/Downloads/Ambidexteriteit_in_digitale_transformaties.pdf*
- Baarda, (2020). *Basisboek Interviewen. In D. Baarda, Basisboek Interviewen (p. 34). Groningen/Utrecht: Noordhoff.*
- Balogun & Johnson (2004). *Organizational Restructuring and Middle Managers*
- Bass & Riggio. (2006). *Transformational leadership (2nd ed.). Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.*
- Bass (1985). *Leadership and performance beyond expectations. New York: Free Press.*
- Bass (1990). *From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31. Opgehaald van Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. Organizational Dynamics, 18(3), 19–31.: [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-5](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-5)*
- Bass 1991). *From Transactional to Transformational Leadership. New York: Pergamon Press.Organizational Dynamics, 18(3), 19-31.*
- Belastingdienst. (2021, 03 25). *Intranet. Opgehaald van <https://intranet.belastingdienst.nl/shared-service-organisaties/sso-financieel-en-managementinformatie/wie-zijn-wij-wat-doen-wij>: <https://intranet.belastingdienst.nl/shared-service-organisaties/sso-financieel-en-managementinformatie/wie-zijn-wij-wat-doen-wij>*
- Belastingdienst. (2021, 06 09). *ons.belastingdienst.nl. Opgehaald van [ons.belastingdienst.nl](https://over-ons.belastingdienst.nl/themas/ict-op-orde/factsheet-ict-op-orde/): <https://over-ons.belastingdienst.nl/themas/ict-op-orde/factsheet-ict-op-orde/>*
- Ben Allouch (2016). *Van adoptie naar nieuwe technologie. Enschede: Saxion University of Applied Sciences.*
- Bennett, N. & Lemoine, J. (2014). *What VUCA really means for you. Harvard: Harvard Business Review 92: 1/2. <https://hbr.org/2017/10/simple-ways-to-spot-unknown-unknowns>.*
- Bharadwaj A, El Sawy. Pavlou Venkatraman N (2013) Digital business strategy: toward a next generation of insights. *MIS Quarterly 37(2): 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>*
- Boonstra, J. (2021). *Managing Strategic and Cultural Change in Organizations. Journal of Financial Transformation, 52, 112-121.*
- Boonstra (2011). *Leiderschap in organisaties . In J. v. Boonstra, Leiderschap in organisaties (p. 211). Deventer, Nederland:: Kluwer.*
- Bruijn (2011). *Framing: Over de macht van taal in de politiek. Atlas: Amsterdam.*

