

whitepaper

# competenties

**Auteurs:** Arnoud van Gemeren en Jorick van der Vlies van ICT Media in opdracht van neomax

# Samenvatting

**Afgelopen voorjaar deed ICT Media in opdracht van neomax onderzoek naar de richting waarin interne IT-afdelingen en -organisaties zich ontwikkelen. Dit onder het motto 'Ontwikkelt IT zich richting de I of de T?' 255 IT-executives, van CIO en IT-manager tot architect, verleenden hun medewerking aan het onderzoek.**

Voor het onderzoek zijn vijf organisatievormen gedefinieerd die variëren van 'zeer dicht op de huid van de business' (I) tot 'operational excellence in IT' (T). In deze whitepaper wordt besproken over welke competenties IT-managers en IT-medewerkers in de verschillende organisatievormen beschikken en over welke competenties ze volgens de IT-managers dienen te beschikken.

De vijf onderzochte vormen zijn:

- Het klant/leveranciermodel, dat neigt naar de T
- Het IT-procesmodel, een hybride model met de combinatie van I en T
- Plannen–ontwikkelen–beheren, een hybride model met de combinatie van I en T
- Bedrijfsprocesmodel, een hybride model met de combinatie van I en T
- Retained organisation, dat neigt naar de I

Wie de scores doorneemt, valt het direct op dat IT-managers zichzelf een beter rapportcijfer geven dan hun medewerkers. Een andere duidelijke uitkomst van het onderzoek is de grote mate van overeenkomst van benodigde competenties bij de verschillende organisatiemodellen. Toch zijn er wel degelijk verschillen, we hebben de opvallendste uitkomsten in deze whitepaper uitgewerkt.

Over het geheel genomen is binnen IT-organisaties het analytisch vermogen dik in orde, net als het kwaliteitsbewustzijn. Aan netwerkvaardigheden en onderhandelingscapaciteiten moet nog gewerkt worden en soms ook aan marktgerichtheid. De clichés over IT'ers zijn niet geheel uit de lucht gegrepen.

# Inhoudsopgave

Inleiding .....	4
De vraagstelling .....	5
Algemeen beeld .....	6
Het klant/leveranciermodel.....	8
Het IT-procesmodel.....	9
Plannen-ontwikkelen-beheren.....	10
De retained organisation.....	11
Bedrijfsprocesmodel .....	12
De respondenten.....	13
Conclusie.....	14
Over neomax .....	15

# Inleiding

Eerder dit jaar verrichtte ICT Media in opdracht van neomax een onderzoek naar de ontwikkelingsrichtingen van interne IT-organisaties<sup>1</sup>, waarover in de whitepaper 'Wordt het de I of de T?' werd gepubliceerd. In deze whitepaper besteden we aandacht aan de competenties van IT-managers en hun medewerkers. Is er een verband tussen het type IT-organisatie en de aanwezige competenties?

Het onderzoek heeft bij circa 250 organisaties gemeten welke mate van affiniteit er is met vijf verschillende organisatiemodellen. Op basis van onderzoek en de praktijk zijn vijf organisatievormen gedefinieerd, die variëren van 'zeer dicht op de huid van de business' tot 'operational excellence in IT'. Deze vijf varianten zullen de revue passeren, voorzien van de opvallendste onderzoeksresultaten. Deze modellen zijn geen weergaven van werkelijk bestaande IT-organisaties, maar stereotypen.

Een interne IT-organisatie of -afdeling zal in de praktijk altijd kenmerken van meerdere organisatiemodellen vertonen. Het draait erom in welke verhouding de kenmerken van de diverse modellen aanwezig zijn en welke verbanden er zijn te leggen met aspecten als branche, budget, organisatiegrootte en zo meer (zie whitepaper 'Wordt het de I of de T?').

Dit tweede whitepaper over het onderzoek richt zich op de competenties die al of niet aanwezig zijn bij de onderzochte IT-organisaties. Gaat affiniteit met bepaalde organisatiemodellen gepaard met de aan- en afwezigheid van competenties bij de medewerkers? Welke conclusies kunnen IT-managers daar vervolgens uit trekken wanneer het om organisatieontwikkeling gaat?

---

<sup>1</sup> In deze whitepaper worden de termen 'IT-organisatie' en 'IT-afdeling' als synoniemen gebruikt.

