

# SPRINT

MAGAZINE

EEN UITGAVE  
VAN ORDINA

HIGH  
PERFORMANCE  
IN ICT



**TEAMWORK  
ALS  
VERSNELLER  
VAN  
INNOVATIE**



//  
15% van alle Ordinezen werkt nu in  
een High performance team

//  
Klanten geven  
ons gemiddeld  
een 8 voor de  
prestaties van  
onze teams

# SAMEN VERSNELLEN WE INNOVATIE VOOR ONZE KLANTEN

//  
We hebben nu meer dan zestig  
van deze teams werken die uit  
vijf tot acht mensen bestaan

//  
High  
performance  
teams zijn er  
niet als bij  
toverslag, zij  
ontwikkelen  
zich

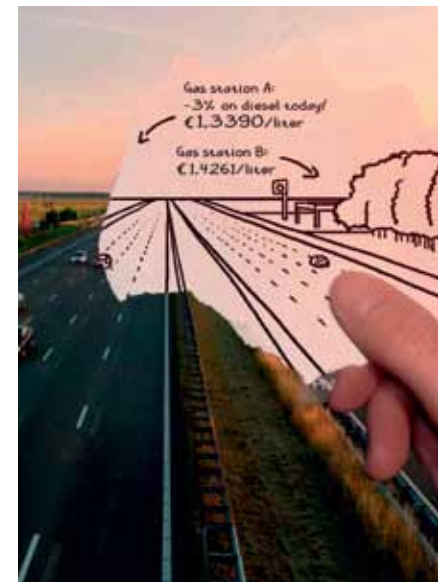
//  
Er is altijd  
ruimte  
om te  
verbeteren

//  
Eind 2018 zal  
25% van alle  
Ordinezen  
deel uitmaken  
van een High  
performance  
team



14/

Ordina's Jörgen  
Jacob en Wonne  
Keysers over de  
energie de High  
performance  
teams vrijmaken



04/

Ordina-CEO Lieven  
Verhaevert over... High  
performance teams en  
het belang van teamwork  
voor het creëren van  
innovatiekracht

08/

TVH kiest vol voor digitale  
transformatie samen met  
de High performance teams  
van Ordina

12/

Profiel: Derya Duru, scrum  
master en competence lead

13/

Profiel: Koen Luyten,  
application architect en  
practice manager



18/

Steeds meer wagens  
zijn connected via de  
cloud

22/

KBC ontwikkelt  
innovatieve tool  
voor personeel

27/

Profiel: Wouter  
Nivelle, technical lead

COLOFON// SPRINT is een bijlage van Ordina in samenwerking met Sijthoff Media.

Concept: Ordina Communicatie en Léon Bouwman (Sijthoff Media) Productie en redactie: Out in the Open Art direction & ontwerp: Studio Pot & van der Velden Fotografie: Dirk Leemans/Fotostudio Leemans, NIMAX Photography, AdobeStock, Getty Images © 2018

**‘SAMEN  
WERKEN WE  
AAN DUURZAME  
INNOVATIE’**

## Nieuwe technologie kan bedrijfsmodellen duurzaam verbeteren of radicaal veranderen. Maar hoe breng je innovatie in het hart van je bedrijf? CEO Lieven Verhaevert van Ordina over High performance teams en het belang van teamwork om innovatiekracht te creëren.

**Hoe hebt u de markt en de vragen van uw opdrachtgevers zien veranderen de afgelopen jaren?** ‘Technologie is centraal komen te staan bij onze klanten. In veel industrieën is IT geëvolueerd van een kostenpost naar een strategisch middel in de portefeuille van de Chief Digital Officer. Deze mensen zien de mogelijkheden van technologie, kennen hun business goed en zijn echte *change* managers. Ze staan voor een complexe taak: de winkel niet alleen verbouwen, maar volledig transformeren terwijl deze open is. Onze klanten willen daarom werken met een partner die niet alleen meedoet, maar zelf ook verantwoordelijkheid neemt.’

**In welke mate is Ordina zelf getransformeerd?** ‘Een belangrijk deel van onze business bestond uit het aannemen van projecten die aan ons uitbesteed werden en IT-systemen die beheerd moesten worden. Die vraag droogt op, omdat IT op een andere manier wordt ingekocht. Als het strategisch wordt, willen klanten het niet meer uitbesteden, maar er zelf dicht

bij staan. Ze gaan IT insourcen in plaats van outsourcen.

‘Het insourcen in combinatie met het nemen van verantwoordelijkheid zorgt ervoor dat veel van onze klanten kiezen voor een samenwerking met onze High performance teams: multidisciplinaire, op elkaar ingespeelde teams die bij en samen met onze klanten werken aan een opdracht. Ze worden zo samengesteld en voorbereid op de opdracht dat ze een steile leercurve vertonen en al gauw effectief zijn. We hebben nu meer dan zestig van deze vijf- tot achtkoppige teams werken binnen de Ordina groep.’

**Heeft Ordina een ander type IT'ers nodig?** ‘Ik denk dat de job van een IT'er de afgelopen jaren volledig is veranderd. Onze consultants voelen dat zelf ook zo aan. Je moet systemen niet meer simpelweg in werking houden, je moet dingen veranderen. Daarvoor heb je mensen nodig die pro-actief denken. En je gaat van een cultuur van “als het



draait, blijf er dan vooral af want dan is het goed” naar een cultuur van “wat kunnen we morgen verbeteren”.  
 ‘Als je goed wilt meedraaien in een High performance team, moet je de business van de klanten begrijpen en je werk daarop afstemmen, flexibel zijn. Wij noemen dat een *T-shaped* profiel. We zoeken hybride talenten, mensen met een duidelijk IT-specialisme die tegelijkertijd de taal spreken van experts uit andere disciplines.’

**Wat zijn de belangrijkste uitdagingen voor bedrijven en organisaties?** ‘Digitalisering is een constante factor in elke onderneming. We snappen met zijn allen wat de mogelijkheden zijn van technologie. Niemand hoeft ons uit te leggen wat blockchain, toegevoegde realiteit of kunstmatige intelligentie is. We hebben ermee geëxperimenteerd in proeftuinen en weten wat de toegevoegde waarde is. En nu? Hoe gaan we ermee om?  
 ‘Veel organisaties hebben innovatie als een satelliet buiten of naast het bedrijf draaien, met het idee: als het een succes is, gaan we het invoeren. Dat kan, maar

het geeft niet de permanente versnelling en digitalisering die je wenst.’

**Kunt u een voorbeeld geven?** ‘Banken creëren een nieuw label, geven het een naam die eindigt op “direct” en dat runnen ze naast hun klassieke banklabel: heel flexibel, met minimale algemene kosten. Het label is de computer en de computer is het label, daar komt het op neer. De vraag is: hoe ga je het grote bedrijf dat ernaast staat, transformeren? Er zijn organisaties die de koe bij de horens vatten: zij noemen zichzelf een IT-bedrijf. Ze hebben geen afdeling flexibiliteit of innovatie: ze zijn het zelf. Zo zal elk bedrijf zijn eigen strategie moeten vinden.’

