

6

IT governance – 'sturen op verandering anno nu'

Door: Anton Opperman

We leven in een wereld die digitaliseert. Door opeenvolgende technologieën zien we een verschuiving: technologie wordt minder ingezet voor 'mechaniseren en automatiseren' en meer voor 'informatiseren en digitaliseren' met 'data' die waardevol blijkt te zijn. Deze ontwikkelingen zien we overal om ons heen: Bij bekende digitale platforms als Google en Facebook. Bij industriële partijen als Tesla, BMW en Volkswagen die hun auto's steeds intelligenter maken. We zien het ook bij de overheid die haar digitale gezicht toont via 'mijnoverheid.nl', cameratoezicht houdt en via basisregistraties veel weet over burgers, voertuigen, vastgoed et cetera. Het draait allemaal om de inzet van technologie gericht op het verzamelen van data als bron voor informatie en kennisontwikkeling.

Door deze ontwikkeling neemt de complexiteit voor organisaties toe. Ze opereren in een almaar toenemende dynamiek, raken steeds meer verweven in ketens en organisatiegrenzen worden minder scherp. Waarbij organisaties voortdurend de confrontatie met nieuwe concurrenten en veranderende regelgeving aan moeten gaan. Deze ontwikkelingen stellen hoge eisen aan een organisatie. Anticiperen op de markt en voldoen aan wet- en regelgeving vraagt om transparantie en wendbaarheid. Met name die laatste heeft impact op het personeelsbeleid. De voortdurende vraag naar nieuwe expertise vergt nieuwe flexibele arbeidsverhoudingen. Tegelijkertijd moeten organisaties attractief blijven voor getalenteerde professionals, die zich minder langdurig laten binden.

Dit alles heeft invloed op de wijze waarop besturing van een organisatie plaatsvindt. Anticiperen op de geschetste ontwikkelingen vraagt om een andere manier van kijken en nieuwe principes van werken⁴.

6.1 Waar willen we antwoord op geven?

Governance gaat over sturing van een organisatie om haar doelstellingen te realiseren. Dit vanuit de visie en de missie van een organisatie en inspeland op veranderingen in het krachtenveld van markten, concurrenten en wetgeving.

Dit vertaalt zich naar IT-governance, waarvoor vele formele definities beschikbaar zijn (Webb et al., 2006). Daarin zien we een verscheidenheid aan sturingsaspecten: sturen op een samenhangende inrichting van een organisatie, sturen op prioriteiten en tempo van verandering, sturen op wat de organisatie zelf doet of aan anderen overlaat. En natuurlijk sturen op baten en waarde, op financiën, op risico's en op het voldoen aan compliance-eisen⁵.

Dit artikel benadert IT governance vanuit organisatie-optiek: 'Enterprise Governance of IT'. De impact van digitalisering op de informatievoorziening (IV), en de inzet van technologie (IT) is verstrekkend en vraagt om een nieuwe benadering. De huidige kijkrichting wordt echter vaak bepaald door paradigma's uit de jaren '90, die aan het verouderen zijn. Dat leidt tot de volgende tegenstellingen:

- Business/IT Alignment – een IT-perspectief van naar de wereld kijken: je hebt ons (IT) en je hebt de rest van de wereld (de business). Terwijl we zien dat alle 'business' in toenemende mate 'digital business' is!

4 De zoektocht naar andere manieren van werken zien we om ons heen gebeuren: Agile principles of 'Fail fast/Learn faster', 'Dev/Ops' om ontwikkeling en beheer beter op elkaar af te stemmen.

5 Die veelheid aan sturingsaspecten zien we ook in de beroepspraktijk terug: enterprise architecture, portfoliomanagement, benefit management, total cost of ownership, IT sourcing, security & privacy.