# De vraagstelling

Op basis van algemeen beschikbare informatie (o.a. Wikipedia) en publicaties van dienstverleners (o.a. Schouten & Nelissen) en kennisorganisaties (o.a. Kenniscentrum EVC – Erkenning van Verworven Competenties) is een inventarisatie van algemeen gangbare competenties gemaakt. Daaruit zijn vervolgens de competenties die voor IT-organisaties bij uitstek van toepassing zijn, vooral met betrekking tot dienstverlening en business alignment, geselecteerd. Meer algemene competenties, zoals stressbestendigheid, zijn niet onderzocht.

De volgende competenties zijn in het onderzoek meegenomen:

- Analytisch vermogen
- Besluitvaardigheid
- Delegeren
- Informatieanalyse en probleemoplossing
- Klantgerichtheid en service-oriëntatie
- Kwaliteitsgerichtheid
- Luistervaardigheid
- Marktgerichtheid
- Mondelinge uitdrukkingsvaardigheid
- Netwerkvaardigheden
- Organisationsensitiviteit
- Onderhandelingsvaardigheden
- Samenwerken
- Schriftelijke uitdrukkingsvaardigheid

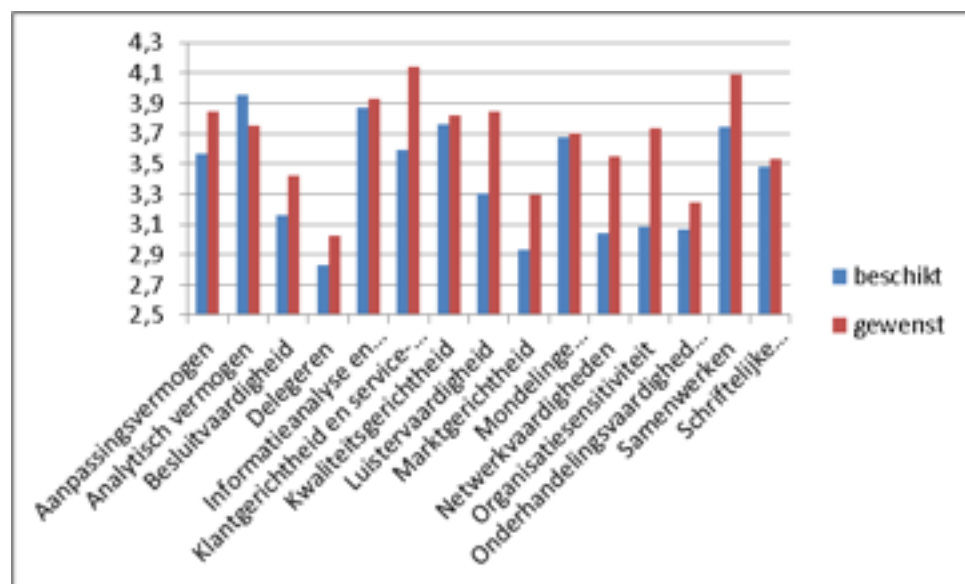
De competenties zijn telkens onderzocht voor de IT-manager zelf, die de respondent van het onderzoek is, en zijn medewerkers. Met andere woorden, de IT-manager zelf beoordeelt de competenties van zijn medewerkers, maar ook zijn eigen competenties.

# Algemeen beeld

Wanneer we kijken naar de competenties in IT-organisaties, blijkt dat de managers van mening zijn dat ze over ruim voldoende competenties beschikken (ze hebben er meer dan ze nodig hebben). Dat het lastig is jezelf objectief te beoordelen, blijkt wel uit de onderzoeksresultaten: IT-managers slaan hun eigen competenties stelselmatig hoger aan dan die van hun medewerkers. De selectie van onderzochte competenties kan hier debet aan zijn – ze zijn deels bij uitstek van toepassing op managers – maar dat er sprake kan zijn van een zekere vooringenomenheid valt bijna niet te ontkennen. Of zou het kunnen zijn dat IT-managers te weinig uitdaging ervaren en te veel in hun comfort zone zitten?

Er zijn slechts drie competenties – marktgerichtheid, netwerkvaardigheden en onderhandelingsvaardigheden – die men niet ruim voldoende in huis denkt te hebben. Met enige vrijheid van interpretatie, omdat de managers zichzelf over de hele linie hoog aanslaan, kan gesteld worden dat zij juist in een IT-organisatie, immers een interne dienstverlener, op deze competenties zouden moeten letten.