- Campbell (2009). *On the Self-Regulatory Dynamics Created by the Peculiar Benefits and Costs of Narcissism: A Contextual Reinforcement Model and Examination of Leadership. Self and Identity*, 8, 214-232. <https://doi.org/10.1080/15298860802505129>
- Capgemini (2011). *Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. Digital transformation: a roadmap for billion-dollar organizations. In: MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting, pp. 1–68, 68.*
- Caudron (2014). upstream.nl/digitale-transformatie/wat-is-digitale-transformatie/. Opgehaald van upstream.nl/digitale-transformatie/wat-is-digitale-transformatie/: <https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/wat-is-digitale-transformatie/>
- cKane et al. (2017). *Digital maturity, not digital transformation.* <http://sloanreview.mit.edu/article/digital-maturity-not-digital-transformation/>
- Cortellazzo, Bruni & Zampieri (2019). *The role of leadership in a digitalized world: A review. Frontiers in Psychology*, 10, 1938.
- Den Hartog, Van Muijen & Koopman (1997). *Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. New York: Journal of Occupational and Organizational Psychology*70, 19-34.
- Diefenbach (2009). *NEW PUBLIC MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR. In Diefenbach, NEW PUBLIC MANAGEMENT IN PUBLIC SECTOR (p. 895). Researchgate.*
- ec.europa.eu. (2022, 01 23). *digital-competence-framework. Opgehaald van digital-competence-framework: https://ec.europa.eu/jrc/en/digcomp/digital-competence-framework*
- Ensie (2016, 06 21). <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/publieke-sector>. Opgehaald van <https://www.ensie.nl/redactie-ensie/publieke-sector>: *publieke-sector*
- Faerman (2003). *Managementvaardigheden. Schoonhoven : Academic Service.*
- Frequin, M. (2021). *Kompas ambtelijk leiderschap. Den Haag: ABD.*
- Fujitsu (2021, 11 25). www.fujitsu.com/. Opgehaald van <https://www.fujitsu.com/global/microsite/digital-cocreation/insight/pact/>
- Functiegebouwrijksverheid (2022, 01 05). *Functiegebouwrijksverheid.* <https://www.functiegebouwrijksverheid.nl/functiegebouw/functiefamilies/lijnmanagement>
- Groot (2003). *Financieel management van Non-profit Organisaties. In T. L. Groot, Financieel management van Non-profit Organisaties. (p. 250). Groningen: Stenfert Kroese.*
- Hart, P. 't. (2014). *Ambtelijk Vakmanschap 3.0: De zoektocht naar het handwerk van de overheidsmanager. Den Haag: Vereniging voor OverheidsManagement.*
- Hartley (2015). *The creation of public value through step-change innovation in public organizations. Public Value and Public Administration: Public Value and Public Administration.*
- Hartley (2021). *Advanced introduction to creative industries. Edward Elgar Publishing.*
- Heady (1995). *In F. Heady, Public administration in comparative perspective (5th ed.).*
- Heydayfm. (2022, 01 28). *Heydayfm. Heydayfm: https://www.heydayfm.nl/facilitaire-dienstverlening*

Hooijberg & Choi (2001). *The Impact of Organizational Characteristics on Leadership Effectiveness Models: An Examination of Leadership in a Private and a Public Sector Organization*. *Administration & Society*, 33(4), 403-431. doi:10.1177/0095399701334002

<https://planon.showpad.com/share/X0ft4cZPHMtZ3ZRxlkDS3> (Trends)

<https://www.facto.nl/20718/directeur-sso-facilitair-belastingdienst-over-hybride-werken-het-is-onmogelijk-om-alle-150-panden-in-een-keer-om-te-bouwen>

Ict. (2022, 2 1). *ictinformatiecentrum*. Opgehaald van ictinformatiecentrum:
<https://www.ictinformatiecentrum.nl/digitale-transformatie>

Ingraham (1996). *Evolving public service systems*. In P. Ingraham, *Evolving public service systems*. J. Perry (Ed.), : *Handbook of public*.

Jens Rowold & Anette Rohmann. (28 September 2009). <https://doi.org/10.1002/nml.240>

Keegan and Den Hartog (2004) . *Transformational leadership in environment: a comparative study of the leadership styles of project managers and line managers*. *Int. J. Proj. Manag.* 22 (8), 609–617.

Kettl (1997). *The global revolution in public management: Driving themes, missing*. In *The global revolution in public management: Driving themes, missing*. New York: New York.

Korsten, A. (2016). In A. Korsten, *Succes en falen in het omgaan met wicked problems*.

Korsten, A. (2019). *Omgaan met 'wicked problems'*. *Beleidsonderzoek online*, 8, 1.

Lingsma, M. & Scholten, M. (2001). *Coachen op competentieontwikkeling*. Uitgeverij Nelissen, Soest.

Lubberding, J., van Stratum, R., & Kaptein, E. (2013). *Changemanagement*. Noordhoff Uitgevers BV.

Lynn Jr (2006). *Public management: Old and new*. London: Routledge.

Matt et al (2015). Digital transformation strategies , T. Hess and A. Benlian *Bus. Inform. Syst. Eng.*, 57 (5) (2015),pp. 339-343. T. Hess and A. Benlian *Bus. Inform. Syst. Eng.*

mediawijzer. (2020, 12 30). *mediawijsheid-en-leven-in-media/*. Opgehaald van *mediawijsheid-en-leven-in-media/*: <https://www.mediawijzer.net/mediawijsheid-en-leven-in-media/>

Mintzberg (1989). *The structuring of organizations*. In *Readings in Strategic Management*. In H. Mintzberg, *The structuring of organizations*. In *Readings in Strategic Management* (pp. 322-352)). London: Palgrave.

