

Grenswerk voor innovatie én stabiliteit

Hoe kunnen overheden innovatieve digitale innovaties ontwikkelen maar ook inbedden in de organisatie?



DATAWERK PLAATS

Rapport Datawerkplaats

Femke Hoekema

Onder begeleiding van prof. dr. Albert Meijer en dr. Erna Ruijter

4 juni 2026



Inhoudsopgave

1. Kernboodschap	2
2. Voor wie is dit rapport?	2
3. Aanleiding rapport	2
4. Hoe is dit rapport tot stand gekomen?	2
5. Het grenswerkmodel	3
6. Uitleg begrippen	4
Exploratie	5
Exploitatie	5
Ambidexterity	5
IT- Ambidexterity	5
Grenswerk	5
7. Drie soorten grenswerk	6
Culturele grenswerk	6
Organisatorische grenswerk	7
Technische grenswerk	8
8. Coördinator grenswerk	8
9. Aanbevelingen	10
Voor het topmanagement	10
Voor het middenmanagement	10
Voor de ICT-architect	11
Voor de coördinator grenswerk	11
Referenties	12

1. Kernboodschap

Bij gebruik van nieuwe ICT zoeken overheidsorganisaties de balans tussen innoveren (exploreren van nieuwe kansen) en stabiliseren (exploiteren van huidige mogelijkheden). Het door ons ontwikkelde grenswerkmodel biedt een oplossing voor deze balans en vormt de basis voor een bimodale organisatie. Dit model, door de Datawerkplaats ontwikkeld in samenwerking met de gemeente Utrecht, gemeente Amersfoort en de provincie Utrecht, benadrukt de noodzaak tot drie vormen van grenswerk – cultureel, organisatorisch en technisch – ten behoeve van de balans tussen innovatie en stabiliteit. Een belangrijke rol in het organiseren van deze drie soorten grenswerken, is weggelegd voor de coördinator grenswerken (bijvoorbeeld een innovatiemanager of iemand anders met aanjagen van digitale innovatie als taak) die zorgt voor overzicht en afstemming.

2. Voor wie is dit rapport?

Dit advies is bestemd voor gemeenten en provincies. Specifiek voor het topmanagement en de ondersteuning daarvan, het middenmanagement en de projectleiders, de ICT-architecten en ambtenaren die de rol van coördinator grenswerken invullen. De onderzoeksvragen zijn in overleg met de contactpersonen voor de Datawerkplaats vanuit de gemeenten Amersfoort en Utrecht en de Provincie Utrecht opgesteld, zodat ze goed aansluiten bij de praktijk.

3. Aanleiding rapport

Bij gebruik van nieuwe informatie en communicatie technologieën (ICT) zoeken overheidsorganisaties naar de balans tussen innovatie en stabiliteit om te zorgen dat niet alleen mooie digitale innovaties worden ontwikkeld maar deze vervolgens ook worden ingebed in organisatieprocessen. Vaak zijn dit binnen organisaties gescheiden werelden: interacties tussen ambtenaren die werken aan innovatie (innovatoren, ontwikkelaars, ontwerpers) en aan stabiliteit (beheerders, onderhoudsmensen) zijn beperkt. Wanneer er een grote kloof tussen deze werelden ontstaat, is vaak frustratie, irritatie en teleurstelling het gevolg. Daarnaast lopen projecten gericht op introductie van vernieuwende ICT vaak vertragingen op ontstaan er problemen met capaciteit, is er veel inefficiëntie en zijn mensen bang dat er onnodige risico's worden gelopen. Uiteindelijk landen deze ICT-innovaties vaak niet of pas laat in de systemen en routines van de organisatie.

4. Hoe is dit rapport tot stand gekomen?

Om te weten hoe overheidsorganisaties de kloof tussen innovatie en stabiliteit kunnen overbruggen, hebben we in de periode oktober 2025 tot mei 2026 onderzoek verricht in de Datawerkplaats, een samenwerkingsverband tussen de Universiteit Utrecht, Provincie Utrecht, Gemeente Utrecht en Gemeente Amersfoort. De onderzoeksvraag luidde als volgt: Hoe kan er een balans worden gevonden in de digitale innovatie en stabiliteit van ICT voorzieningen? Om tot een antwoord tot deze vraag te komen is ten eerste de literatuur geraadpleegd. Vervolgens hebben er 18 interviews plaatsgevonden voor drie verschillende casussen in de provincie Utrecht, gemeente Utrecht en gemeente Amersfoort. Tot slot zijn de uitkomsten van de interviews gevalideerd in een designsessie. Op basis van de interviews en de designsessie, is dit rapport opgesteld.