- Vraag en aanbod – De ‘business’ definieert ‘wat’ ze willen en de IT-afdeling vult het ‘hoe’ in op basis van een ‘IT-architectuur’. Terwijl duidelijk is dat het om complexe organisatievraagstukken gaat, die om een multidisciplinaire benadering vragen en veel meer inrichtingsaspecten raken dan alleen die van IT⁶.
- Sturen op IT – Dat laten we vaak over aan afdeling IT. Terwijl het gaat om ‘waarde’ creëren voor de organisatie en dat vergt sturen op baten en afgewogen keuzes voor IT-inzet vanuit het befaamde ‘eigenaarschap’ bij bestuurders, directies en management.

De vraag waar het in dit hoofdstuk over gaat is:

‘Kunnen we naar sturing van de IT-functie van een organisatie, die effectieve verandering van de IV mogelijk maakt, gegeven de te verwachten impact van digitalisering die ons allen raakt?’

We willen daarbij niet gelijk alle genoemde sturingsaspecten beschouwen, maar beperken ons in eerste instantie tot een belangrijke kernvraag: de wijze van organiseren en besturen van de werkzaamheden, waarbij het creëren van waarde voor de organisatie voorop staat. Dit in samenwerkingsvormen met mensen, die (vaak complexe) organisatievraagstukken aanpakken en betekenisvolle resultaten willen realiseren.

Organisatie en sturing van IT met het doel tot een betere IV te komen vraagt om een multidisciplinaire benadering. Bestuurders, directies en management hebben hierin een cruciale rol. Het belang is immers te groot geworden om dit soort verandering als alleen een IT-aangelegenheid af te doen.

6.2 De zoektocht

Vanuit het besef dat bovengestelde vraag het liefst door een zo breed mogelijke groep professionals gegeven kan worden is een groep

6 Dit verklaart ook de ontwikkeling naar ‘Enterprise Architecture’.

Hoofdstuk 6

informatieprofessionals binnen de Hoger Onderwijssector (HO-sector) aan de slag gegaan.⁷

De aanpak, die verderop beschreven wordt, is vanuit een ontwerpbenadering ontwikkeld, heeft een bedrijfskundige insteek en is voortgekomen uit de praktijk.

Het vertrekpunt was Gartner's 'BI-modal concept', maar gaandeweg is ook inspiratie geput uit andere concepten (bijv. Gartner's Pace Layering). Ook is een aantal inzichten meegenomen die door wetenschappers zijn voortgebracht⁸. Het resultaat is een 'werkmodel', uiteraard vanuit het besef dat een model niet de werkelijkheid is. Mensen in organisaties gedragen zich vaak heel anders dan 'kijkend door een ontwerpbril' wordt verondersteld. Gelijktijdig ontstaan structuren en werkwijzen in organisaties niet zomaar vanzelf. Daar ligt dan toch een 'ontwerp' aan ten grondslag. Om tot een dergelijk ontwerp te komen werd een aantal vertrekpunten gehanteerd:

Een organisatie wil sturen op richting en prestatie

Vanuit de missie, visie en doelen van de organisatie (zingeving) probeert iedere organisatie zich zo in te richten (vormgeving) dat ze haar strategische doelen kan realiseren. Dit in een omgeving met klantgroepen, samenwerkingspartners en leveranciers.

Verbetering, vernieuwingen en innovaties vinden tegelijk plaats

Een organisatie die bestaansrecht wil tonen en voortbestaan wil borgen verandert voortdurend: het bestaande beter laten functioneren, vernieuwen om klaar te zijn voor de toekomst en innoveren⁹, ontdekken en beproeven.

7 Met veel dank aan betreffende werkgroepleden, met wie een tweetal SURF publicaties uitgebracht is 'Multimodale governance aanpak met HORA' en 'Werken onder Architectuur in een Multi Modal-omgeving – Ja, dat kan zeker'.

8 Bijv. Certainty-Agreement matrix van Stacey, Goals-Methods matrix van Turner en Cochraine en het NCTP-model van Shenhar en Dvir.