MT/Sprout (2022). *Hybride werken vraagt om managers met meer sociaal gevoel*. Robert Hooijberg

Noordegraaf (2015). *Public management: Performance, professionalism and politics*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Northouse (2013). *Leadership: Theory and practice* (7th ed.). Thousand Oaks,: Sage Publications.

Onderzoeken (2022) opgehaald <https://www.onderzoekdoen.nl/enquete-onderzoek/likert-schaal/>

Openbaarbestuur. (2021, 12 23). *overheidstarieven-2021*. Opgehaald van *overheidstarieven-2021*: <https://kennisopenbaarbestuur.nl/media/257397/handleiding-overheidstarieven-2021.pdf>

Orazi, Turrini, & Valotti,(2013). *Public sector leadership: new perspectives for research and practice*. *International Review of Administrative Sciences*, 79, 486-504.

- Rainey, (2014). *Understanding and managing public organizations*. In H. (. Rainey, *Understanding and managing public organizations* (p. 351). Francisco: Jossey-Bass & Pfeiffer Imprints.
- Reflectiesite.nl (2022, 2 25). *Reflectiesite.nl*. Opgehaald van <https://reflectiesite.nl/triple-model-text/>: <https://reflectiesite.nl/triple-model-text/>
- Rhodes (2016). *Recovering the craft of public administration*. *Public Administration Review*, 76(4), 638-647. *Public Administration Review*, 76(4), 638-647.: *Public Administration Review*, 76(4),
- Rijksoverheid.nl. (2022, 03 2021). *Rijksoverheid.nl*. Opgehaald van *Rijksoverheid.nl*: <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/rijksoverheid/bedrijfsvoering-van-het-rijk>
- Scott, W. R. (1998). Scott, W. R. In *Organizations: Rational, natural and open systems (4th ed)*. . New York: Prentice Hall, Englewood Cliffs, .
- Strauss (1967). *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. In B. &. Glaser, *The discovery of grounded theory. Strategies for qualitative research*. (p. 212). Chicago:: Aldine Publishing Company.
- The 21st Century Public Manager (2017a). *Macmillan Education Uk*. <https://doi.org/10.1057/978-1-137-50744-0>
- Torpman, J. (2004). *Identity-Driven Decision-Making: Problems and Solutions*. Södertörns högskola: Södertörn University.
- Upstream (2022, 2 8). <https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/mast-pijlers-digitale-transformatie/>. Opgehaald van <https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/mast-pijlers-digitale-transformatie/>: <https://www.upstream.nl/digitale-transformatie/mast-pijlers-digitale-transformatie/>
- Van der Meer(2021). *Openbaar bestuur, burgers en de vertrouwensc*. *Bouwen aan Vertrouwen*,1-5.
- Verhoeven, *D66 TechVisie 2.0*, Den Haag: 2019
- Voogt & Pareja (2010). *21st Century Skills*. Discussienota. Enschede: Universiteit Twente.
- Van der Wal (2017). *The 21st century public manager*. Basingstoke; Palgrave.
- Van der Wal (2017). *The 21st Century Public Manager*. London: Macmillan Education Uk. Opgehaald van https://www.caop.nl/app/uploads/2019/04/oratie_zegervanderWal20170303.pdf
- Van der Weide & Wilderom (2004). *Deromancing leadership: what are the behaviours of highly effective middle managers?* *International Journal of Management Practice*, vol. 1, no. 1, p. 3-20.
- Welch (1998). *Public administration in a global context*:. In E. ., Welch, *Bridging the gaps of theory and practice between Western and non-Western nations*. (pp. 40-49). *Public Administration* .
- Welling (2012). *Handboek Functiegebouw Rijk*. Den Haag: Formatie Advies en Organisatieinrichting.
- Westerman (2014). *Leading Digital*. In D. B. George Westerman, *Leading Digital* (p. 292). Boston: Harvard Business School Press.
- Yukl (2006). *Leadership in organizations (6th ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson-Prentice Hall.