**Hoe speelt Ordina in op deze ontwikkelingen?** ‘Hoe mobiliseer je innovatiekracht om structureel vernieuwing door te voeren? Dat is de grote vraag waar veel organisaties mee worstelen en daar hebben wij onze strategie op gebaseerd: technologie ontwikkelen die mensen vooruithelpt.  
 ‘We hebben vijf business thema’s gekozen, waarvan de High performance teams er één zijn. De overige vier zijn Intelligente datagedreven organisaties, Veiligheid en privacy, Digitale versnelling en Bedrijfsplatformen.  
 ‘Innovatie draait om snelheid en wendbaarheid: kort-cyclisch, doelgericht werken in teams met hoge transparantie op de voortgang. Daar komen onze High performance teams in beeld. Zij helpen organisaties om versnelling te brengen in het transformatieproces. Samen brengen we duurzame innovatie tot stand.’

# 1973

Ordina is opgericht in 1973. Het aandeel is sinds 1987 genoteerd aan Euronext Amsterdam en maakt deel uit van de Smallcap Index [AScX]. In 2017 behaalde Ordina een omzet van EUR 345 miljoen.

# 2.650

Ordina is de grootste onafhankelijke ICT-dienstverlener in de Benelux met circa 2.650 medewerkers. Wij bedenken, bouwen en beheren ICT-toepassingen bij de overheid, in de financiële dienstverlening, de industrie en de zorg. Wij streven naar ICT die mensen echt verder helpt. ICT die er toe doet en die tot stand is gekomen zonder verspilling van middelen. Dat doen wij door samen met onze klanten duurzaam te innoveren.

Ordina Belux heeft vestigingen in Mechelen, Lummen, Gent en Windhof. Meer informatie is beschikbaar op [www.ordina.be](http://www.ordina.be)

**Wat maakt een High performance team ‘hoogperformant’?** ‘Het antwoord zal je misschien verrassen: High performance teams zijn niet *hoogperformant*, ze zijn met zijn allen onderweg naar high performance en ze gaan het doel nooit bereiken. Het doel is dat ze dat nooit bereiken, omdat de verbetering continu is. Een belangrijke mindset van High performance teams is dat ze er nog niet zijn.’

**Hoe meet je de effectiviteit van een High performance team?** ‘De High performance teams worden gestuurd door een gewogen dashboard met harde kpi’s, bedrijfsdoelstellingen en zachte kpi’s. Hoe zorg je dat mensen die willen sturen op kpi’s en mijlpalen, niet het gevoel hebben dat ze aan een stuur draaien waar geen wagen onder zit? Inzage geven in de productiviteit, in opgeleverd werk en toch de flexibiliteit erin houden, dat is de uitdaging.’

**Hoe kijkt u naar Ordina als werkgever? Wat wilt u uw medewerkers bieden?** ‘Ordina is een plaatselijke speler. We staan dicht bij onze klanten en beschikken over zeer brede technologische expertise. We weten wat er nodig is bij onze klanten en waar we waarde kunnen toevoegen. Soms is dat de expertise van een specialist, soms ga je in een High performance team aan een project samenwerken: in een multidisciplinair team waarin je van elkaar kunt leren en groeien. En soms ga je, voordat je aan een team begint te bouwen, innovaties testen op de *bleeding edge* van technologie. Net als de bedrijven waarvoor je werkt, sta je bij ons nooit stil in je ontwikkeling.’

# TVH KIEST VOL VOOR

# DIGITALE TRANSFORMATIE

TVH ondergaat een digitale transformatie. De onderneming, die wereldwijd heftrucks en hoogwerkers levert en onderdelen verkoopt, groeit in snel tempo. Dat vraagt veel van de IT-afdeling.

TVH in Waregem is bezig aan een internationale opmars. De onderneming heeft ruim 35.000 klanten in meer dan 170 landen en bestaat uit twee businessunits: TVH Parts en TVH Equipment. TVH Equipment koopt, verkoopt en verhuurt nieuwe en tweedehands heftrucks en hoogwerkers. TVH Parts biedt wereldwijd onderdelen en accessoires voor *material handling, industrial en agricultural equipment*. Dat doet de onderneming met ruim 6000 werknemers, onder wie ruim 260 IT'ers.

Als wereldwijde speler moet TVH zijn service voortdurend vernieuwen om de concurrentie voor te blijven. De afdeling IT moest hierin meegroeien, vertelt Software Development Manager **Ann Mattheeuws** van TVH. 'Ik ben hier twee jaar geleden gekomen met de opdracht om de software development lifecycle uit te bouwen. De IT-afdeling bestond uit 35 mensen, verdeeld over twee teams, één voor Progress en één voor Java. We hadden serieus behoefte om uit te bouwen. Het bestaande systeem stond onder grote druk om kwalitatieve opleve-

ringen te kunnen doen. Er was sprake van een aanhoudende groei van *change requests*, nieuwe functionaliteiten en applicaties.'

#### CULTUURVERSCHUIVING

Vandaag de dag werken er ruim 200 IT-medewerkers bij TVH. Om bedrijfsinnovaties optimaal te kunnen ondersteunen, was een volledige herziening van cultuur, architectuur en infrastructuur essentieel. Daarvoor moest TVH een ware digitale transformatie ondergaan. Een High performance team van Ordina hielp om deze verschuiving te ondersteunen.

De bewezen staat van dienst van Ordina in DevOps, microservices en cloud-technologie was volgens Mattheeuws doorslaggevend bij de keuze voor de IT-serviceprovider. TVH legde een grote ambitie aan de dag. Er moest een flinke slag worden gemaakt: van een monolithisch technisch landschap gebaseerd op 4GL-programmeertaal Progress en on-premise – lokale – implementaties, naar een cloud-platform waarop microservices worden ontwikkeld. Ordina

## 'ER IS GROTE BEREIDHEID OM KENNIS TE DELEN'

hielp TVH om een platform te creëren voor application-lifecyclemanagement bovenop Google Cloud.

### SPOTIFY-MODEL

Er was ook behoefte aan minder micro-management, legt Mattheeuws uit. Om meer autonomie en meer ownership te bewerkstelligen, wilde TVH het agile werken omarmen. Hierbij kwam het Spotify-model om de hoek kijken. 'Wij kozen daarbij voor de productgeoriënteerde squads, en niet voor projecten. Projecten zijn immers eindig, terwijl wij echt kiezen voor een langetermijn-aanpak.' De squads nemen end-to-end verantwoordelijkheid voor het product, legt Mattheeuws uit.

Met de hulp van Ordina vormde TVH de organisatie om naar een DevOps manier van werken. Ordina stelde zich hierin zeer flexibel op, viel Mattheeuws op. 'Op congressen over agile werken hoor ik consultants vaak zeggen: "De klant luistert niet naar ons." Dat heb ik van Ordina nooit gehoord. Wij hebben een aanpak die misschien hier en daar afwijkt van de agile-theorie, maar voor ons werkt het zo goed. Ordina begrijpt dat. Ze denken met ons mee. Ze proberen ons niet in een keurslijf te duwen van de agile-theorie.'