9 'Innovatie' betreft niet op voorhand technologische innovatie maar vooral sociale innovatie, zo is steeds duidelijker aan het worden.

Top Down sturing alleen is niet toereikend meer

Als het al ooit effectief was: top down bestuurd organisaties worden minder effectief. Hedendaagse vraagstukken zijn te complex voor de top van de organisatie. Evenmin lenen zij zich voor hiërarchisch aansturing. Autoriteit op basis van positie wordt niet meer op voorhand geaccepteerd: professionals willen vanuit hun vakmanschap zelf invulling geven.

Mensen nemen verantwoordelijkheid als je ze ruimte geeft.

In een zelf gekozen privé-werkbalans willen mensen het beste uit zich zelf halen. Ze willen in hun kracht staan en ruimte krijgen om zaken zelf te regelen, passend bij hun rol, taken en verantwoordelijkheden. Ze willen zich verbinden aan het realiseren van (team)doelen. Biedt een organisatie dat niet, dan blijkt de band met die mensen vaak dun. Ze raken minder geboeid, steunen de beoogde veranderingen niet echt of ze vertrekken vroegtijdig.

Richting geven vanuit een gezamenlijk toekomstbeeld blijft nodig

Niet alles valt te besturen (in ieder geval niet vooraf), maar toch is het nodig de hoofdrichting van een organisatie te bewaken en bij te sturen. Dat is ook wat bestuurders en directies willen: richting geven. Ook zij realiseren zich steeds meer dat andere manieren van sturing nodig zijn.

Het hierna beschreven werkmodel heeft in de loop der tijd steeds meer vorm en inhoud gekregen. Het is het resultaat van veel discussies, zowel binnen de HO-sector als met partijen daarbuiten. Uit reacties is duidelijk geworden dat het werkmodel houvast biedt en in praktijksituaties al doorvertaald wordt en op onderdelen toegepast. Daarom is het goed om het nu breder te delen.

Geïnspireerd door de verkregen inzichten trachten we nu steeds betere antwoorden te vinden op andere sturingsaspecten zoals architectuur, portfoliomanagement en IT-sourcing. Allemaal sturingsaspecten die relevant blijven voor ‘Enterprise Governance of IT’.

6.3 Dit is waar we staan: het werkmodel

Vanuit de vraagstelling zijn twee invalshoeken gehanteerd om het sturen op het effectiever veranderen van de IV mogelijk te maken.

- Waarde creëren voor de organisatie – van idee naar realiteit
Er is een keten die doorlopen wordt om van idee naar resultaat en werkelijkheid te komen: telkens wordt een stukje waarde toegevoegd. En onzekerheid aan het begin neemt gaandeweg af. Tegelijkertijd bereik je nooit het punt van zekerheid. En waarde creëren vindt plaats via het gelijktijdig innoveren, vernieuwen en verbeteren van de organisatie en haar IV.
- De informatievoorziening – onderdelen met verschillen in ritme en levensduur
Een deel van de IV bestaat uit kernsystemen met betrouwbare bronregistraties, gefaciliteerd door een hoogwaardige IT-infrastructuur. Dat deel willen we zo regelen dat het robuust is, stabiel functioneert en lang meegaat.
Een ander deel van de IV draagt bij aan het onderscheidend vermogen van de organisatie en behoeft frequenter aanpassing: je onderscheiden heeft immers een meer tijdelijk karakter.
Daarnaast zijn er delen van de IV die vaak vluchtig zijn: ze hebben alleen waarde als ze passen bij de ‘time to market’. Initiatieven hiervoor zijn al gauw innovatief, maar verdwijnen vaak snel als ze minder waardevol blijken te zijn. Innovaties die het wel halen zijn later de basis voor onderscheidend vermogen of vormen een nieuw element in het robuuste deel van de IV¹⁰.