Bijlage 1

Vragen online focusgroep

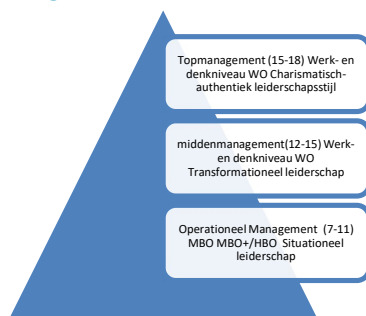
1. Wat verstaan we onder digitale transformatie?
2. Op welke schaal van 1 tot 5 heeft Digitale transformatie impact op je werk (bij 1 geen impact 5 veel impact)?
3. Cijfer toelichten?

Terugkoppeling Digitale volwassenheid (Digitale transformatie binnen CFD)

Digitale assessment maturity model op 5 niveaus (Geef een cijfer op schaal van 1 tot 5, waar 1 minimaal is en getransformeerd een 5)

- Leiderschap
- Cultuur
- Skills
- Innovatie
- Technologie

Deel 2 Leiderschapsstijl



Figuur B1.1 leiderschapsstijlen

4. Welke leiderschapsstijl past volgens jou het beste bij een middenmanagement (12-15) WO* om digitale transformatie met succes te managen.

*keuze uit Situationeel, Transformationeel, Transactioneel. Laissez faire, Charismatisch leiderschapsstijl, anders namelijk.

5. Keuze toelichten.

Deel 3 competenties en vaardigheden

Competenties Rijksoverheid	Digitale transformatie competenties en vaardigheden	Digital Competence Framework EU
Organisatiesensitiviteit Bestuursensitiviteit Omgevingsbewustzijn Netwerken Aansturen organisatie Aansturen groep Ontwikkelen medewerkers Reflecteren	Technologische leiderschapsvermogen Netwerkend werken (Omgekeerd) mentorschap Stakeholder-communicatie Digitaal leiderschap: gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes Denken vanuit designs Navigeren tussen netwerken Veranderkracht	Datageletterdheid Online communicatie en samenwerking Creatie van digitale inhoud Veiligheid Probleemoplossing

Tabel B1.2 Basis Tabeloverzicht competenties en vaardigheden totaal

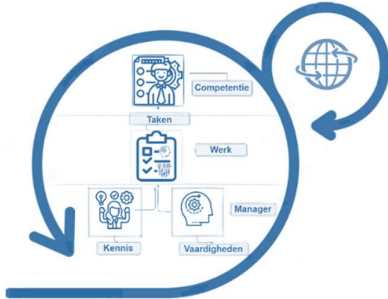
Competentiebeschrijving Midden Manager (12-15)	
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs- en Organisatiesensitiviteit • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Digitale leiderschapsvermogen (van offline naar online) • Ontwikkelen medewerkers en (Omgekeerd) mentorschap (mensgericht) • Creatie van digitale inhoud
Kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes • Navigeren tussen netwerken Veranderkracht • Ontwikkelingen en kunnen vertalen • Denken vanuit designs • Cybersecurity en sociale veiligheid

Tabel B1.3 Basis Tabeloverzicht competenties en vaardigheden middenmanager

6. Kun je je vinden in de competentiebeschrijving Middenmanager? Geef een cijfer van 1 tot 5, waar je bij 1 helemaal niet mee eens 5 helemaal mee eens.

7. Wat zijn de goede en mindere kwaliteiten van de competentiebeschrijving?
8. Ontbreken er relevante aspecten in de competentiebeschrijving?
9. Welke Competenties en vaardigheden zijn kritisch en zijn er andere Competenties en vaardigheden nodig om met succes transformatie te managen? Zo, ja kun je ze ook benoemen?