### MANAGEN VAN VERWACHTINGEN

Mattheeuws somt een aantal grote verschuivingen op in de aanpak en cultuur van IT binnen de TVH-organisatie: 'De nieuwe rollen van product owner

en scrum master zorgden voor een verschuiving van het takenpakket van het management. Daarnaast draait agile sterk om het managen van verwachtingen. Belangrijk daarbij is dat we binnen sprints twee *quality gates* hanteren: *Definition of Ready* en *Definition of Done*. De Definition of Ready helpt het team om bij de start de voorwaarden te creëren om het gewenste resultaat te kunnen behalen. De Definition of Done geeft weer hoe dit resultaat uiteindelijk wordt opgeleverd.'

Na twee jaar van veranderingsproces blijft er nog altijd wat te leren, stelt Mattheeuws. 'Zo is onderdeel van onze nieuwe manier van werken dat we bij IT uitgaan van groepsdoelstellingen – de mission board – naast individuele doelstellingen. Dat is even wennen.' Ook het aspect van zelfsturende teams verdient nog aandacht, vertelt ze. 'We merken dat we daar nog aan moeten werken. Het niveau van zelfsturing is zeer afhankelijk van de volwassenheid van het team.'

### KENNIS DELEN

De bereidheid om kennis te delen is volgens Mattheeuws een belangrijk aspect waarop Ordina zich onderscheidt. 'Niet veel bedrijven zijn bereid om uitgebreid hun kennis te delen met klanten. Een senior developer houdt zijn expertise vaak liever voor zichzelf. Maar bij de mensen van Ordina is dat zeker niet het geval. Zij zagen er geen probleem in om ons wijzer te maken, ook als dat zou betekenen dat wij op termijn geen consultants meer nodig zouden hebben.'

TVH biedt near-shore firma's waarmee de onderneming samenwerkt ook de mogelijkheid om in te schrijven op haar trainingskalender. 'Andersom gebeurt dat echter niet', zegt Mattheeuws.



## 'WE GAAN GEREGLD SAMEN NAAR TRAININGEN'

Ook op dat vlak is Ordina een gunstige uitzondering. 'We gaan geregeld samen naar trainingen, omdat ze ons wijzen op interessante zaken.'

De digitale transformatie is met groot enthousiasme ingezet en doorgezet, blik Mattheeuws terug op de afgelopen twee jaar. Niettemin is de dagelijkse druk vanuit de business groot en blijft het steeds van belang om goede IT-collega's te vinden. De bootcamps die TVH organiseert voor kennisdeling zijn ook een middel om nieuwe mensen aan te trekken. 'Daar maken we ook wel reclame mee.'

Een bootcamp vormt de kickstart voor een kennismaking met de technische

stack en de methodologieën. Daarna biedt TVH, in samenwerking met Ordina, coaching-on-the-job in het kader van continu leren. Ook is er contact met de Hogeschool van Gent, Syntra en VDAB.

De nieuwe dynamiek in de organisatie heeft er al voor gezorgd dat analisten en developers niet meer op verschillende verdiepingen in het gebouw werken. Inmiddels zitten ze per squad – veertien in totaal – bij elkaar. Op korte termijn verhuist de hele IT-afdeling naar een nieuw, eigen pand. De circa 25 Ordinezen zullen zich daar zeker ook thuisvoelen, verwacht Mattheeuws. 'Ze hebben onze cultuur zeer snel geadopteerd.'

# 5X DERYA

DURU



‘ER IS EEN  
NIEUWE  
WERELD  
VOOR MIJ  
OPENGEGAAN’

**1/ Wat drijft jou in je vak?** ‘Een paar maanden geleden heb ik de overstap gemaakt van developer naar scrum master omdat ik me niet honderd procent thuis voelde in de wereld van developers. Ik ben helemaal opgebloeid sinds ik de kans kreeg om mij verder te ontwikkelen als scrum master. Ik houd van het contact met de mensen en de uitdaging om mijn teams zo efficiënt mogelijk te laten werken.’

**2/ Wat maakt High performance teams bijzonder?** ‘Het werken in een High performance team is enorm motiverend. Je kent de mensen om je heen, je weet waar iedereen toe in staat is en wat je van elkaar kunt en mag verwachten. Ik vind dat heel belangrijke eigenschappen. Met zo'n team ben je voordat je het

zelf beseft value aan het opleveren voor de klant.’

**3/ Wat is jouw specifieke rol?** ‘Ik werk als scrum master voor twee teams. Bij de klant zijn we sinds kort overgeschakeld naar het SAFe model. Dat is een large scale scrum-model dat je kunt toepassen voor grote organisaties. Hiernaast ben ik agile competence lead binnen onze JWorks-unit bij Ordina, onze Java-unit. Het combineren van deze twee rollen geeft mij de mogelijkheid om zowel bij mijn klant als vanuit Ordina enorm veel bij te leren en nieuwe contacten te leggen, die me later zeker van pas zullen komen.’

**4/ Wat brengt het werken in een High performance team jou persoonlijk?** **Wat heb je ervan geleerd?** ‘Het hele team moet continu blijven werken aan efficiëntie en communicatie. Een High performance team high performant houden is niet evident en mag zeker niet uit het oog worden verloren. Het kennen van je eigen sterktes en zwaktes is hierbij al een goede start en van daaruit kun je jezelf en je team verder uitbouwen en steeds performanter gaan werken.’

**5/ Wat wordt je volgende stap?** ‘Ik ben enorm gemotiveerd om mezelf steeds verder te pushen en zoveel mogelijk bij te leren. Er is een nieuwe wereld voor mij opengegaan sinds ik scrum master ben geworden en ik wil graag mijn enthousiasme en motivatie gebruiken om mijzelf, mijn teams en mijn collega's naar een hoger en efficiënter niveau te tillen.’

DERYA DURU [29] is scrum master en competence lead voor het Agile Competence Center van Ordina in Mechelen. Zij werkt sinds 2013 bij Ordina.

‘NATIENJAAR  
HEBIK NOG  
STEEDS HET  
GEVOEL DAT  
IK CONSTANT  
BIJLEER’

# 5X KOEN

LUYTEN

**1/ Wat drijft jou in je vak?** ‘Na tien jaar heb ik nog steeds het gevoel dat ik constant bijleer; bij elk stukje nieuwe technologie of methodologie dat ik onder de knie krijg lonkt al vrij snel de vraag: en wat is nu de volgende stap?. Ook haal ik veel energie uit het delen van mijn opgedane kennis. Niets leuker dan naar huis te gaan met het gevoel dat ik die dag een collega iets heb bijgeleerd en zo vooruit heb geholpen.’

**2/ Wat maakt High performance teams bijzonder?** ‘High performance teams zijn een belofte aan onze klanten: wij leveren een gemotiveerd team

met de benodigde skills, dat in een hoog tempo oplevert wat de klant nodig heeft en hem op transparante wijze inzage geeft in de werking van het team. Het High performance team is ook een belofte aan onze eigen mensen: ze worden begeleid door ervaren teamleden en groeien snel in hun hard en soft skills.’

**3/ Wat is jouw specifieke rol?** ‘Ik vervul nu de rollen van team lead en scrum master. Als team lead sta ik in voor de planning en opvolging van het team, stem ik af met de klant en teken ik de technische krijtlijnen uit voor onze ontwikkelaars. Als scrum master zorg ik ervoor dat de scrum-methodologie wordt gevolgd en ik zorg voor rapportering aan de klant.’

