



## CIO: CHIEF IDENTITY OFFICER

KENNIS EN VAARDIGHEDEN VOOR IMPLEMENTATIE IDENTITEIT IN EIGEN HUIS

### PRODUCT PAPERS - ACHTERGROND

Dit product paper maakt deel uit van een serie over het ontdekken en het vormgeven van het bestaansrecht van je organisatie. Denk hierbij aan het *Identity assessment*: het ontdekken van je identiteit en *identity branding* dat gaat over het bouwen van een sterk merk.

Deze product paper gaat over het laten leven van de identiteit. Daarbij heb je de keuze om het helemaal zelf te doen of om het uit te besteden. Wij wijzen je op een derde weg die het beste van beide werelden in zich verenigt: de CIO. De *Chief Identity Officer*. Een of meerdere interne specialist(en) van jullie eigen organisatie die door ons geheel toegerust wordt/worden om de identiteit in en buiten de organisatie in alle facetten te implementeren.

### Jullie identiteitsbewijs is klaar, je wilt aan de slag ... maar waar en hoe moet je beginnen?

Het identiteitsbewijs van jullie organisatie is beschreven en klaar om (verder) tot leven gebracht te worden. Wat zijn nu de eerste stappen die jullie te doen staan? Communicatie naar buiten? Nieuw HRM-beleid of een aangepaste besturingsfilosofie? Of misschien nog belangrijker: hoe kunnen jullie medewerkers, cliënten en andere externen tot liefhebbers van jullie identiteit, roeping en merkbeloofte maken? Hoe weet je wat je het eerst moet doen en ook wat je vooral niet moet doen? Implementatie van identiteit is een uiterst boeiend maar ook complex vraagstuk. We nemen even de opties met je door:

Wil je de implementatie zelf doen? Weet dat dat kan. We hebben daar echt hele mooie voorbeelden van gezien. De eerlijkheid gebiedt echter ook om te zeggen dat de meeste organisaties het in de praktijk als moeizaam en zwaar ervoeren en voor onbekende dilemma's kwamen te staan. Steeds zelf het wiel uitvinden, waarbij niet de potentie van de identiteit werd benut, waardoor menskracht, geld, tijd, betekenis en waarde verloren ging.

Wil je het volledig uitbesteden? Weet dat er een ervaring zal ontstaan waarbij jullie je de potentie van de identiteit en de waarde ervan steeds beter gaan beseffen. Je wordt op moeilijke momenten langs de klippen van veranderingsvraagstukken geleid. Weet ook dat heel vaak na afloop van het traject de sprankeling van de nieuwe identiteit wegzakt en jullie soms weer in oude patronen vervallen waardoor de identiteit feitelijk geen kracht meer heeft. Ook het adoptievermogen van de



nieuwe identiteit door jullie medewerkers is lager bij het uitbesteden aan externen dan wanneer het uit jullie zelf voortkomt. Zo kunnen we nog even doorgaan.

Een mix van beide: kennis in huis halen en verankeren: Dit heeft er ons toegebracht om het beste van deze twee werelden te combineren in een derde vorm die we de **Chief Identity Officer** hebben genoemd. Dat betekent dat jij (of meerdere personen van jullie):

1. Wordt opgeleid tot expert van het implementeren van de identiteit. Alle kennis die nodig is nu en in de toekomst komt aan de orde. Ook het verankeren van deze kennis binnen jullie organisatie.
2. Onderdeel uit gaat maken van een relatief kleine learning community met CIO's van andere organisaties. Dit zijn personen die in dezelfde situatie zitten als jij en die voor vergelijkbare dilemma's staan. Het is zeer leerzaam om te zien hoe anderen omgaan met vergelijkbare vraagstukken. Deze learning group bestaat uit invloedrijke personen binnen de organisaties en komen uit tal van sectoren.
3. Ondersteuning krijgt voor specifieke dilemma's in jouw werksituatie en bij vragen van je eigen organisatie. We weten dat in de praktijk kleinere en grotere zaken soms in het hier en nu opgelost moeten worden. Daarvoor kun je dan een beroep op ons doen, los van het feit dat we ons waarschijnlijk ook wel ongevraagd om je zullen bekommeren.
4. Een instrumentarium ter beschikking krijgt om te monitoren en de voortgang te bewaken en bij te stellen. Dit bestaat uit vragenlijsten, dashboard voor bewaking, zodanig dat het aansluit bij andere meetinstrumenten van je organisatie. Je kunt dan direct op maat gerichte interventies doen. Op organisatieniveau, afdelingsniveau en zelfs op persoonsniveau. Het ontdekt bijvoorbeeld verborgen kracht bij medewerkers, herinrichting van structuren en hoe je liefhebbers kunt kweken voor je organisatie.