Hoe aparte ICT-systemen per afdeling stabiliteit bieden maar innovatie belemmeren

In een fictieve gemeente waren de ICT-systemen apart van elkaar georganiseerd en zonder directe koppelingen. De medewerkers kunnen goed werken met hun eigen ICT-systeem en het systeem is stabiel. ICT-medewerkers zijn echter veel capaciteit kwijt aan het bijhouden van alle systemen, het bijhouden van de vernieuwde wet- en regelgeving en daardoor blijft er weinig capaciteit over voor innovatie. Ook maken de gescheiden systemen het voor de medewerkers lastig om innovatieprojecten te starten. Deze projecten hebben immers de grootste baten wanneer gegevens van de verschillende afdelingen gekoppeld kunnen worden aan elkaar. Hoewel één ICT-systeem de oplossing kan zijn, blijkt dat dit organiseren in de praktijk lastig is. Deze vernieuwing vraagt immers tijdelijk extra kosten en capaciteit, wat lastig te bewerkstelligen is. Daarnaast staan veel medewerkers niet te wachten op een verandering in hun ICT-omgeving. Tot slot blijkt ook de techniek niet altijd een groot ICT-systeem aan te kunnen.

5. Het grenswerkmodel

In figuur 1 is het grenswerkmodel te zien.¹ In dit model is zichtbaar hoe het culturele grenswerk, het organisatorische grenswerk en het technische grenswerk een rol spelen in de balans tussen innovatie en stabiliteit. Ook wordt de rol van de coördinator grenswerk zichtbaar.

¹ Het grenswerkmodel is tot stand gekomen in samenwerking met de provincie Utrecht, gemeente Utrecht, de gemeente Amersfoort en de Universiteit Utrecht. De vormen van grenswerk kwamen in de overheidsorganisaties specifiek naar voren, maar zijn niet breed getoetst. Wanneer omstandigheden in deze organisaties veranderen of wanneer je spreekt van een andere organisatie, kunnen andere grenswerken naar boven komen. Daarnaast verschilt ook de invulling van de coördinatorrol per organisatie. Deze rol is immers sterk contextafhankelijk. Dit onderzoek roept om deze rol te herkennen en ook te erkennen zodat hij op een goede en zorgvuldige manier uitgevoerd kan worden.

Figuur 1 Het grenswerkmodel

Ambidexterity

de balans tussen exploitatie en exploratie

● Exploitatie - Stabiliteit behouden

● Exploratie - innoveren

Grenswerk

Werk dat 2 of meer sociale systemen met elkaar verbindt waarvan doelen en verwachtingen (gedeeltelijk) met elkaar in strijd zijn

Innovatie is relevant maar mag geen bedreiging vormen voor de stabiele organisatie

'Waan van de dag' & 'verandering is moeilijk'



Innovatie is belangrijk & noodzakelijk. Zonder innovatie gaan we achteruit.

'Innovatie als een speeltuin'

Inzicht hebben in risico's, budget en capaciteit voordat je gaat veranderen



Faciliteiten en ondersteuning voor experimenten waarvan de uitkomsten onzeker zijn

Innovatie moet voldoen aan technische (veiligheids)eisen



Zoveel mogelijk goede data verzamelen en beheren
Architectuur moet voldoende flexibel zijn om innovaties in te kunnen passen

Coördinator Grenswerk

Iemand die ervoor zorgt dat grenswerk wordt verricht waardoor exploratie en exploitatie met elkaar in balans komen.

Actor: Innovatiemanager

6. Uitleg begrippen

Exploratie

Exploratie gaat over innovatie en betreft het zoeken naar nieuwe kansen, variëren in opties, experimenteren en ontdekken (March, 1991, in: Raish & Birkinshaw, 2008, p.376). Het is het gebruik maken van nieuwe opties die kunnen leiden tot betere uitkomsten. Voor deze nieuwe opties is het nodig dat men flexibel is, risico kan nemen en de ruimte krijgt om te ‘spelen’ met de nieuwe mogelijkheden.