**4/ Wat brengt het werken in een High performance team jou persoonlijk?** **Wat heb je ervan geleerd?** ‘In een multidisciplinair team ontwikkel je in korte tijd veel nieuwe skills. Als team lead van een relatief groot team moet ik delegeren en erop vertrouwen dat mijn teamleden goed werk leveren. Ik heb geleerd de sterktes van mijn teamleden te gebruiken, maar ik zorg er ook voor dat ze af en toe uit hun comfort zone worden gehaald.’

**5/ Wat wordt je volgende stap?** ‘In de rol van software-architect zal ik met de klant in dialoog gaan en zijn wensen vertalen naar een robuuste architectuur. De combinatie van het leren kennen van de business en het technische landschap van de klant enerzijds en het gebruiken van mijn technische achtergrond anderzijds spreekt mij enorm aan.’

KOEN LUYTEN [32] is application architect en practice manager. Hij werkt sinds 2008 bij Ordina.

# BENT U AL KLAAR VOOR HIGH PERFORMANCE?

Wonne Keyzers (links)  
en Jörgen Jacob (rechts)

beeld/ Dirk Leemans

**Hoe mobiliseer je innovatiekracht om structureel vernieuwing te realiseren? Dat is de grote vraag waar veel organisaties mee worstelen. De High performance teams van Ordina helpen organisaties om versnelling te brengen in hun transformatieproces. Wonne Keyzers en Jörgen Jacob over de energie die High performance teams vrijmaken.**

Innovatie draait om snelheid en wendbaarheid: kort-cyclisch, doelgericht werken in teams met hoge transparantie op de voortgang. Precies daar komen de High performance teams van Ordina in beeld. Samen met de klant brengen ze duurzame innovatie tot stand. Samen met Business Unit Manager NCore (Microsoft) **Jörgen Jacob** begeleidt Business Unit Manager JWorks (Java) **Wonne Keyzers** de High performance teams van Ordina Belgium. Een jaar geleden hebben ze de businesspropositie High performance teams vormgegeven, inclusief aspecten als opleiding en coaching. In deze setup zijn nu verschillende High performance teams operationeel bij verschillende klanten. Waar het om draait bij de coaching van de teams, staat kernachtig samengevat in wat Wonne op zijn LinkedIn-pagina omschrijft als zijn missie: *'My mission is to support the team to go the extra mile for our customers AND for each other by focusing on personal growth, stimulating experiments & embracing mistakes. Happy employees = happy customers = great results!'*

Jörgen en Wonne hebben een stuk of vijftien teams op hun radar staan om High performance team te worden. Een tiental teams maakt nu de omslag. Dat gebeurt in nauwe samenwerking met de klant, vertelt Jörgen. 'Sommige organisaties zijn nog niet klaar voor de samenwerking met een High performance team. Voor een stukje moet de klant toch de verantwoordelijkheid afstaan. Er is vertrouwen nodig en klantenorganisaties moeten op een agile manier kunnen en willen samenwerken.

'Om een High performance team te laten floreren, moet je als klant aan de ene kant een visie hebben, weten waar je naartoe wilt binnen een afzienbare termijn. Maar aan de andere kant hoef je nog niet tot in detail te weten wat je wilt. Wij begeleiden onze opdrachtgevers daarbij en maken duidelijk: eigenlijk weten jullie nog niet precies wat er moet gebeuren, maar dat is geen probleem, we gaan het samen ontdekken.'

**Hoe overtuig je klanten van de meerwaarde van het werken met een High performance team?**

**Jörgen:** 'Er is sprake van een win-win-situatie, zeggen wij. High performance teams zijn multidisciplinaire coalities van professionals die gewend zijn om met elkaar te werken en een gemeenschappelijke cultuur en een gemeenschappelijk kwaliteitsbesef hebben. Daar richten wij ze op in, waardoor ze in korte tijd optimaal kunnen functioneren en de verantwoordelijkheid nemen om het gestelde doel te halen. 'Wij zijn ervan overtuigd dat klanten op deze manier een hogere waarde krijgen dan wanneer ze zelf een agile team samenstellen van mensen die bij hen gedetacheerd worden vanuit verschillende leveranciers. Klanten zijn dan soms een paar maanden bezig om er een goed werkend team van te maken.'



'Een High performance team zet er sterk op in om continu te verbeteren. We gebruiken best practices uit al onze Belgische en Nederlandse teams, om de opgedane kennis te laten doorsijpelen in het betreffende team. Hierdoor zien we dat onze mensen nog sneller evolueren. Een derde winstpunt, ook voor Ordina, is dat de retentiegraad hoger is doordat onze mensen in teams werken. In onze sector veranderen mensen snel van werkgever, waardoor veel kennis verdwijnt die je weer moet opbouwen. Naast kennis van de techniek is kennis van de business van de klant extreem belangrijk. Als je elke zes maanden andere mensen moet gaan inzetten, vertraagt dat elke keer de snelheid.'

#### **Het werken in sprints, korte overzichtelijke periodes waarin van tevoren afgesproken werkzaamheden worden verricht, houdt de snelheid er toch wel in?**

**Wonne:** 'Zeker. We sturen elke twee weken bij en evalueren wat we hebben gedaan. Ondertussen heeft de klant bedacht wat hij de volgende twee weken gedaan wil hebben. En ze zien wat er gerealiseerd is. Waarbij we kunnen zeggen: met voortschrijdend inzicht van wat we nu zien, moeten we dit en dat misschien niet meer doen, want dat is niet nodig. Vroeger werden er veel dingen ontwikkeld waarvan mensen binnen de ontwikkelteams al wisten: dit zal nooit gebruikt worden. Want het was twee jaar eerder door iemand bedacht, door een analist uitgetekend, waarna er een architectuur van was gemaakt en een design; anderhalf jaar later kwam het bij een development team en intussen was de wereld volledig veranderd en werkten de mensen die er ooit over hadden beslist al niet meer in het bedrijf.'

#### **Nemen mensen uit High performance teams echt minder snel ontslag om ergens anders te gaan werken?**

**Jörgen:** 'Dat is echt zo. Dat komt doordat de cohesie binnen het team heel sterk is. Dat enthousiasmeert individuele teamleden om zich achter de businessdoelstellingen van de klant te scharen, en ze zijn zeer gemotiveerd om die ook op te leveren. We doen daarbij aan agile governance: om de zes tot acht weken gaan we met de klant in gesprek: uit feedback van het team en middels eigen assessments kunnen we aangeven welke zaken misschien niet goed lopen of verbeterd kunnen worden. We fungeren dan een beetje als voelspriet die zaken oppikt die al gekend zijn in de organisatie, maar die nu expliciet worden benoemd en waarvan wij zeggen: we willen hier wel sneller in evolueren, maar dan moet een aantal obstakels uit de weg geruimd worden.'

**Wonne:** 'Het voordeel is dat je meer impact kunt hebben bij een klant door op een net iets hoger niveau te acteren dan het operationele waarop we vroeger aanwezig waren. Dit sluit aan bij de ambitie van Ordina om meer toegevoegde waarde te realiseren bij onze klanten. Dit is de beweging die we maken als organisatie.'