Deze twee invalshoeken scheppen uiteraard een beperking, maar geven wel houvast om de stroom van veranderingsinitiatieven te organiseren en te besturen. Innovatie-, vernieuwings- en verbetertrajecten van de IV hebben ieder een eigen karakter, ze vinden tegelijk plaats en ze vergen

10 Vrij vertaald vanuit Gartner's Pace Layering Model.

multidisciplinair samenwerken nu digitalisering geen IT-vraagstuk blijkt te zijn.

Dat vraagt om het aanbrengen van onderscheid. Onderscheid tussen uitgangssituaties, die bepalend zijn voor de wijze waarop het werk georganiseerd en bestuurd wordt. Per onderscheiden uitgangssituatie is een passende aanpak te definiëren om het werk effectief uit te voeren. En dit geheel moet je kunnen besturen.

a. Onderscheiden uitgangssituaties die er in de organisatie zijn.

Om uitgangssituaties te onderscheiden biedt de mate van onzekerheid een handvat om de juiste vragen te stellen over kenmerkende aspecten. De meest essentiële daarvan:

- Het veranderingsvraagstuk – Doorgronden we het goed of is er nog veel onduidelijk?
- De eisen aan de (toekomstige) situatie – Weten we al waar de oplossing straks aan moet voldoen wil deze bruikbaar, veilig, exploiteerbaar en betaalbaar zijn?
- De route om daar te komen – Sommige uitgangssituaties zijn bekend terrein: we kennen de stappen van een voorspelbaar pad. Terwijl we aan het begin van de voortbrengingsketen nog aan het ontdekken zijn welke stappen we te zetten hebben.
- Complexiteit van het werk – Een innovatietraject kun je klein beginnen, maar gaandeweg wordt de route naar de werkelijkheid complexer door bijvoorbeeld het aantal betrokken partijen of integratie-aspecten en tijdsdruk.
- Afhankelijkheden – Aan het begin van de voortbrengingsketen is een veranderingsinitiatief redelijke onafhankelijk te organiseren. Gaandeweg nemen relaties en afhankelijkheden toe.
- Baten, risico's en consequenties – Baten kunnen waardevol genoeg zijn om te willen realiseren. Daarmee samenhangende risico's en consequenties zijn acceptabel (of niet). Een innovatie-optie onderzoeken is weinig risicovol, maar de baten beperken zich tot het verkrijgen van meer inzicht. De echte baten realiseren we pas na wat

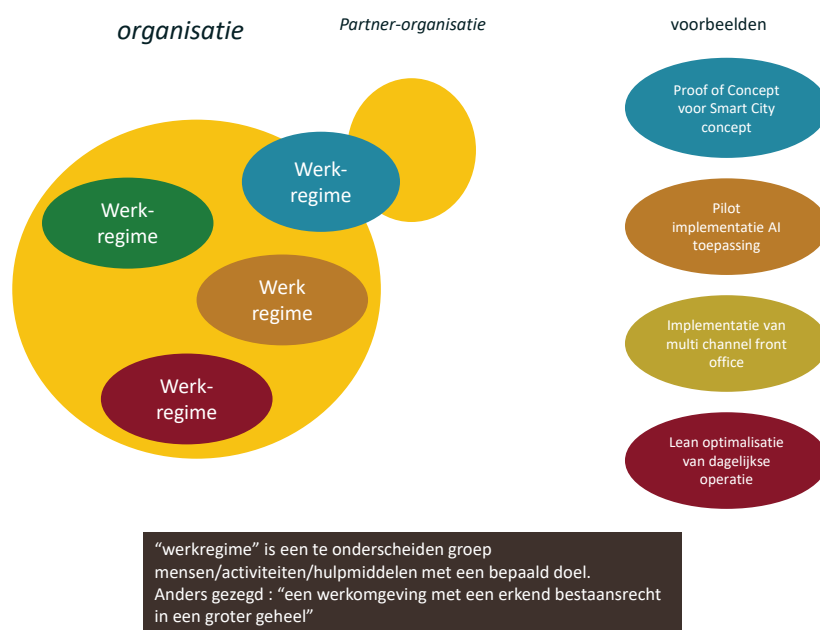
Hoofdstuk 6

we 'organisatorische implementatie' zijn gaan noemen: realiseren we de beoogde verandering?