Over hun medewerkers zijn de managers een stuk kritischer. Over een breed front mag er wat hen betreft wel bijgespijkerd worden, bijvoorbeeld wat betreft 'klantgerichtheid en service-oriëntatie' en 'samenwerken'. Kijkend naar het verschil tussen beschikbare en gewenste competenties springen luistervaardigheid en organisatiesensitiviteit eruit: hier valt nog het meeste werk te verzetten door de medewerkers.



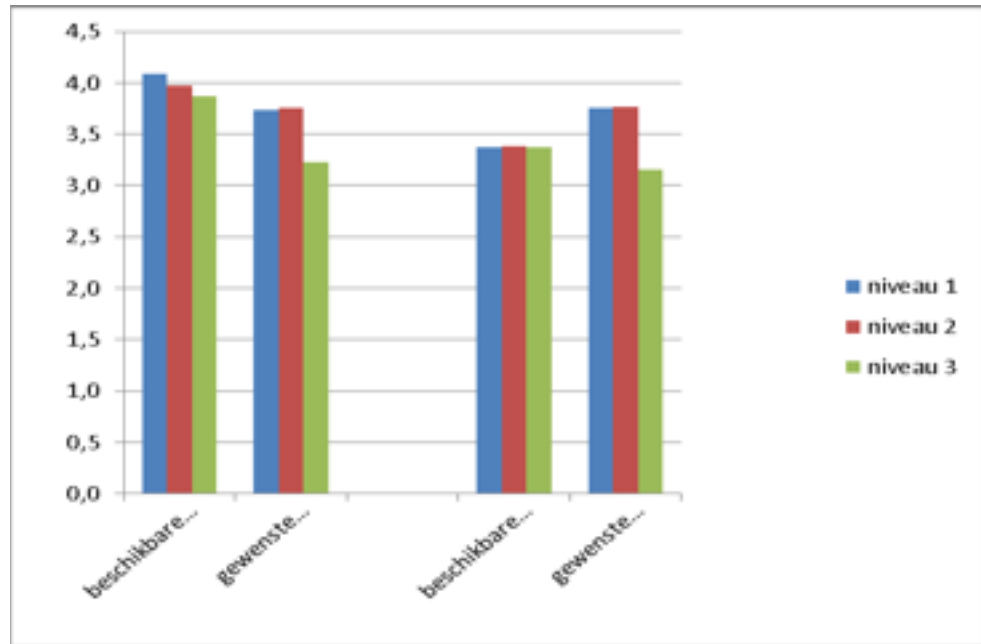
Figuur 1. Verschillen tussen de feitelijke en gewenste competenties van medewerkers, gemiddeld voor alle organisatiemodellen.

We kijken in deze whitepaper vooral naar de relatie tussen organisatiemodellen en competenties, maar andere aspecten zijn ook bekeken. Enkele uitkomsten:

- Naarmate het aantal fe's van een organisatie als geheel toeneemt, wordt hoger gescoord op competentieniveaus, maar ook op de mate waarin competenties nog gewenst zijn;
- Wanneer we kijken naar het niveau van de respondenten – op basis van een onderverdeling in drie groepen: C-level, IT-manager en senior professional – valt op dat er een stijgende lijn is in de perceptie van de eigen competenties naarmate het functieniveau stijgt. Senior professionals ('laag 3') hebben van de drie groepen het minst

behoefte aan aanvullende competenties, zowel voor zichzelf als voor hun medewerkers. Die laatste uitkomst is zeer opvallend en tegenstrijdig aan tot de algemene tendens in het onderzoek. De senior professionals hebben zelfs behoefte aan minder competenties bij hun medewerkers dan waarover deze medewerkers al beschikken.

- Een segmentering van de respondenten op branche laat zien dat de IT-dienstverleners zichzelf gemiddeld het hoogste competentieniveau toedichten en tevens het minst behoefte aan competentieontwikkeling hebben. Een andere opvallende uitkomst: IT-managers bij de overheid slaan de competenties van hun medewerkers het hoogste aan.



