

## IBM Client Innovation Center Groningen<sup>1</sup>

Het IBM Client Innovation Center (CIC) in Groningen is in 2013 begonnen als startup met steun van moederbedrijf IBM. IBM Groningen levert technische diensten aan klanten binnen heel Nederland. Als startup heeft IBM Groningen zich op eigen wijze kunnen ontwikkelen. Na verloop van tijd is de bedrijfsvoering aangepast aan die van het moederbedrijf IBM, maar de locatie heeft wel een eigen identiteit behouden. In Groningen werken momenteel ongeveer 300 mensen. Leren en innoveren zijn ook bij IBM Groningen twee sleutelbegrippen. Als technologiebedrijf en 'innovation center' is innovatie letterlijk core business.

### *Individu*

Stilstaan is bij IBM Groningen geen optie; je moet je als medewerker (**willen**) blijven ontwikkelen. Volgens Martin Nunez Vega (Project Manager Application Maintenance & Support) roept verandering vaak weerstand op wanneer medewerkers 'statisch' zijn en blijven 'hangen' in wat ze altijd hebben gedaan. Verandering wordt daarentegen gewoon wanneer je constant leert en (mee)beweegt. **Betrokkenheid** wordt door IBM Groningen gestimuleerd en gefaciliteerd in het verbeteren van werkprocessen. Betrokkenheid en gelijkwaardigheid zitten in de cultuur, aldus Carola Bos (locatiedirecteur), want hoewel er nu 300 mensen werken, is de oprichting nog niet zo lang geleden (2013) en dat was bij uitstek een gezamenlijk proces. Daarnaast is de bedrijfsvoering erop ingericht om hiërarchie te beperken en zo medewerkers te betrekken.

### *Taak*

Bij IBM Groningen werken ze net als bij Experius in kleine teams van 5 à 6 personen die veel autonomie hebben. Bij IBM werken ze vaak aan de hand van de Agile methode. In kleine multidisciplinaire teams ontwikkelen ze één product van begin tot eind (**minimale arbeidsdeling**) in een aantal korte periodes (sprints) waarin deelproducten worden opgeleverd. Het specifieke eindproduct komt werkende wijs (iteratief) tot stand. Binnen deze teams zijn verschillende expertises vertegenwoordigd en hebben de teamleden daarnaast een aantal rollen, zoals werkverdelers (**variatie in werk**). Hierdoor ligt de focus van bijvoorbeeld developers niet alleen meer op het programmeren en het onderhoud van systemen, maar worden ze bijvoorbeeld ook betrokken bij het design en klantcontacten. Alleen als klanten er op staan dat er op een andere manier wordt gewerkt, wordt er van Agile afgeweken. Reflectie en **evaluatie** zit in de Agile aanpak verwerkt; na elke 'sprint' wordt **gereflecteerd** op wat goed gaat en wat beter kan. IBM Groningen betreft mensen via commissies bij kleinere of grote organisatievraagstukken. Er zijn bij de start in 2013 diverse commissies opgericht waarin medewerkers gezamenlijk ideeën tot ontwikkeling brachten. Dergelijke commissies bestaan nog steeds. Zo heeft het 'innovatieplatform' onlangs nog een 'parkeer app' ontwikkeld waarmee een einde kon worden gemaakt aan de dagelijkse chaos in de parkeergarage onder het gebouw.

### *Leidinggevend en collega's*

Bij IBM Groningen werken ongeveer 20 'people managers' die een coachende en ondersteunende rol hebben richting de medewerkers. De people managers doen dit als speciale taak naast hun 'gewone' werk. De operationele aansturing gaat via de Agile teams. De people managers coachen medewerkers bij hun professionele ontwikkeling. Professionele ontwikkeling maakt onderdeel uit van de functioneringsgesprekken. Medewerkers kunnen diverse trajecten volgen, waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen 'primary skills' (bijv. programmeren), secondary skills (bijv. industrie kennis, agile kunnen werken) en 'soft skills' (bijv. communiceren, leiderschap). Elk kwartaal halen medewerkers **feedback** op bij hun collega's. Het leerpunt is om constructieve feedback te kunnen geven en

---

<sup>1</sup> Deze casebeschrijving is tot stand gekomen op basis van interviews met Carola Bos (locatiedirecteur) en Martin Nunez Vega (Project Manager Application Maintenance @ Support). De interviews zijn afgenomen door Marieke van den Tooren en Sarike Verbiest op 27 maart 2019.

bijvoorbeeld niet alleen op te schrijven: “je hebt het goed gedaan”, maar ook wat de persoon dan precies goed heeft gedaan, waarom dat goed was en ook wat er nog beter kan. Feedback geven als vaardigheid is ook onderdeel van het inwerkprogramma van IBM Groningen. IBM Groningen probeert de organisatie zo plat mogelijk te houden en de lijntjes tussen management en werkvloer kort te houden (**hiërarchie**). Het management heeft bijvoorbeeld geen aparte kamers, maar werkt tussen de medewerkers op flexplekken.

### Organisatie

Eerder zagen we dat IBM Groningen weliswaar onderdeel is van IBM en gebonden is aan bepaalde standaard werkwijzen, maar dat de organisatie daarnaast zoveel mogelijk een eigen identiteit en een bepaalde mate van **autonomie** wil behouden, waardoor het betrekken van medewerkers (**participatie**) bij de bedrijfsvoering makkelijker en effectiever wordt. Medewerkers hebben immers meer invloed in een organisatie van 300 mensen dan in een organisatie van meer dan 400.000 mensen.

Het voordeel van onderdeel zijn van een grotere internationale organisatie is dat er vaak bepaalde **ondersteunende technologieën** beschikbaar zijn en er veel collega's zijn waarmee kennis kan worden uitgewisseld. Voor het geven van feedback is bijvoorbeeld een digitaal systeem ontwikkeld, namelijk het 'ACE feedback platform', waarmee feedback verzoeken kunnen worden gedaan en allerlei gegevens rondom de performance kan worden bijgehouden.

### Context

IBM Groningen staat veel in contact met de buitenwereld. Naast het reguliere klantcontact heeft IBM Groningen bijvoorbeeld goede **relaties** met universiteiten, (hoge)scholen en studentenverenigingen (bijv. Rijksuniversiteit Groningen en Hanze Hogeschool). Zo leveren ze geregeld een bijdrage aan colleges en evenementen. Veel medewerkers doen hieraan mee. Daarnaast neemt IBM Groningen deel aan verschillende **netwerken** in Groningen (bijv. rond de vraag hoe men digitaal talent naar Groningen kan trekken), **werken ze samen** met de Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland (NOM) en vormen ze een verbindende factor binnen andere initiatieven die spelen. IBM Groningen is tevens lid van de Noordelijke Online Ondernemers (NOO). Al deze externe contacten bieden mogelijkheden om kennis uit te wisselen en zo van elkaar te leren en elkaar te inspireren tot innovatie.