## HOE WORD JE EEN TOP CIO?

Door middel van een uitgekiend programma, op basis van meer dan 15 jaar ervaring in identiteitsontwikkeling en -implementatie, waarin we de CIO vormen, trainen en ondersteunen. We hebben een programma ontwikkeld dat bestaat uit verschillende onderdelen:

Deel A: opleiding, deel B: Learning group, deel C: Monitoring, deel D: Coaching on the job.

### Deel A: OPLEIDING

Tijdens een opleidingsprogramma<sup>1</sup> van 3 maanden neem je samen met een aantal (5-10) anderen deel aan een training van 4 dagen waarin alle facetten van identiteitsvorming en -implementatie aan de orde zijn.

#### **1. PERSOONLIJK IDENTITEITSBEWIJS:**

We starten met je persoonlijke identiteit: wie ben jij? En hoe stuur je op het waarmaken van jouw persoonlijke doelstellingen? Dit identiteitsbewijs vormt de basis voor de invulling van jouw CIO-schap en verbindt je aan je medecursisten zodat jullie samen een learning community vormen. Je gaat persoonlijk hetzelfde proces door als jouw organisatie als geheel. Daardoor begrijp je beter hoe de implementatie werkt en wat het met je doet. Je leert vanuit verschillende perspectieven naar identiteitsontwikkeling kijken en handelen.

---

<sup>1</sup> Bij deze opleiding gaan we ervan uit dat je werkt en denkt op hbo-niveau of hoger.



## 2. IMPLEMENTATIE-ESSENTIALS: VLEIOWIEL VAN IDENTITEIT, ADOPTIETHEORIE

Zoals we al even aanhaalden: identiteit raakt alles wat je doet. Het vliegwiel van identiteit laat je zien hoe je de identiteit vertaalt naar leiderschap, communicatie, maar ook naar een cultuur van waarmaken en vieren.

Adoptietheorie maakt het moeilijkste facet van implementatie grijpbaar: hoe krijgen we elkaar als teamleden mee? Adoptietheorie helpt je de succesfactoren te benoemen en de collega's op te sporen die een sleutelrol vervullen in het implementatieproces. We zullen hierbij ook kijken naar de totstandkoming van het identiteitsbewijs en naar de piramide van organisatiebewustzijn. We belichten dit onderdeel ook vanuit de Bijbelse rijkdommen en wat die je kunnen leren bij de implementatie van de identiteit.

## 3. FINISHFOTO EN IMPLEMENTATIEPLAN

Als CIO leer je een toekomstbeeld van de organisatie te schetsen (finishfoto) op basis van het identiteitsbewijs. Dit toekomstbeeld maakt scherp waar je interventies moet doen om je finishfoto te realiseren. Daarom leer je op basis van de identiteit een implementatieplan te maken, dat alle onderdelen omvat voor de transitie naar de nieuwe identiteit. In de gehele organisatie. Je leert identiteit in alles te verbinden met de medewerkers, het bestuur en het management, de Raden van Toezicht, cliënten en andere stakeholders.

### Deel B: LEARNING GROUP

#### 1. UITWISSELEN ERVARINGEN

Samen met andere CIO's maak je deel uit van een learning group. Jullie presenteren je voortgang aan elkaar, koppelen ervaringen aan elkaar terug en helpen elkaar met de vraagstukken waar je voor staat. Deze learning group komt eens per kwartaal bij elkaar onder supervisie van de Betekenisfabriek. De Betekenisfabriek bereidt een specifiek thema voor, bijvoorbeeld: het samenwerken met change-agents, de sleutelfiguren in jouw organisatie. Tussen de bijeenkomsten door houden we elkaar op de hoogte via e-mail, WhatsApp of een beschermde groepspagina.

#### 2. VERBONDEN VOOR EEN JAAR

De learning group blijft tenminste één jaar bestaan. Om de samenhang in de groep te bewaken mag je maximaal één van de vier bijeenkomsten missen. Na ieder jaar besluit de groep of het waardevol is om al dan niet door te gaan.

### DEEL C: MONITORING

Bij het CIO-schap leer je grip te krijgen op de implementatie van de identiteit. Hiervoor maken we gebruik van monitoring. Dit gebeurt middels scans, interviews en digitale vragenlijsten. Afhankelijk van het gekozen pakket dat je afneemt zal dit intern -of daarnaast ook extern (onder stakeholders)- plaatsvinden. We leren je interviewtechniek, interpretatie van cijfers en hoe je slimme interventies kunt kiezen.