#### **High performance teams werken vaak met een purpose, een missie.**

**Wonne knikt:** 'Die gezamenlijke doelstelling is belangrijk bij de start van het team en we betrekken de klant daar graag direct bij. Die moet duidelijk maken waarom het team daar is, zodat het team zichzelf daar goed rond kan organiseren. Dan kan het team snel en soepel meters gaan maken.'

**Jörgen:** 'Voor het sociaal secretariaat Partena Professional ontwikkelt een van onze teams mee aan een nieuwe loonmotor. Ze zijn afgelopen zomer gestart en het loopt zo goed, dat onze initiële analist is bevorderd tot product owner van het team. Dat is uitzonderlijk: meestal is de product owner iemand die vanuit de business van de klant komt. Onze man zou de rol van product owner aanvankelijk ad interim vervullen, maar na twee maanden zei Partena dat hij het mocht blijven doen. Hij neemt sterk de verantwoordelijkheid over het team en je voelt dat ze voor elkaar door het vuur gaan.'

#### **Is er een herkenbare Ordina-cultuur?**

**Jörgen:** 'Ik werk hier nu een jaar en mij valt de enorme bevoegenheid op die onze mensen hebben. Elke avond staan hier pizza's of Thais of Chinees eten klaar, want er wordt elke avond wel een bijeenkomst georganiseerd over een technische topic in de verschillende business units. Mensen komen daar vrijwillig naartoe.'

#### **Hoe hoog is de gemiddelde leeftijd bij Ordina België?**

**Wonne:** 'Ordina-breed tussen de 30 en de 35. De High performance teams worden samengesteld uit mensen met verschillende ervarings- en kennisniveaus. Voor de juniors is het een uitgelezen kans om direct van collega's te leren. Samen komen we heel ver.'

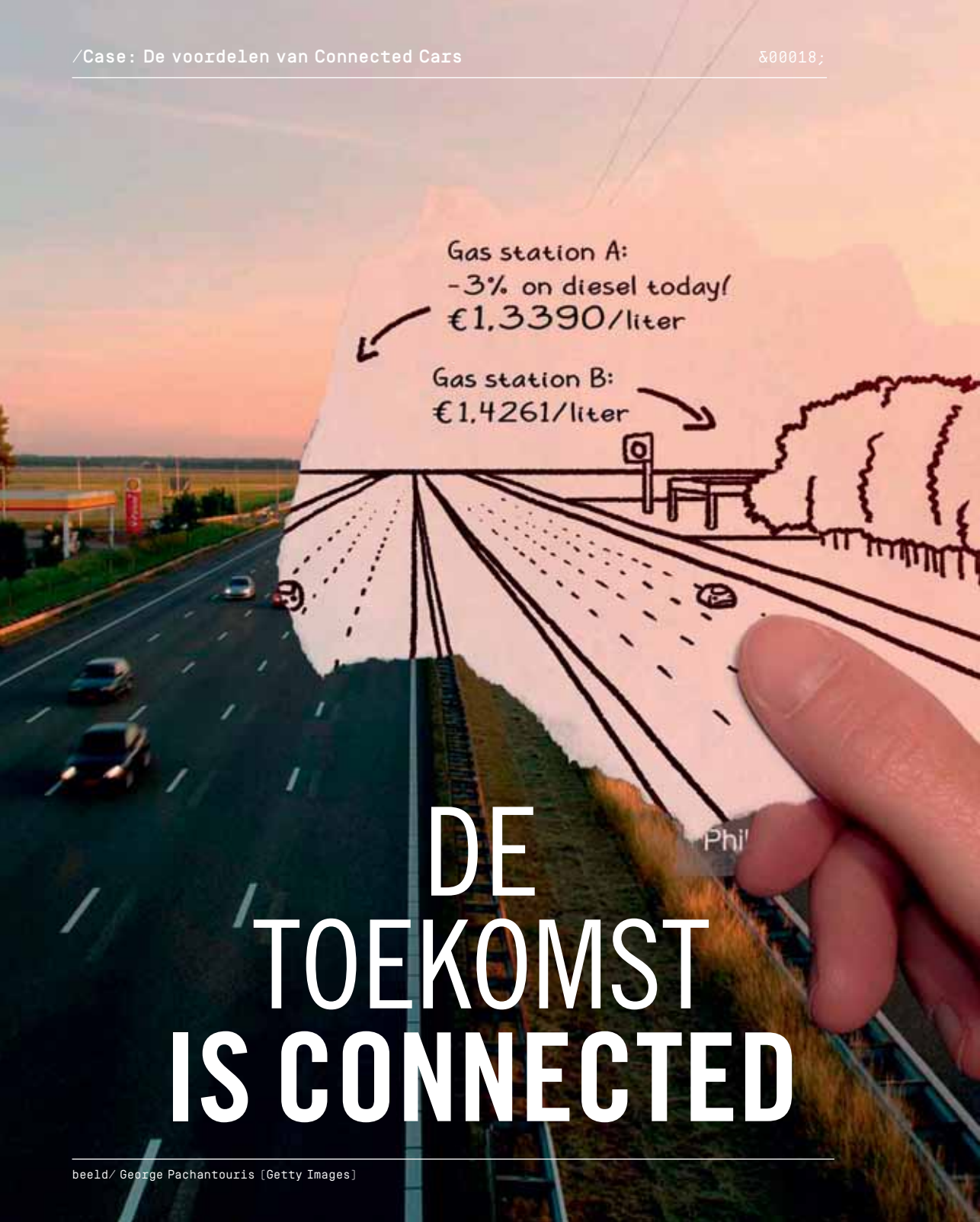
#### **Hoeveel pas afgestudeerden werft Ordina per jaar en wat kunnen zij verwachten?**

**Jörgen:** 'We werven jaarlijks zowat 100 afgestudeerden aan. Zij krijgen een opleiding van twee maanden in ons

kickstartprogramma. Je krijgt les van je collega's. Collega's met wie je daarna misschien in een team komt. Hiermee geven we de experts en mediors binnen de verschillende businessunits de kans om hun kennis te etaleren. Zij leren op hun beurt goed te presenteren en hun kennis over te brengen. Zeker voor mensen die willen doorgroeien naar de functie van team lead of architect, is dat nuttig.

'Het is leuk om in je team te leren van mensen uit andere specialismes. Zo ontwikkelen mensen zich heel natuurlijk tot T-shaped professionals, die een duidelijk IT-specialisme hebben en tegelijkertijd de taal spreken van experts uit andere disciplines. Zo ontdekt de tester misschien dat hij ook wel een stukje analyse kan doen, de analist gaat ook een beetje testen en de scrum master is een rol die verspreid wordt over het team, in plaats van dat er sprake is van één go-to guy die alles moet oplossen. Je hebt dan een sterk self managing team dat veel verantwoordelijkheid aan kan. Dat is waar we naartoe willen.'