Deel 4 Het transformatiemodel Toelichting transformatiemodel



Figuur B1.4 Basis LT-model

Competentiebeschrijving Midden Manager (12-15)	
Taak	Stuurt op en is verantwoordelijk voor de realisatie van de transformatiedoelen van het eigen organisatieonderdeel binnen de gegeven strategische richting en levert input voor de strategische richting van de overkoepelende organisatie.
Competenties	<ul style="list-style-type: none"> • Bestuurs- en Organisationsensitiviteit • Omgevingsbewustzijn • Netwerken • Digitale leiderschapsvermogen (van offline naar online) • Ontwikkelen medewerkers en (Omgekeerd) mentorschap • Creatie van digitale inhoud
Kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none"> • Gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes • Navigeren tussen netwerken Veranderkracht • Ontwikkelingen en kunnen vertalen • Denken vanuit designs

Tabel B1.5 Basis Tabeloverzicht competenties en vaardigheden

10. Kun je je vinden in de transformatiemodel? Geef een cijfer van 1 tot 5, waar je bij 1 helemaal niet mee eens 5 helemaal mee eens.
11. Wat zijn de goede en mindere kwaliteiten van het leiderschapsframework? Sterktes en zwakte
12. Welke van de Ontbreken er relevante aspecten in de leiderschapsframework?

Bijlage 2

Openvragen leiderschapsstijlen en digitale transformatie.

Persoonlijk: Functie en rol

- Hoe lang werkt u bij deze organisatie?
- Wat is uw functie?
- Wat houdt dat in?
- Op welke afdeling bent u werkzaam?

Thema 1 Digitale volwassenheid (Digitale transformatie binnen CFD)

1. Wat is volgens u Digitale Transformatie in een SSO CFD omgeving?
2. Op welke schaal van 1 tot 5 heeft Digitale transformatie impact op uw werk (bij 1 geen impact 5 veel impact)?
3. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 5 in hoeverre er aandacht wordt besteedt aan Digitale Transformatie binnen de gehele SSO CFD ?
4. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 5 of uw organisatie met haar interne processen in staat is om digitale transformatie door te voeren?
5. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 5 of u het eens bent met de uitkomst van de Digitale volwassenheid binnen CFD.

Thema 2 Succesfactoren digitale transformatie

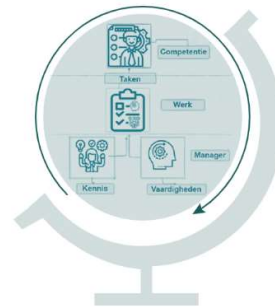
6. Wat is er volgens u nodig voor een succesvolle digitale transformatie binnen uw organisatie?
7. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 5 of uw organisatie voldoet aan uw eerder benoemde succesfactoren? Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?

Thema 3 vragen over Leiderschapsstijlmodel

8. Welke leiderschapsstijl past het beste bij een middenmanagement

Competentiebeschrijving Midden Manager (12-15)	
Competenties	<ul style="list-style-type: none">• Bestuurs- en Organisationsensitiviteit• Omgevingsbewustzijn• Netwerken• Digitale leiderschapsvermogen (van offline naar online)• Ontwikkelen medewerkers en (Omgekeerd) mentorschap (mensgericht)• Creatie van digitale inhoud• Mensgericht leiderschap
Kennis en vaardigheden	<ul style="list-style-type: none">• Gebruik van big data, video en sociale mediacampagnes• Navigeren tussen netwerken Veranderkracht• Ontwikkelingen en kunnen vertalen• Denken vanuit designs• Cybersecurity.

Tabel B1.6 Competentiebeschrijving



Figuur B1.4 Basis LT-model

Thema 4 vragen over competenties, vaardigheden en format

9. Kun je je vinden in de framework? Geef een cijfer van 1 tot 5, waar je bij 1 helemaal niet mee eens 5 helemaal mee eens.
10. Herkent u de competenties en vaardigheden uit dit overzicht? kunt u zich hier ook in vinden?
11. Kunt u aangeven op een schaal van 1 tot 5 In welke mate voldoet u aan de Competenties en vaardigheden uit dit overzicht. Kunt u uw gegeven cijfer toelichten?
12. Welke Competenties en vaardigheden zijn kritisch en zijn er andere Competenties en vaardigheden nodig om met succes transformatie te managen? Zo, ja kun je ze ook benoemen?
13. Kan SSO CFD de competentiebeschrijving en leiderschapsformat gebruiken? zo, ja waar?