- Vernieuwend karakter – Het succesfactor van 'organisatorische implementatie' wordt vaak bepaald door betekenis van de verandering binnen de context van de organisatie: optimaliseren wat er is? Of gaan we juist heel anders werken en raak ik wellicht mijn baan kwijt?

b. *Organiseer het werk zo dat het past bij de uitgangssituatie.*

Per onderscheiden uitgangssituatie kiezen we een bijpassende manier van werken: een "werkregime". De onderscheiden werkregimes hebben ieder hun eigen doel en bestaansrecht en worden binnen de organisatie of in samenwerking met partners georganiseerd.



Figuur 7: Werkregimes overstijgen afdelingen en organisatiegrenzen

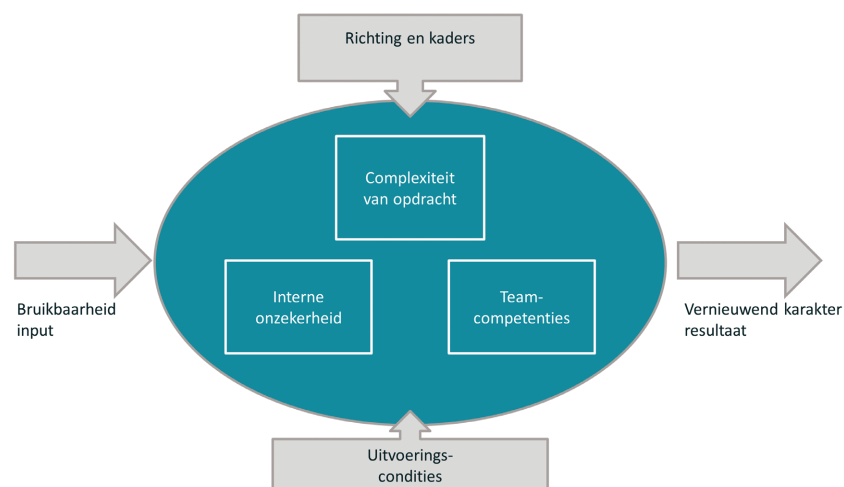
Door een gekozen werkregime wordt uitvoering gegeven aan die specifieke veranderopgave. Met elkaar beogen de werkregimes gelijktijdig

te verbeteren wat er is, te vernieuwen richting toekomst en te komen tot innovatie-opties voor de langere termijn.

c. Organiseer sturing in het klein maar ook op de strategische richting

De uitvoerende werkregimes realiseren ieder een beoogd vorm van resultaat, binnen de eigen regelruimte die ze hebben (hun mandaat). De eigen regelruimte is per werkregime anders¹¹. Ieder werkregime wordt daarmee iets anders georganiseerd en bestuurd. De onderscheiden werkregimes komen gelijktijdig en vaak meervoudig voor en hun onderlinge relaties creëren een dynamiek. Dit vergt een regievoerende (sturings)functie, die los van de uitvoerende werkregimes onderscheiden wordt¹².

Al deze werkregimes zijn volgens eenzelfde format beschreven (Surf, 2017).



Figuur 8: Template voor beschrijven werkregimes

11 Bij innovatie-initiatieven is er bijvoorbeeld juist meer creativiteit en durf gewenst om buiten bestaande kaders te acteren.

12 Zie hiervoor ook het artikel elders in dit boek van Ed van der Winden over het Viable Systems Model, waarin sturingsaspecten onderscheiden worden.

Door het aantal uitgangssituaties en bijpassende werkregimes tot de meest essentiële te beperken krijgen we een overzichtelijk geheel. Op dit moment worden vier uitvoerende werkregimes onderkend.