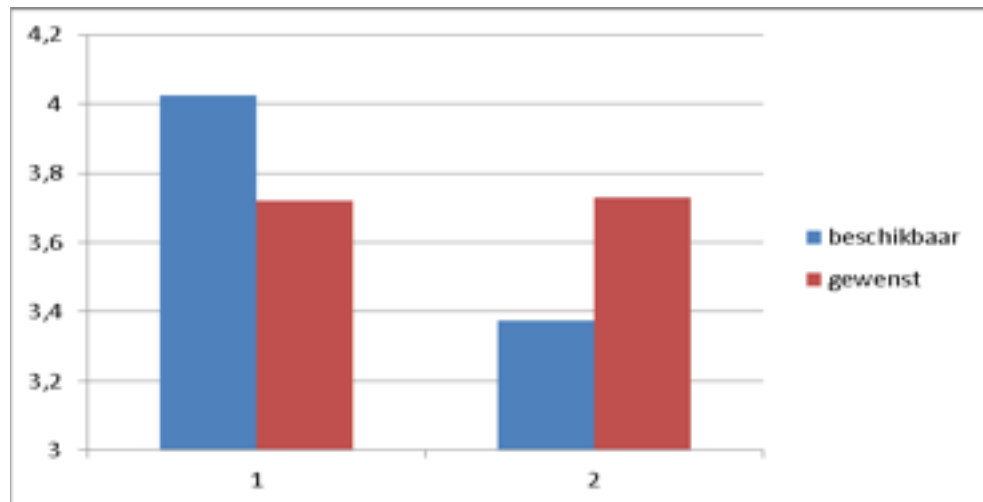
Figuur 2. Beschikbare en gewenste competenties van leidinggevend (links) en medewerkers (rechts), waarbij blauw de antwoorden van C-level respondenten weergeeft, rood die van IT-managers en groen die van senior professionals.

# Het klant/leveranciermodel

Bij dit model wordt de IT-dienstverlening vanuit leveranciersperspectief geleverd, bijvoorbeeld vanuit shared service centers. Dit model doet sterk denken aan een uitbestedingssituatie; niet voor niets wordt het wel gezien als het 'voorland van outsourcing'. Het model kenmerkt zich, net als bij outsourcing, door een sterke regiefunctie, die als doel heeft de business units of divisies zo goed mogelijk te bedienen en daarbij hun uiteenlopende vraag slim te bundelen.

Bij organisaties met veel kenmerken van dit model is het van hetzelfde laken een pak. De managers scoren zichzelf hoog qua competentieniveau; vooral het analytisch vermogen springt eruit, zoals trouwens bij alle modellen het geval is. We zouden ook niet anders mogen verwachten van mensen die van IT hun werk gemaakt hebben. Bij enkele competenties is de marge tussen beschikbaar en gewenst flinterdun of wordt aangegeven dat er behoefte is aan een hoger competentieniveau, zoals bij onderhandelingsvaardigheden. We durven wel te stellen dat hier nog werk aan de winkel is, net als bij marktgerichtheid en netwerkvaardigheden.

Bij de medewerkers is ook hier het beeld minder rooskleurig. Ook de competentie klantgerichtheid en service-oriëntatie, die behoorlijk ontwikkeld is, mag volgens de IT-managers nog beter. Dat mag wel een logische uitkomst worden genoemd, omdat het immers organisaties met een hoog klant/leverancier-gehalte betreft. Ook aan verbetering van verwante competenties als luistervaardigheid, netwerkvaardigheden en organisatiesensitiviteit is behoefte. Zijn de medewerkers nog niet helemaal bijgespijkerd voor de manier van werken in het klant/leveranciermodel? Of zijn IT-medewerkers met deze competenties überhaupt moeilijk te vinden?



Figuur 3. Competenties van IT-managers(1) en hun medewerkers (2) in IT-organisaties met veel affiniteit met het klant/leveranciermodel.



# Het IT-procesmodel

Deze organisatievariant neemt de processen die de IT-organisatie moet uitvoeren als uitgangspunt om de gevraagde diensten te kunnen leveren: incident management, change management, service level management et cetera. Dit kan op basis van een best practices-model als ITIL zijn, maar uiteraard zijn er ook andere procesmodellen of zelf-ontwikkelde hetzij organisch gegroeide modellen.

Dit model sluit andere modellen niet uit: een IT-afdeling kan werken over de as van de klant/leverancierrelatie, maar intern strak conform IT-processen georganiseerd zijn. De afdeling vertoont dan kenmerken van beide modellen.