Exploitatie

Exploitatie is verbonden met stabiliteit en gaat over verfijning, efficiëntie, selectie en implementatie (March, 1991, in: Raish & Birkinshaw, 2008, p.376) Het gaat over zorgen dat de organisatie op een stabiele manier zijn taken effectief uitvoert. Hierbij horen termen als keuzes, selectie en uitsluiting om op een meeste efficiënte manier de productie uit te kunnen voeren.

Ambidexterity

Exploratie en exploitatie zijn twee fundamenteel andere activiteiten, waartussen een organisatie zijn aandacht en middelen moet verdelen. Ze vragen om een andere organisatiestructuur, organisatiestrategieën en functioneren vaak in een verschillende context (Raish & Birkinshaw, 2008). Ambidextere organisaties zijn organisaties die én het vermogen hebben om te exploreren én te exploiteren (O’Reilly & Tushman, 2013): organisaties die huidige taken goed uitvoeren én tegelijkertijd nieuwe kansen benutten, hebben op lange termijn succes (Raish et al., 2009).

IT- Ambidexterity

IT-ambidexterity gaat over het balanceren van exploratie en exploitatie bij het gebruik van IT en daarbij op een goede manier gebruik maken van de huidige middelen in de IT (Kusanke & Winkler, 2022). Wanneer een organisatie dit goed doet, spreek je van bimodaal IT. hierbij is een organisatie in staat om twee verschillende IT-modellen te beheren: eentje gericht op stabiliteit en eentje op innovatie (Kusanke & Winkler, 2022).

Grenswerk

Om een balans te vinden tussen exploratie en exploitatie, wordt gebruik gemaakt van ‘grenswerk’. Grenswerk betreft het verbinden van twee of meer systemen waarvan doelen en verwachtingen (gedeeltelijk) met elkaar in strijd zijn (Miles, 1980, p.62, in: Stephens et al., 2024, p. 128). Bij grenswerk worden individuele en collectieve inspanningen gedaan om grenzen te beïnvloeden (Lamont & Molnár, 2002; Phillips & Lawrence, 2012, in: Langley et al., 2019). In dit geval worden inspanningen gedaan om exploratie en exploitatie te verbinden.

7. Drie soorten grenswerk

In het grenswerkmodel zijn drie soorten van grenswerk te vinden die de kloof tussen exploratie en exploitatie kan overbruggen. We zullen ingaan op het culturele, organisatorische en het technische grenswerk. We illustreren de drie typen van grenswerk met fictieve voorbeelden. Deze voorbeelden zijn ontwikkeld op basis van patronen uit de literatuur en bevindingen in het empirisch onderzoek.

Culturele grenswerk

Culturele grenswerk gaat om het ‘verhaal’ dat verteld wordt in de overheidsorganisatie rondom innovatie en stabiliteit. Welke normen en waarden deelt de organisatie? Hierbij worden vaak taal, verhalen en symbolen gebruikt. Welke personen gezien als ‘helden’? Welk verhaal over iets dat mis is gegaan wordt vaak verteld? Welke woorden worden gebruikt om te praten over digitalisering?

Wanneer we kijken naar exploitatie, zien we vaak een cultuur waarin innovatie wel als relevant wordt gezien, maar geen bedreiging mag vormen voor de stabiele organisatie. Dit zien we ook terug in de taal. Innovatie wordt geassocieerd met ‘waan van de dag’ en ‘verandering is moeilijk’. Bij exploratie zien we het verhaal terugkomen dat innovatie belangrijk en leuk is. Wanneer je niet innoveert, ga je achteruit. Hierin wordt innovatie vaak gezien als een ‘speeltuin’.

Een overheidsorganisatie met een gebrek aan een cultureel grenswerk, is een organisatie waarin de afdelingen die gaan over exploratie en exploitatie elkaar in de weg zitten en alleen noodzakelijk contact met elkaar hebben. De afdelingen zien de meerwaarde van elkaars werkzaamheden niet in. Dit zorgt voor irritatie en ruzie onderling. Daarnaast loopt innovatie veel vertraging op en wordt in extreme gevallen een goede risicoafweging vergeten. Cultuur grenswerk is dus essentieel.

Een belangrijke actor in cultuur grenswerk is het topmanagement waarbij het veelal zal gaan om de gemeente- of provinciesecretaris of de directeuren. Deze topmanagers moeten een cultuur creëren waarin het mogelijk is om de stoute schoenen aan te trekken en te innoveren, maar waar ook de waarde van de stabiliteit wordt gezien. Door deze beide werelden te combineren, is het mogelijk om samen te werken en zo innovatie op een goede manier in de organisatie te laten landen. Het is belangrijk dat er vanuit dit grenswerk vangnetten bestaan voor als innovaties fout gaan en dat het mogelijk is voor medewerkers om ‘buiten de lijntjes te kleuren’.