- **Pioneers:** Dit werkregime is gericht op experimenteren met innovatie-opties om de relevantie voor de organisatie duidelijk te krijgen. Ook kijkt men hoe de oplossing kan worden ingezet om waarde toe te voegen.
Veelal krijgt dit invulling via kleinschalige ‘speeltuinen’ of ‘Proof of Concepts’. Kunnen omgaan met een grote regelruimte en met veel onzekerheid zijn eerste vereisten voor de mensen die er in samenwerken. Op basis van de resultaten wordt besloten om door te gaan (of te stoppen) en wordt de vervolgstap bepaald: Vernieuwing of verbetering van het robuuste deel van de IV? Of inzetten met als doel het onderscheidend vermogen te versterken? En kiezen we voor eerst een pilot of implementeren we direct organisatiebreed?
- **Settlers:** Dit werkregime is gericht op het vaststellen van de inpasbaarheid van een (initieel beproefde) oplossing. Bedoeld voor situatie waarin het vraagstuk en de oplossing verder moeten uitkristalliseren en de werkelijke impact voor de bestaande organisatie nader ervaren wordt via bijvoorbeeld een pilot op beperkte schaal. Op basis van het resultaat wordt dan opnieuw een afweging gemaakt: als IV-vernieuwing organisatiebreed opschalen? Of dit IV-onderdeel heel gericht inzetten voor een specifiek organisatieonderdeel?
- **Town Builders:** Dit werkregime is gericht op het ontwerpen en ontwikkelen van een toekomstige situatie, die aan de gestelde eisen voldoet. Ook het organiseren en ‘sourcen’¹³ van de onderdelen van

13 Sourcing is heel breed: van het aanschaffen van een nieuw IT-platform om zelf eigen systemen te ontwikkelen tot complete BPO (business process outsourcing) om daarna diensten af te nemen i.p.v. deze activiteiten zelf te blijven doen binnen de organisatie.

deze oplossing. Eerder beproefde innovatie-opties of pilot-resultaten worden omgezet naar een geïmplementeerde oplossingen binnen de IV. Dat kan gaan om innovatieve onderdelen van de IV die snel geïmplementeerd moeten worden en vervangbaar zijn. Of om vernieuwing van de kernsystemen die jarenlang het fundament voor digitalisering bieden. Gelijktijdig voltrekt zich de beoogde en vaak weerbarstige organisatieverandering.

- **Town Runners:** Dit werkregime is gericht op het uitvoeren en ondersteunen van de dagelijkse operatie en op het onderhouden en verbeteren van de bestaande IV en de IT. Daarnaast ligt de focus op het in gebruik nemen van verbeteringen en vernieuwingen van veranderde diensten, processen en systemen van een organisatie.