**Wonne:** 'We hebben dit jaar een tweejarig accelerator-programma ingevoerd om mensen die hier al een aantal jaren werken, versneld te helpen groeien. Het continu bijleren en het investeren in onze mensen zit ingebakken in onze cultuur. Dat is ook een reden waarom mensen voor Ordina kiezen. Je wordt enorm gestimuleerd. En dat is maar goed ook, want we zitten in een zeer competitieve markt. Elk van onze mensen wordt minimaal één keer per dag benaderd om naar een concurrent over te stappen. Technische mensen worden het snelst overtuigd door hun peers. Dan is het belangrijk dat mensen zich verbonden voelen met Ordina.'



# DE TOEKOMST IS CONNECTED

Niet alleen mensen, maar ook wagens op de weg zijn meer en meer verbonden met de cloud. Mobiliteitsclub Touring en Proximus stapten samen in het prestigieuze project ConnectMy.car. Ordina leverde een High performance team dat kon voldoen aan de hoge eisen op het gebied van privacy, security en schaalbaarheid, én de vaart erin hield.

Touring is de grootste mobiliteitsclub van België. Klanten kunnen er terecht voor een breed scala aan diensten, zoals autobijstand, reisverzekeringen, autoglas, realtime verkeersgegevens en korte termijn autoverhuur. Touring bestaat al meer dan 120 jaar en werd initieel opgericht om het fietstoerisme in België te promoten. In 1948 begon de organisatie met pechhulpdiensten. Vandaag de dag dekt de bijstand van Touring 2,4 miljoen auto's voor pech onderweg, zowel individuele automobilisten als businessklanten.

De uitwerking van het connectedcarplatform ging in 2014 van start, vertelt **Arvid Fossen**. Fossen is Chief Digital Transformation van Touring. 'Touring, maar ook buitenlandse zusterorganisaties als The AA (UK) en ANWB, zijn al enkele jaren bezig met de vraag hoe de wagen met internet kan worden verbonden om preventieve bijstand te krijgen. Deze connected assistance geeft ook het voordeel dat we de directe locatie van het voertuig weten, en de laatst gereden richting. Daarnaast krijgen we de motorgegevens live door. Zien we bijvoorbeeld batterijproblemen, dan proberen we een afspraak te maken alvorens de batterij het begeeft.'

## ADVIEZEN OP MAAT

Als steeds meer wagens connected zijn, zullen deze data ook een rol kunnen spelen in het beter begrijpen en sturen van onze mobiliteit, legt Fossen uit. Daarnaast biedt de oplossing de mogelijkheid om adviezen en oplossingen op maat te geven aan bestuurders en werkgevers, rond mobiliteit. Dit zou kunnen helpen om rijgedrag te verbeteren, ecologisch rijgedrag te stimuleren, het autogebruik en trajecten in kaart te brengen, en bij parkeerplaatsen automatisch af te rekenen voor het parkeren.

STEEDS  
MEER  
WAGENS  
ZIJN  
CONNECTED



In 2015 ging Touring een samenwerking aan met telecomoperator Proximus om het project, ConnectMy.car, voor te bereiden. Fast forward naar vandaag: ConnectMy.car verzamelt data door een klein apparaatje (een dongel) dat is aangesloten op de diagnosepoort van de auto. Terwijl die rijdt gaan data naar de cloud. Dat zijn locatiegegevens, motorgegevens, diagnostische gegevens en gegevens over het rijgedrag. Via een mobiele app kunnen de data worden bekeken. Voor de personen in de wagen zelf biedt de oplossing een WiFi-hotspot op 4G, handig voor het connecteren van tablets.

Maar voordat het zover was, moest er nog een geschikte ontwikkelpartner worden gevonden. 'We begrepen al snel dat de kern van ConnectMy.car sterk gericht moest zijn op security, privacy en schaalbare opslag van veel gegevens,' zegt Fossen. 'Ook zagen we de noodzaak van openheid van het platform, zodat één connectie naar de wagen de input kon zijn van niet alleen onze toepassingen, maar ook die van partners.' Dit project draait echt om big data, verklaart hij. Betrouwbaarheid is alles. Data van honderdduizenden wagens moeten tegelijk kunnen worden opgevraagd en in realtime beschikbaar kunnen worden gemaakt en opgeslagen op een veilige manier, waarbij de privacy gegarandeerd is.

### CONTROLE

Fossen sprak met verschillende internationale spelers die al veel ervaring hadden met een eigen connectedcar-platform. 'Door de exploratie met al die ontwikkelpartijen zagen we de noodzaak om zelf de controle te hebben over de roadmap. De reden daarvoor lag in security en privacy. We moesten er volledig zeker van zijn dat de data opgeslagen zouden zijn zonder dat derden daarbij konden. Dat was geen garantie met de buitenlandse partijen, die zelfs in de data eigen businessmodellen hadden.' Er moest dus een eigen connectedcartoepassing worden ontwikkeld. Iets volledig nieuws. Het ging hier niet om een gewone standaardisatie van businessprocessen. Er werd een tender uitgeschreven. Ordina kwam hier veel sterker uit dan andere partijen, stelt Fossen. 'Zij hebben een sterk verhaal op het gebied van privacy, security en schaalbaarheid van data. Bij de kennismaking hadden we het gevoel dat we al een eerste architectuurmeting hadden. Een partij kan wel zeggen: wij kunnen dit en dat, maar Ordina heeft al direct een goede assessment gedaan. Ze zijn met de juiste personen gekomen, die ieder op hun skills heel overtuigend waren. De boodschap was: daar hebben we ervaring mee en dit zal ons lukken. Dat is wat anders dan: dat kunnen we voor u doen.'

### START-UPGEVOEL

Voor deze opdracht had Ordina een High performance team samengesteld. Voor Fossen was een belangrijke voorwaarde dat de mensen met wie hij de eerste besprekingen had, het project ook echt gingen realiseren. 'Soms komt de topper van een bedrijf even de sales ondersteunen, en dan is hij weer weg. Daar was bij het High performance team geen

sprake van. Ondanks dat je met een groot bedrijf als Ordina werkt, is er met het High performance team meer een start-upgevoel, met de kwaliteit van een grote organisatie.'

Voor al de trots van het Ordina-team viel Fossen op. 'De ontwikkelaars zijn heel kien op de technologie. Hoe snel ze ook iets oplossen als ergens iets tegenzit – dat is ook die trots. En ze werken heel proper en gedegen.'

Er werd gewerkt in sprints van twee weken. Fossen: 'We kregen elke veertien dagen een demo. Op basis daarvan konden we steeds bijsturen. Dat heeft ons product eigenlijk nog rijker gemaakt. Het is namelijk onmogelijk om alles eerst theoretisch op papier te zetten – tegen de tijd dat je klaar bent, heeft de concurrentie al een oplossing gereed.'

De demo-meetings bestonden uit twee delen, vertelt hij: de demonstratie, waar ook vaak de ontwikkelaars zelf bij aanwezig waren – en waar ze direct al konden gaan bijstellen op basis van de input – en de sprintplanning, waarbij werd bepaald wat van toepassing was voor de volgende demo.



## 'HET WERKEN MET EEN HIGH PERFORMANCE TEAM GEEFT EEN START-UPGEVOEL'

Ordina heeft zichzelf ook als partner in het platform geplaatst door een eigen toepassing binnen ConnectMy.car te ontwikkelen: Green Tourer. Deze applicatie sensibiliseert de bestuurder met betrekking tot zijn rijgedrag, onder meer door het tonen van een Eco Score.