Dichten kloof tussen afdelingen veiligheid en digitalisering

In een fictieve gemeente botsten de veiligheids- en digitaliseringsafdelingen regelmatig. Deze afdelingen stonden ver van elkaar af. Dit was ook letterlijk zo in de organisatie: de digitaliseringsafdeling werkte vanuit de derde verdieping, de veiligheidsafdeling in de kelder. Ze konden elkaar letterlijk en figuurlijk niet vinden in de organisatie. Dit was ook het geval rondom het integreren van nieuwe applicaties waar AI werd gebruikt. Door een eerder datalek was de veiligheidsafdeling vooral gericht op het beheersen van de risico's AI en zagen deze applicaties als een bedreiging voor de organisatie. De digitaliseringsafdeling zag in deze applicaties juist nieuwe kansen. De coördinator grenswerk signaleerde deze verschillen in perspectieven en trok aan de bel bij het topmanagement. Het topmanagement (de gemeentesecretaris en de directeur) legde contact met beide afdelingen en maakte het belang van zowel het beheersen van risico's als van het benutten van nieuwe kansen bespreekbaar. Dit zorgde voor een meer open sfeer, waarbij beide perspectieven de ruimte kregen. Met duidelijke vangnetten en ruimte om gecontroleerd risico's te nemen, kon uiteindelijk een kleine pilot met de applicaties starten.

Organisatorische grenswerk

Organisatorische grenswerk draait om procedures, capaciteit, geld en management. Het zijn de processen in een organisatie die ervoor zorgen dat er wel of geen formele toestemming nodig is om actie te ondernemen of geld te besteden. Bij exploitatie en exploratie zijn deze processen verschillend. Voor exploitatie wil men inzicht hebben in de risico's, budgetten en capaciteiten. Formele procedures voor besluitvorming zijn van groot belang. Bij exploratie is er juist ruimte om zelf keuzes te maken en (binnen grenzen) geld te besteden. Deze ruimte is nodig om nieuwe kennis te creëren om de organisatie daarmee verder te helpen.

Het middenmanagement speelt een grote rol in dit grenswerk: zij kunnen procedures vertragen of juist versnellen. Wie het middenmanagement is, verschilt per organisatie. Dit kan variëren van teamleiders tot domeinhoofden. Wanneer een organisatie onvoldoende invulling geeft aan dit grenswerk, kunnen procedures de balans tussen exploratie en exploitatie in de weg staan. Wanneer exploratie wordt belemmerd, lopen innovatieprojecten veel tijdsvertraging op en kost het exploratiemedewerkers veel energie om een project door alle procedures heen te krijgen. Tijdsvertraging kan ook exploitatie in de weg staan. Wanneer te veel tijd over projecten heen gaat, zijn de nieuwe ICT-systemen alweer verouderd.

Het middenmanagement en projectleiders spelen een belangrijke rol in organisatorisch grenswerk. Zij zijn ervoor verantwoordelijk dat de basis op orde is. Het middenmanagement moet ervoor zorgen dat de procedures zo zijn ingericht dat ze zowel de innovatie als de stabiliteit kunnen dienen. Dit betekent dat de procedures een goede inschatting moeten maken van het geld en de capaciteit die een nieuw innovatieproject met zich meebrengt en goed stil moeten staan bij de risico's die de gemeente of provincie loopt. Tegelijkertijd mogen deze procedures niet onnodig langdurig of te rigide zijn. Innovaties moeten immers binnen een redelijke termijn en met proportionele aanpassingen geïmplementeerd kunnen worden binnen een organisatie. Dit vraagt goed management van het middenmanagement en de projectleiders. Een voorbeeld van goed management is het structureel vrij maken van geld voor én stabiliteit én innovatie om op langer termijn meer succes te creëren.

Daarnaast moeten projectleiders en het middenmanagement vertrouwen hebben in de expertise en het professionele oordeel van hun medewerkers. Wanneer een innovatie kennis of vaardigheden vereist waar leidinggevend zelf minder vertrouwd mee zijn, is het essentieel dat zij medewerkers voldoende autonomie geven om hun werk kwalitatief uit te voeren. Dit vraagt om bewuste en doordachte keuzes en vertrouwen vanuit het management.