In de organisatie met veel kenmerken van het IT-procesmodel zijn de IT-managers iets kritischer gestemd over zichzelf. Ze beoordelen hun luistervaardigheid en marktgerichtheid maar nèt als voldoende, terwijl ze hun netwerkvaardigheden zelfs voor verbetering vatbaar achten. Het zou kunnen zijn dat de sterke procesoriëntatie bij deze organisaties een interne gerichtheid met zich meebrengt.

De managers in het IT-procesmodel dichten zichzelf daarentegen wel een grotere besluitvaardigheid, meer delegerend vermogen en onderhandelingsvaardigheden toe dan hun collega's in andersoortige IT-organisaties.

Bij de medewerkers komen de analytische vermogens en het kwaliteitsbewustzijn volgens de IT-managers in de buurt van wat gewenst is; de competentie informatieanalyse en probleemoplossing is zelfs hoger dan gewenst. Aan de andere kant zijn de medewerkers minder goed ontwikkeld qua sociale vaardigheden, wat lijkt te beantwoorden aan het stereotype beeld dat de buitenwereld van IT'ers heeft en dus volgens hun eigen leidinggevenden een grond van waarheid bevat.

De grootste stappen moeten de medewerkers volgens hun managers nog maken op het gebied van klantgerichtheid en service-oriëntatie (al die jaren ITIL voor niets?), marktgerichtheid en netwerkvaardigheden.

# Plannen-ontwikkelen-beheren

Bij dit model is de IT-organisatie ingericht conform het principe 'plan-build-run', afgeleid van de levenscyclus van informatiediensten.

Er is een duidelijke taak- en functieverdeling te onderscheiden, in de regel als volgt:

- Plan: informatiemanagement, architectuur;
- Build: ontwikkeling, integration;
- Run: beheer, servicemanagement, regie.

Dit model kan samengaan met andere modellen, mits de IT-organisatie zelf het complete scala aan IT-services biedt. De retained organisation bijvoorbeeld valt dan af.

De overdracht van vele taken en projecten, een gevolg van de strikte functiescheiding in deze organisaties, maakt dat de IT-managers zichzelf kenmerken door een grote besluitvaardigheid. Ze kunnen bovendien goed samenwerken.

Een tikje onrustbarend is misschien wel dat de kwaliteitsgerichtheid bij deze IT-managers wat minder ontwikkeld is dan bij hun collega's in organisaties die meer van andere organisatiemodellen weg hebben. Is hier dan toch enigszins sprake van over de schutting gooien?

Bij de medewerkers ziet het beeld er heel anders uit: zij moeten volgens hun leidinggevenden op werkelijk alle punten bijspijkeren. Alleen de managers in het IT-procesmodel zijn nog negatiever over hun medewerkers. Mogen we hieruit afleiden dat IT-organisaties van het plan-build-run-type moeite hebben met het vinden van de juiste medewerkers?

De medewerkers moeten de grootste stappen maken als het gaat om aanpassingsvermogen, luistervaardigheid, marktgerichtheid en organisatiesensitiviteit.

## De retained organisation

Alles wat maar enigszins commodity is, zoals IT-infrastructuur, is in dit model uitbesteed. De 'achterblijvende' (retained) IT-organisatie kenmerkt zich door een sterke affiniteit met de business, want levert immers de IT-diensten die de organisatie niet wilde uitbesteden. Deze businesskennis, gecombineerd met kennis van de juiste inzet van informatie, kan van de IT-manager op termijn zelfs een 'business leader' maken.

De IT-managers in dit type organisatie vertonen veel overeenkomsten met hun collega's elders. Zo vinden ze zichzelf behoorlijk slagvaardig, maar zijn ze wat voorzichtiger als het om competenties als netwerk- en onderhandelingsvaardigheden gaat. Een opvallende uitkomst is de relatief lagere score (alhoewel absoluut gezien hoger dan bij andere modellen) die IT-managers in de retained organisation zichzelf geven als het om marktgerichtheid gaat. We vinden dit opvallend omdat supply management een van de voornaamste taken van de retained organisation is. Opnieuw zou de verklaring kunnen liggen in de hogere eisen die in dit type organisatie aan deze competentie worden gesteld.

Ook hier zijn de competenties van de medewerkers op veel punten voor verbetering vatbaar, maar doen ze het in verhouding tot de andere modellen het best. We zien hier de hoogste mate van kwaliteitsbewustzijn en delegeren. Delegeren is over de gehele linie de laagst beoordeelde competentie, maar scoort bij dit model het hoogst.