#### Deel D: COACING ON THE JOB

Je krijgt ondersteuning bij het uitwerken van de plannen. Dat kan variëren van gering tot uitgebreider, afhankelijk van de complexiteit van de opgave waar je voor staat. De vorm kan ook variëren van telefonisch sparren tot meehelpen bij de uitvoering en realisatie van de plannen.

#### **WELK EFFECT HEEFT EEN CHIEF IDENTITY OFFICER?**

- Een CIO verdient zichzelf vele malen terug en is de snelste manier om een identiteit echt te verankeren. In de praktijk merken we dat de CIO van een organisatie vaak een van de meest inspirerende medewerkers is. Je mag bijdragen aan het benadrukken van unieke eigenschappen van je organisatie.
- De implementatie komt niet alleen sneller tot stand; het maakt het proces soepeler en aantrekkelijker voor jullie organisatie. Immers, de CIO heeft het instrument in handen dat inzicht geeft in de krachten en belemmeringen bij medewerkers als het gaat om de identiteit en belofte.
- De potentie van jullie organisatie zal (beter) benut gaan worden. Vaak is de betekenis van de identiteit enorm, zowel voor jullie zelf als voor jullie klanten. Vaak wordt dit onderschat of niet gezien. Nu komt het aan de orde en zal de positionering van jullie organisatie krachtiger en betekenisvoller zijn.
- De interventies (bijvoorbeeld nieuwe diensten, mailingen of experimenten) zijn gebaseerd op de uitkomsten van de monitoring. Op basis daarvan weet je tot op detailniveau wie wat nodig heeft. Interventies zijn daarmee voorspelbaarder geworden en scherp.

#### **HOE IS DE SAMENWERKING MET DE BETEKENISFABRIEK EN WAT ZIJN DE KOSTEN?**

Als het gaat om de kennis van de Chief Identity Officer in jouw organisatie in huis te halen hebben we een aantal standaard zaken zoals hierboven beschreven in het pakket zitten. Echter, niet elke organisatie is even groot en de ondersteuningsvragen zullen dus verschillend zijn. Daar willen we recht aan doen. Heb je een kleinere vraag, dan neem je een lichte variant. Is de omvang groter en daardoor ook complexer, of je hebt bij aanvang minder kennis in huis dan kun je een groter pakket afnemen. We zetten het hieronder voor je op een rijtje. De varianten zijn: *1) Light, 2) Medium, 3) All-inn.*



Features	Light	Medium	All-in
Deel A: Opleiding (4 dagen voor max 3 pers.)	✓	✓	✓
Deel B: Learning-community (4x per jaar)	✓	✓	✓
Deel C: Monitoring	✓	✓	✓
Deel D: Coaching on the job	2 uur p/m	10 uur p/m	20 uur p/m
<b>Instrumenten, modellen &amp; interventies</b> <i>(Alle hieronder genoemde modellen en interventies komen aan de orde tijdens de opleiding. Als er een vinkje achter staat zullen wij dat samen met jou uitvoeren en aan je leren in de praktijk. Waar geen vinkje staat mag je het zelf doen).</i>			
<b>ADOPTIESCAN</b> Alle medewerkers: digitale scan, inclusief focusgroepen, rapportage op managementniveau	1 keer per jaar (teamniveau)	2 keer per jaar (teamniveau)	2 keer per jaar (team & individueel niveau)
PANELS inrichten (intern en extern)		✓	✓
INTERVENTIES instellen en meten			✓
FINISHFOTO uitwerken	✓	✓	✓
ONTWIKKELAGENDA maken	✓	✓	✓
VLEGGWIELPLAN uitwerken			✓
COACHING bestuur (Dir./RvB/RvT)			✓
EXPERIMENTEN opzetten		✓	✓
GEESTELIJKE thema's (advies)	✓	✓	✓
<b>Kosten</b>			
Opstartkosten	€ 1.750,-	€ 1.750,-	€ 1.750,-
Kosten per maand	€ 875,- p/m	€ 2.100,- p/m	€ 3.250,- p/m
Minimale afname, daarna per maand opzegbaar	1 jaar	1 jaar	1 jaar
<b>Kosten per jaar (prijzen zijn exclusief btw)</b>	<b>€ 10.500,-</b>	<b>€ 25.200,-</b>	<b>€ 39.000,-</b>

## MEER DAN EEN CIO?

Wellicht werk je voor een organisatie waarvan je kunt verwachten dat een CIO alleen niet voldoende is, bijvoorbeeld omdat je organisatie veel onderdelen heeft, omdat je heel veel collega's hebt, of omdat je voor een belangrijke transitie staat, naast de identiteitsverankering. In zo'n geval denken we graag samen na over een maatwerkprogramma voor bijvoorbeeld een stafafdeling. Vraag ons naar de mogelijkheden.