### SUPPORT NA OPLEVERING

Ordina toonde zich een ware partner in het hele proces, vindt Fossen. Zeker ook na de oplevering was er sprake van een vlotte bijsturing en support. 'In elk project komen er nog zaken bovendien, maar we hebben met Ordina zonder problemen alles kunnen oplossen.' Vaak, als een bedrijf iets heeft opgeleverd en je stuurt nog een mail met een verzoek, dan is de reactie: dat moeten we inplannen. Maar de betrokkenheid van het High performance team van Ordina is groot, is de ervaring van Fossen. 'De rechtstreekse contacten met developers blijven, zelfs vandaag nog. Dat zorgt voor veel vlottere validaties.'

De vlotte afstemming en de voortvarendheid van het High performance team hebben er volgens Fossen voor gezorgd dat ConnectMy.car internationaal een voorloper is. 'Wij zijn, samen met een partij in Scandinavië, de eerste die de toepassing als een open platform brengt, in combinatie met car-WiFi.'

# KBC INNOVEERT MET APP VOOR MEDEWERKERS

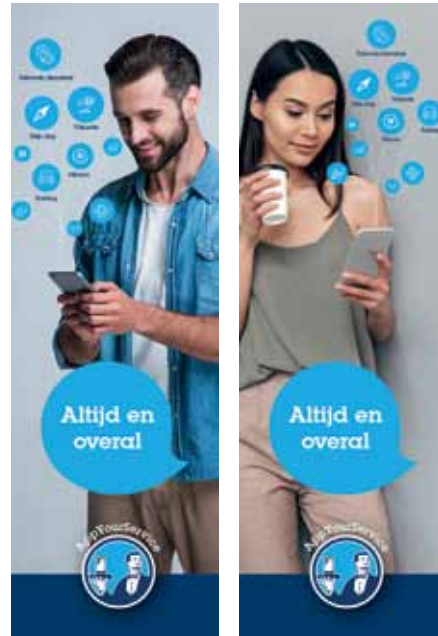
**Grote veranderingen beginnen vaak klein. Bij bankverzekeraar KBC Group diende Joris De Jonghe een idee in voor een vooruitstrevende tool voor het eigen personeel: AppYourService. Met de hulp van Ordina bouwde hij vanuit de KBC Innovation Hub aan een instrument waarmee duizenden medewerkers hun werk beter kunnen uitoefenen.**

Met ruim 11 miljoen klanten en 42.000 medewerkers is KBC Group actief in de kernmarkten België, Tsjechië, Slowakije, Hongarije, Bulgarije en Ierland. KBC ontstond twintig jaar geleden als fusie van twee Belgische banken, Kredietbank en CERA Bank, en verzekeringsmaatschappij ABB Verzekeringen. Voor zo'n grote organisatie is de uitdaging om de medewerkers zo effectief mogelijk hun werk te kunnen laten doen. Vanuit de Innovation Hub van KBC wordt daarom sinds anderhalf jaar gewerkt aan de ontwikkeling van AppYourService. AppYourService is echt gericht op de medewerker. 'Het is "van KBC vóór KBC"', zegt **Joris De Jonghe**, Project Manager bij KBC Global Services. Het idee is eind 2016 ontstaan aan de keukentafel. 'Ik ben het daarna beginnen te pitchen binnen KBC. Via de innovatiemechanismes van de organisatie is het bij onze CTO terechtgekomen. Die heeft gezegd: "Dit moet er komen. Laat me weten, Joris, wat heb jij nodig om dit tot realiteit te maken?"'

#### **MEDEWERKER CENTRAAL**

De Jonghe, zelf ondertussen tien jaar in dienst van KBC, heeft altijd gewerkt

in het onderhoudsteam van de directe KBC-applicaties. 'Daar zie je dat je de klant maar zo goed kunt bijstaan als dat je als team of organisatie sterk staat. Daarom is het zo belangrijk om de medewerkers te ondersteunen.' Dat is de rol die AppYourService moet vervullen. 'Wij willen de klant echt centraal stellen. Om dat te kunnen doen, moeten we ook de medewerker centraal stellen. KBC is een grote organisatie die zich – zoals de meeste omvangrijke ondernemingen – heeft opgedeeld in allerlei silo's, zoals HR en Interne Communicatie. Die afdelingen hebben allemaal applicaties ontwikkeld en daarvoor automatisaties gemaakt. Voor de medewerker is de uitdaging om de weg te vinden naar al die applicaties. In de praktijk betekent dit dat als ik naar het werk kom, ik al zeker vijf applicaties heb geopend, voordat ik ook maar één ding doe waarvoor KBC mij heeft aangenomen. Ga maar na: ik kijk 's ochtends voor vertrek hoe het verkeer is. Dan moet ik zorgen dat ik hier op het kantoor in Leuven een parkeerplaats reserveer. Als ik door de draaideur van het pand loop, zou ik moeten kijken wat de belangrijkste nieuwsberichten zijn van KBC, en dan moet ik nog inloggen op het systeem.'



Aan die versnippering van systemen en processen moet AppYourService een eind maken. De Jonghe: 'Het moet mij alles bieden wat ik nodig heb als medewerker om zo vlot mogelijk die eerste actie te doen waarvoor KBC mij heeft aangenomen. App en YourService, dat zijn eigenlijk twee delen. Het betekent enerzijds dat we over de applicaties heen kunnen kijken: wat is jouw behoefte als medewerker? En de mobile app is vervolgens de manier om dat te ontsluiten.'

### GEbruikersvriendelijk

Daarvoor was het van belang om de bestaande applicaties met elkaar te connecteren, op een veilige en gebruikersvriendelijke manier. 'Ik zag daarbij eerst een technische en architecturale uitdaging. Ik had iemand nodig die de architectuur kon uittekenen.'

Voor dat laatste besloot De Jonghe contact op te nemen met Wonne Keyzers, business-unitmanager van Ordina, die hij al kende. 'Ten eerste verwachtte ik dat het project veel meer werk zou zijn dan waar we intern mensen voor beschikbaar hadden. Daarnaast geloofde ik dat die specifieke architectuurrol binnen KBC anders wordt ingevuld. Ik heb Wonne gebeld en hem gezegd waar ik naar op zoek was. Hij heeft me in contact gebracht met zijn collega Bart Blommaerts. Niet alleen zou hij in staat moeten zijn om een product te ontwikkelen; het was ook belangrijk dat hij de vers vergaarde kennis en ervaring intern verder zou verspreiden, ons team zou ondersteunen en de organisatie zou helpen veranderen. Blommaerts voldeed op alle fronten aan de verwachtingen en overtrof die zelfs.'

Het team is daarna organisch gegroeid. 'Ik was in het begin nog zelf functionele analyses aan het uitwerken. Maar ik ben projectmanager.' Aan het team werd al snel ook een back-end profiel toegevoegd, en een front-end ontwerper. 'Ordina heeft steeds de juiste profielen aangeleverd. Ik denk dat Wonne Keyzers ook wel heeft gezien dat er toekomst zit in wat hier ontstaat. Het is een interessante architectuur en in feite gaat het om een greenfield-operatie binnen een grote staande organisatie.'