In de retained organisation kunnen de medewerkers volgens hun bazen minder goed samenwerken, een uitkomst die we nog niet eerder bespraken maar evenzeer voor de andere typen IT-organisaties geldt.

# Bedrijfsprocesmodel

Met het bedrijfsprocesmodel schuiven we nog wat verder in de richting van de business dan bij de retained organisation. Deze variant komt neer op een complete fusie tussen business en IT. IT is per bedrijfsproces georganiseerd, onder leiding van de desbetreffende businessmanager. 'Business & IT fusion' is een term die voor deze organisatievorm ook wel gehanteerd wordt. Procter & Gamble is een bekend voorbeeld van een bedrijf dat dit model heeft ingevoerd.

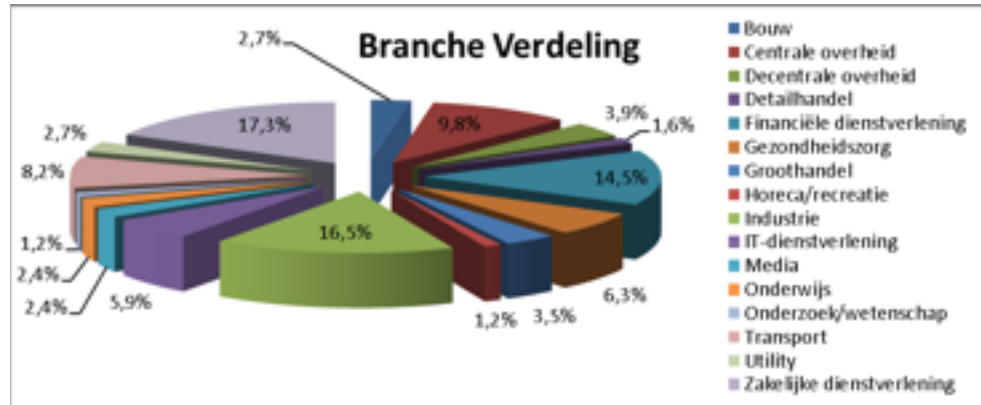
De scores die we hier noteerden moeten met een korreltje zout worden genomen. Deze organisatievorm, waarbij IT per bedrijfsproces is georganiseerd, komt in de praktijk nauwelijks voor. Datzelfde geldt voor organisaties met veel kenmerken van dit model.

Ook hier een positieve score van de leidinggevenden voor zichzelf. Ze zijn echter niet overdreven tevreden over hun luistervaardigheid en evenmin over hun onderhandelingsvaardigheden. Dat zou nu juist niet moeten in een omgeving waarin sprake is van een hechte samenwerking – een samengaan zelfs – van business en IT. Of is er ook hier weer sprake van een kip-en-ei-situatie? Kunnen we beter zeggen dat voor deze competenties de eisen hoger liggen en managers dus met betrekking tot luistervaardigheid en onderhandelingsvaardigheden sneller tekort schieten in het bedrijfsprocesmodel?

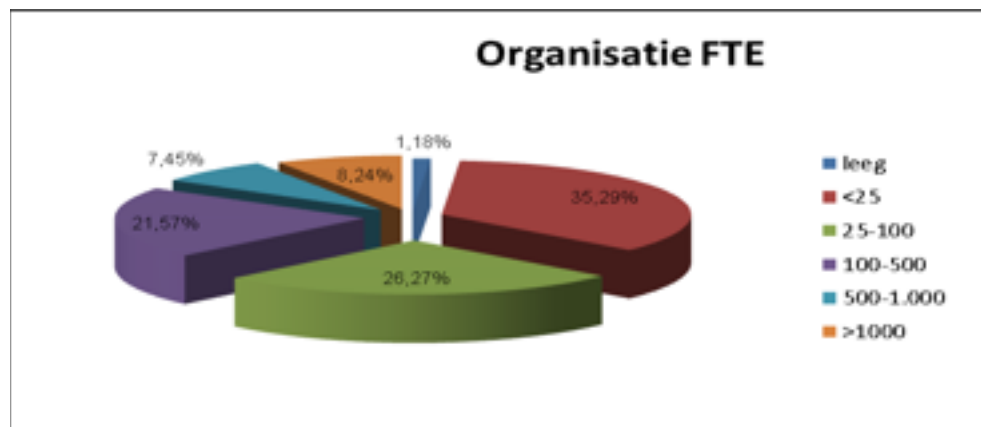
De managers zijn ook wat minder tevreden over hun vermogen tot delegeren dan in de andere type organisaties. Een directe verklaring hebben we hier niet voor. Bij dit model zijn de competenties van de medewerkers in verhouding laag, daarentegen wordt er veel van ze verlangd waardoor het gat tussen huidige en gewenste competenties groter is dan anders. Maar, zoals gezegd, het aantal respondenten bij dit model is strikt genomen statistisch niet representatief.