Figuur 9: Onderscheiden werkregimes en hun functie

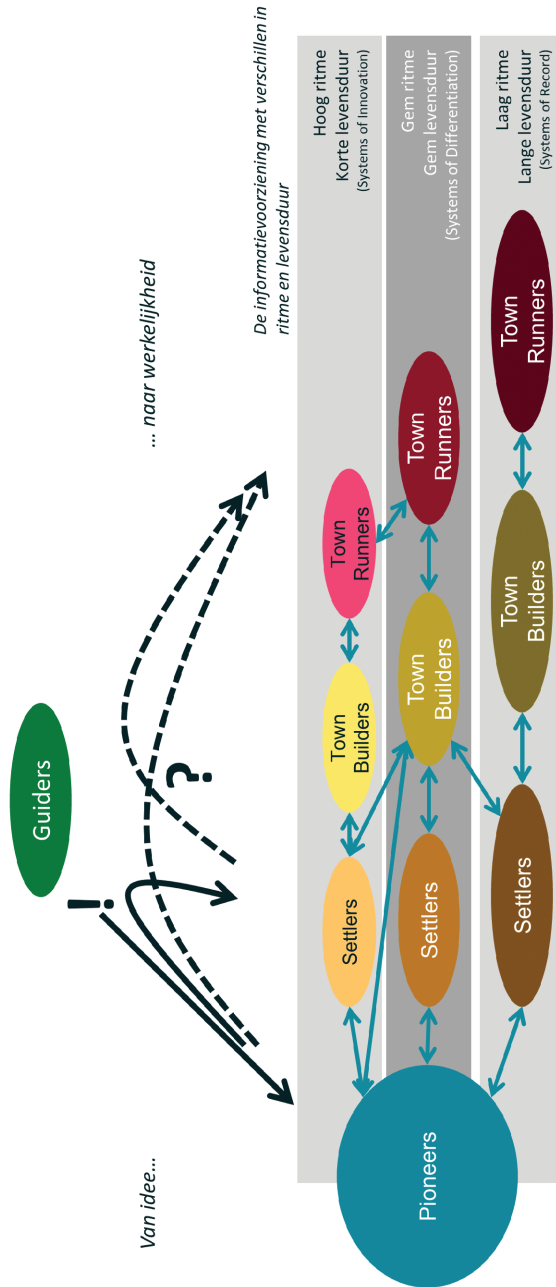
Elk van de onderscheiden werkregime heeft een eigen manier van organisatie en sturing. Door het stelsel van werkregimes kan een organisatie opeenvolgende veranderingen, met verschillen in ritmes en levensduur van de IV, hanteerbaar maken om gelijktijdig te kunnen verbeteren, vernieuwen en innoveren.

Om de uitvoerende werkregimes als geheel te laten functioneren is regievoering nodig. Dit vindt plaats via een specifiek werkregime, de

Hoofdstuk 6

'Guiders'. Via gerichte sturing zorgt dit werkregime voor balans tussen enerzijds de vraag om en de realisatie van de veranderingen en anderzijds het borgen van continuïteit voor de dagelijkse operatie van de organisatie en haar IV en IT. Deze regievoering is een continu (governance)proces, waarbij keuzes gemaakt worden met het oog op prioriteit, tempo en volgorde van verandering, op het invullen van randvoorwaarden en op het ontwikkelen van benodigde competenties, zodat de organisatie haar veranderingsvermogen verbetert. De Guiders bestaat uit een team met overzicht, dat relevantie van interne en externe ontwikkelingen weet te beoordelen. Dit team beslist om uitvoerende werkregimes te starten, bij te sturen en zo nodig te stoppen. Waarbij er een gemeenschappelijke noemer is: de zingeving en de doelstellingen van de organisatie zijn leidend.

Besturing vanuit de regievoerende Guiders zou je als lineair kunnen zien vanuit de voortbrengingsketen (waarde creëren). Gelijkzeitig wordt er gestuurd op de kenmerkende eigenschappen van het onderdeel van de IV (ritme van aanpassing en levensduur).



Figuur 10: Stelsel van werkgeregimes voor de informatievoorziening en hun besturing

Het werkmodel beschrijft een (mogelijk) ontwerp voor 'Enterprise Governance of IT'. Een werkmodel dat sturen op waarde primair stelt en het organiseren en besturen van gelijktijdig innoveren, vernieuwen en verbeteren mogelijk maakt. Waar dynamiek en onzekerheid hanteerbaar gemaakt kan worden en waarbij multidisciplinair werken aan complexe organisatievraagstukken de norm is. En waar het onderscheid tussen Business en IT passe is.

6.4 Naar de menselijke maat

De werkelijkheid is altijd weerbarstiger dan een werkmodel. Doordat er gelijktijdig aan innovatie, vernieuwing en verbetering gewerkt wordt, ontstaat dynamiek in de organisatie. Organisatieverandering heeft vaak haar eigen logica. De wijze van regievoering wordt vooral door de organisatorische context en heersende managementcultuur bepaald.