De Jonghe kon zijn focus meer verleggen naar de organisatie zelf. 'Want daar bleek de grootste uitdaging te liggen, en niet bij de architectuur van de applicatie.' Dat er aandacht moet worden besteed aan de interne organisatie is op zich logisch, meent De Jonghe. 'Het systeem van silo's brengt met zich mee dat mensen erin getraind zijn om de bedrijfsprocessen optimaal te laten werken. De filosofie achter AppYourService is echter: hoe laat ik de medewerker zo optimaal mogelijk zijn werk doen? Het kan zijn dat iemand daarvoor buiten het eigen bedrijfsproces moet gaan opereren.'

### MENSEN MEEKRIJGEN

De applicatie ging eerst in productie voor een beperkte groep gebruikers binnen KBC. Daarna volgde een grotere pilotgroep. 'De volgende stap is dat we het bestaan van AppYourService breed gaan communiceren naar alle medewerkers', zegt De Jonghe. 'Dan gaan we ook echt reclame maken.'

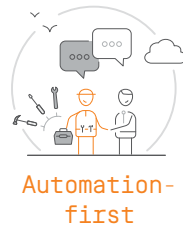
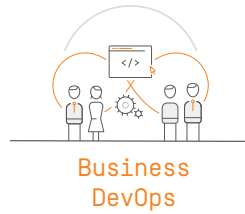
AppYourService is uitgegroeid tot een cocreatie tussen de afdelingen HR, Facilitair en Communicatie. Het project overstijgt echt de verschillende silo's en volgens De Jonghe geloven alle betrokkenen in de kracht van het verhaal. 'Ter illustratie: Facilitair en HR hebben de ontwikkeling van hun eigen apps stilgelegd en zetten volledig in op AppYourService.' Belangrijk voor die adoptie is volgens De Jonghe dat het team tijdens de ontwikkeling van de app met tastbare opleveringen de organisatie in kon gaan. 'We hanteren het principe "good enough for now, safe enough to try"'. Met andere woorden: door al tijdens de ontwikkeling van de applicatie stakeholders kennis te laten nemen van de mogelijkheden ervan, worden zij binnen de organisatie ook ambassadeur van het product. De drive, de cultuur en de mindset die de teamleden van Ordina meebrengen, dragen ook bij aan die succesvolle tussentijdse opleveringen, stelt De Jonghe. 'Dat heeft geholpen om sneller resultaat te halen in onze ontwikkeling. Het is sowieso de bedoeling om binnen de Innovation Hub van KBC te tonen dat dingen anders kunnen; innovatie betekent ook het bestaande loslaten. Die houding hebben de mensen van Ordina heel sterk. Dat is een reden waarom dit project een hoge snelheid haalt.'

## 'APPYOURSERVICE IS EEN ECHE COCREATIE'

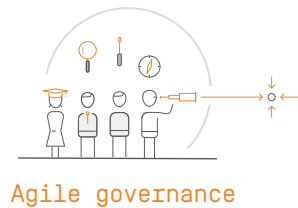
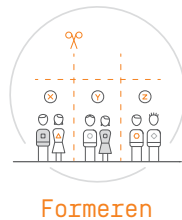
### TROTS

Van de twaalf medewerkers in het team van De Jonghe zijn er zeven van Ordina. Dat is organisch gegroeid, waarin De Jonghe de hand van Wonne Keyzers herkent. 'Wonne heeft extra moeite gedaan om ervoor te zorgen dat het team zeer Ordina-gekleurd is. Als ik naar de lijn van sollicitaties kijk, was dat met de mensen van Ordina steeds in orde. Ik vergeet ook gewoon dat die mensen "Ordina" zijn, ook al zijn ze heel trots op hun organisatie – een deel van hen komt in Ordina-jack naar het werk toe.' De Jonghe merkt dat veel 'Ordinez' al vaker met elkaar hebben samengewerkt. Er is meteen consensus over de manier van werken. 'Dat herken je bijvoorbeeld aan hoe de architectuur is opgezet, aan de code guidelines en de manier van omgaan met een applicatie. De andere ontwikkelaars waren hier ook vertrouwd mee; zij hadden in de eerste sprint al bijdrages geleverd naar de eerste oplevering toe. Als iemand nieuw bij het team binnenkomt, is de drempel laag – er is geen lange inwerktijd nodig.'

De kracht van de mensen van Ordina is volgens De Jonghe dat ze heel onbevangen in de organisatie staan. 'En – dit klinkt misschien raar – maar ze hebben dat zelf niet altijd door. Onze CIO zegt dat ook: wij zijn een tanker, een heel groot bedrijf. Wat wij met de ontwikkeling van de applicatie aan het doen zijn is helemaal niet zo groot, maar het is wel een innovatief project waarmee je bij wijze van "lead by example" een wind van verandering door de organisatie laat waaien.'



# VERSNEL UW INNOVATIE MET HIGH PERFORMANCE TEAMS



## 5X WOUTER NIVELLE

**1/ Wat drijft jou in je vak?** 'Als consultant kom je steeds weer bij een nieuwe klant met nieuwe problemen die geanalyseerd moeten worden. En als de oplossing gevonden is, is het erg tof om die als team te gaan implementeren.'

**2/ Wat maakt High performance teams bijzonder?** 'Wat ik interessant vind is dat het altijd volledige teams van Ordina zijn. Iedereen heeft dezelfde instelling en we werken over het algemeen goed samen. Mensen komen graag naar het werk 's morgens en er wordt hier veel plezier gemaakt. De ondersteuning door Ordina zelf vind ik ook van groot belang. Regelmatig wordt de voortgang besproken en als er ergens problemen zijn, worden oplossingen gezocht en voorstellen gedaan. Daardoor kunnen we onszelf voortdurend verbeteren en zo stijgt ook de performantie.'

**3/ Wat is jouw specifieke rol?** 'Ik bewaak het scrum-proces binnen de organisatie en zorg ervoor dat iedereen weet wat scrum is en wat de waarden van scrum zijn. Ook zorg ik ervoor dat problemen opgelost worden zodat het team goed kan werken.'

**4/ Wat brengt het werken in een High performance team jou persoonlijk? Wat heb je ervan geleerd?** 'Ik heb geleerd hoe belangrijk communicatie is. Door



**'ER WORDT  
HIER  
VEEL  
PLEZIER  
GEMAAKT'**

goed te communiceren worden misverstanden voorkomen. Iedereen in het team weet wat er gaande is en wat er leeft binnen het team. En ik heb de waarde leren inzien van het delen van kennis, zodat iedereen efficiënt kan werken. Dat is ook goed voor het onderlinge vertrouwen.'

**5/ Wat wordt je volgende stap?** 'Dit is mijn eerste project als scrum master. Ik vind het superinteressant en hoop dat ik dit kan blijven doen en kan blijven bijleren. Ik neem graag nog meer verantwoordelijkheid op me om verder te groeien in deze rol.'

WOUTER NIVELLE [30] is technical lead. Hij werkt sinds 2015 bij Ordina.



# TOP- PRESTATIES IN ICT

Lees hoe High performance  
teams van Ordina  
innovatie versnellen