## De respondenten

Wie namen deel aan het onderzoek? 255 respondenten, van wie 121 op C-level niveau werkzaam zijn, 116 op het niveau daar direct onder (IT-manager) en 18 hiërarchisch op het derde niveau (senior architect, servicemanager, hoofd applicatiebeheer e.d.).



Figuur 4. De verdeling van respondenten over verschillende branches.



Figuur 5. De omvang van de IT-organisaties (in fte's) waar de respondenten werkzaam zijn.

## Conclusie

IT-managers geven zichzelf een beter rapportcijfer geven dan hun medewerkers. Het is blijkbaar moeilijker jezelf te beoordelen dan een ander, ofwel de managers hanteren voor hun medewerkers strengere maatstaven dan voor zichzelf. Een andere, positievere verklaring is dat de capaciteiten van IT-managers niet volledig benut worden.

Een andere duidelijke uitkomst van het onderzoek is de grote mate van overeenkomst tussen de scores bij de verschillende organisatiemodellen. Verschillen zijn er wel degelijk – we hebben de opvallendste uitkomsten hierboven de revue laten passeren – maar zijn niet groot. Over het geheel genomen is binnen IT-organisaties het analytisch vermogen dik in orde, net als het kwaliteitsbewustzijn. Aan netwerkvaardigheden en onderhandelingscapaciteiten moet nog gewerkt worden en soms ook aan marktgerichtheid. De clichés over IT'ers zijn niet geheel uit de lucht gegrepen...

# Over neomax

Neomax is een Nederlandse IT-detacheerder actief op het gebied van beheer, support en infrastructuur. In alles wat wij doen, staat "first people, then systems" voorop.

Om deze visie kracht bij te zetten, hebben wij twee doelstellingen die ten grondslag liggen aan alle activiteiten. Neomax wil partner zijn van 500 van de top 500 bedrijven in Nederland en wil dat elke IT'er neomax op zijn CV wil hebben staan. Om dit te bereiken delen wij kennis met IT-managers en kijken samen met hen naar competentie management en wat nodig is om de IT-afdeling tot een succes te maken.

Door ons goede netwerk staan wij in nauw contact met de doelgroep, gaan de dialoog aan met potentiële kandidaten en weten wat hen beweegt. Deze informatie is voor IT-managers van toegevoegde waarde, neomax vertelt hen wat ze moeten bieden om iemand met de juiste skills binnen te halen en te boeien.

Voor onze medewerkers focussen wij op interessante opdrachten en opleidings- en ontwikkelingsmogelijkheden. Naast certificeringen zetten wij in op de ontwikkeling van de soft skills van IT'ers. De focus op partnering met klanten en IT-professionals zorgt ervoor dat de beste match wordt gemaakt; niet alleen op hard skills, maar juist op de soft skills.

Inmiddels hebben wij meer dan 100 gekwalificeerde IT-professionals in dienst, zowel Young Professionals als specialisten met jarenlange ervaring. Zij ondersteunen dagelijks het succes van onze klanten. Wij zijn NEN 4400-1 gecertificeerd, betrokken en bieden op maat en kwaliteitgerichte dienstverlening.

Wilt u meer weten? Neem dan gerust contact met ons op.

Neomax  
Transistorstraat 22, 1322 CE Almere  
Tel. 088-536 3729 / Fax. 036-845 0217  
[Info@neomax.nl](mailto:Info@neomax.nl) / [www.neomax.nl](http://www.neomax.nl)  
Twitter: @neomaxit

**Copyright © neomax, september 2011 Alle rechten voorbehouden.**

Het auteursrecht berust bij neomax. Vermenigvuldiging in wat voor vorm dan ook is alleen toegestaan na voorafgaande schriftelijk toestemming van neomax. De informatie in deze whitepaper is met zorg samengesteld. Toch kan neomax geen enkele aansprakelijkheid aanvaarden voor de gevolgen van onvolledigheid of onjuistheid van het materiaal in deze whitepaper.