Implementatie van het werkmodel moet daarom per organisatie bepaald worden. Omvang en leeftijd van de organisatie, politiek/bestuurlijke context, visie op digitalisering en informatievoorziening, eerdere ervaringen met IT-gedreven veranderingen allemaal aspecten die om een specifieke afweging vragen. Er is immers geen standaard oplossing. Ook is duidelijk dat de ontwerp kant van IT- Governance maar een deel van het verhaal is. Uit onderzoek naar IT- Governance blijkt dat naast harde aspecten ook zachte aspecten van belang zijn voor de effectiviteit van sturing (Smits, 2019). Die zachte aspecten gaan veelal over menselijke samenwerking. Dat is ook te zien aan het onderdeel 'teamcompetenties' in de beschrijving van de werkregimes. Dit gaat over kwaliteiten van mensen die de doelstellingen vorm geven. Die professionele kwaliteiten zijn heel verschillend voor de onderkende werkregimes, waarbij ook die van de Guiders niet vergeten mogen worden. Dat betekent dat mensen ook moeten passen in zo'n werkregime. Als dat niet zo is voelen die mensen zich er niet thuis. Het 'bemensen' van de werkregimes komt dus nauw¹⁴.

14 Er is een veelheid aan handvatten beschikbaar om teamsamenstellingen te bekijken, bijv. Belbin of vanuit kernkwaliteiten.

Literatuur

- Smits, D. 2019. Hard and soft IT governance maturity. PhD dissertation, University of Twente.
- SURF (2017), Multimodale governance aanpak met HORA, SURF, Utrecht.
- SURF (2019), Werken onder architectuur in een Multi Modal omgeving, SURF, Utrecht.
- Webb, P., Pollard, C., Ridley, G. (2006). Attempting to Define IT Governance: Wisdom of Folly?, in: Proceedings of the 39th Annual Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS'06), IEEE.

Reflectie: Diversiteit

Door: Jos van Dijk

Anton Opperman concretiseert in zijn bijdrage de eerder aangehaalde 'law of requisite variety'. Door fasen en typen veranderingen te onderkennen komt hij tot gevarieerde werkregimes. Daarbij is het samenstellen van teams van groot belang. Immers innovatie vraagt andere vaardigheden, persoonlijkheden en spelregels dan de lopende gang van zaken. De metaforen die hierbij horen zijn de pioniers, de settlers, de town builders en town runners. De benamingen doen mij denken aan het 'wilde westen'. Niet dat Anton een cowboygedrag of -organisatie voorstaat. Het is een pleidooi om met behulp van variëteit zorgvuldig om te gaan met vernieuwen en stabiliseren.

Die benadering leidt tot een diversiteit in organiseren en operationele (zelf)sturing. Diversiteit mag echter een stap verder gaan dan organisatievormen en vaardigheden. Uit onderzoek blijkt dat gemengde teams van vrouwen en mannen en cultureel diverse teams beter presteren. Dat gaat in tegen de natuurlijke neiging om 'gelijken' om je heen te verzamelen. Daarmee sluiten we anderen uit en bouwen we aan een monocultuur.

Met het toenemend gebruik van social media is er veel aandacht voor informatiebubble's. De digitale echokamer waarin je vooral een bevestiging krijgt van je opvattingen en beperkt kennis wordt toegevoegd. Een digitale echokamer voorziet in een natuurlijke behoefte. Namelijk het gevoel er bij te horen, er deel van uit te maken. Diversiteit, of het nu sekse, cultuur of etniciteit bepaald is, staat op gespannen voet met 'het eigene' en 'het erbij horen'. Tegelijk weten we dat een monocultuur uiterst kwetsbaar is. Aanvankelijk leidt een monocultuur tot een grote bloei, bij tegenslag wordt het een ghost town. Daar zijn er heel veel van, in wat eens het wilde westen was.

Diversiteit is net zo noodzakelijk voor het managementteam. Hoe divers is uw managementteam? Is het een voorbeeld van diversiteit of overheerst een monocultuur?