Overige vragen

14. Bent u bereid om een opleiding/cursus te volgen met betrekking tot digitale transformatie?
15. Doe ik het goed (toepassen)? Doe ik het goede (waarom doe ik het goed)? Doe ik het om de goede redenen?
16. Zijn er nog zaken die u wilt toelichten die niet aan bod zijn gekomen?

Bijlage 3

Programma focusgroep (huidige situatie en toetsing model)

Onderdeel (Focusgroep)	Doel	Activiteit	Wijze van data verzamelen	Rol van de begeleider
Introductie	Participanten op gemak stellen	X	X	Mondeling informeren over afspraken; vertrouwelijkheid en anonimiteit
Digitale volwassenheid (digitale transformatie binnen CFD)	Onderzoeken waar de organisatie met betrekking tot digitale volwassenheid staat	Digitale assessment Maturity model op vijf niveaus	Online resultaten ophalen	Begeiden en de uitkomsten terugkoppelen, bespreken en doorvragen.
Leiderschapsstijl	Resultaten clusteren aan de hand van de antwoord op de vragen.	Meerkeuze vragen online beantwoorden	Online resultaten ophalen	Begeiden en de uitkomsten terugkoppelen, bespreken en doorvragen.
Competenties en vaardigheden	Diepgaande kennis vergaren over competenties en vaardigheden	Discussiëren over zekerheden hierin en onzekerheden meenemen en de mate van invloed.	Online resultaten ophalen	Toetsen van het model, uitkomsten bespreken en doorvragen.
Leiderschapstransformatiemodel en framework	Diepgaande kennis vergaren over of het framework herkenbaar en passend is. Aanpassing model en framework	Discussiëren over wat de interviewer kan aanvullen op het model en framework	Ophalen van tips. De tips kunnen online aangegeven worden.	Discussie begeleiden en vragen naar tegenbewegingen of extremen. Vragen of iedereen het er mee eens is, er zich in kan vinden of een ander aanvulling heeft.

Programma Interview

Onderdeel (Interview)	Doel	activiteit	wijze van data verzamelen	Rol van de begeleider
Introductie	Participant op gemak stellen	Open vragen gekoppeld aan vijfpunts Likert schaal	Opname/verzamelen uitkomst vijfpunts Likert schaal / Online resultaten ophalen	Mondeling informeren over afspraken; vertrouwelijkheid en anonimiteit
Thema 1) Digitale ontwikkelingen in de omgeving.	Verzamelen van informatie. Onderzoeken waar de organisatie met betrekking tot digitale volwassenheid staat	Open vragen gekoppeld aan vijfpunts Likert schaal	Opname/verzamelen uitkomst vijfpunts Likert schaal / Online resultaten ophalen	Interviewen, verzamelen data
Thema 2) Succesfactoren digitale transformatie	Verzamelen van informatie.	Open vragen gekoppeld aan vijfpunts Likert schaal	Opname/verzamelen uitkomst vijfpunts Likert schaal / Online resultaten ophalen	Interviewen, verzamelen data
Thema 3) Leiderschapsstijlen	Verzamelen van informatie	Open vragen	Opname/ Online resultaten ophalen	Uitkomsten bespreken en vergelijken met eigen keuzes
Thema 4) Competenties, vaardigheden en framework	Verzamelen van informatie, resultaten clusteren aan de hand van de antwoord op de vragen. Toetsen van het leiderschapsstijlmodel en framework	Open vragen gekoppeld aan vijfpunts Likert schaal	Opname/verzamelen uitkomst vijfpunts Likert schaal / Online resultaten ophalen	Interviewen, verzamelen data, toetsen van het model, uitkomsten bespreken en doorvragen
Overige vragen	Verzamelen van informatie	Open vragen	Opname/ Online resultaten ophalen	Verzamelen van data