Verstandig omgaan met procedures

In een fictieve gemeente waren er altijd veel procedures rondom nieuwe projecten. Wanneer een medewerker toestemming had gekregen om een nieuw project op te starten, kostte het jaren om deze ook daadwerkelijk van de grond te krijgen. Ten eerste was het namelijk lastig om toestemming te krijgen voor het benodigde geld en capaciteit. Ten tweede waren de veiligheidsrisico's rondom het project streng. Hoewel de medewerker begreep dat procedures tijd mogen kosten, was hij er na vijf jaar klaar mee. Hij diende zijn ontslag in en vertrok naar een andere baan. Zijn leidinggevende zag dit gebeuren en besloot een andere houding in te nemen rondom de procedures. Wanneer een medewerker toestemming kreeg, nam de leidinggevende de rol op zich om het project door de procedures heen te trekken. Hij zorgde er hierbij voor dat de procedures niet te lang duurden en niet te rigide waren. De leidinggevende trok ook het project er doorheen wanneer het niet perfect scoorde op veiligheid, maar wel goed genoeg was om de gemeente niet in gevaar te brengen.

Technische grenswerk

Het technische grenswerk gaat over de techniek die beschikbaar is in de gemeente en de technische eisen waar nieuwe projecten aan moeten voldoen. Het gaat over de data die een overheidsorganisatie verzameld, over de ICT en de inrichting van de techniek. Vanuit exploratie is te zien dat men vaak vindt dat de techniek achterblijft. Het is vaak niet het nieuwste van het nieuwste, waardoor de innovatieprojecten veelal niet kunnen functioneren. Vanuit exploitatie is het belangrijk dat de innovatie aan alle technische (veiligheids)eisen voldoet. Enerzijds moet de innovatie passen in de data-architectuur van de gemeente, anderzijds moet de techniek voldoen aan de veiligheidscriteria. De techniek gaat tot slot ook over de data die een gemeente of provincie verzamelt: wat is de kwaliteit? Wat wordt er met de verzamelde gegevens gedaan?

Dit grenswerk wordt gedragen door een ICT-architect. Deze functie in de overheidsorganisatie begrijpt enerzijds goed wat er vanuit de techniek nodig is om een nieuw project op te starten of om de organisatie stabiel te houden. Anderzijds is de ICT-architect vaak goed in het vertalen van de techniek naar de dagelijkse praktijk van een beleidsmedewerker, projectleider of het management. Hierdoor kan hij ervoor zorgen dat beide werelden elkaar goed begrijpen.

Voor technisch grenswerk is het van belang dat de ICT-architect kaders schept om ervoor te zorgen dat de exploitatiekant en exploratiekant rekening met elkaar houden. De techniek moet immers én de exploitatie én de exploratie kunnen dienen.

Ook moet de ICT-architect betrokken worden bij het inkoopproces. Bij een inkoopproces zijn immers een inkoopafdeling en een technische afdeling betrokken, maar deze afdelingen weten echter weinig van elkaars taken. Het is aan de ICT-architect om de brug tussen deze afdelingen te maken, zodat er alleen applicaties worden ingekocht die én voldoen aan de eisen van de inkoopafdeling én voldoen aan de eisen van de techniek.

Hoewel dit grenswerk belangrijk is, is aangegeven in de designsessie dat het culturele en organisatorische grenswerk belangrijker zijn. De voorwaarden voor technische grenswerk worden immers gecreëerd door cultureel en organisatorisch grenswerk.

Samenwerken aan nieuwe digitale infrastructuur

In een fictieve gemeente wil men een innovatieproject opstarten waarvoor data uit verschillende afdelingen gecombineerd moeten worden. Aangezien iedere afdeling zijn eigen ICT-systeem en dataplatform gebruikt, besluit de gemeente een centraal dataplatform op te zetten. Nadat er veel tijd is besteed aan de veiligheidseisen, ontdekt de technische afdeling dat de ICT-infrastructuur te verouderd is om het platform te ondersteunen. Deze situatie had voorkomen kunnen worden als de verouderde ICT eerder was vervangen. De ICT voldoet namelijk ook niet meer aan de vereiste veiligheidseisen. Wanneer men toch in deze situatie belandt, speelt de ICT-architect een belangrijke rol. Hij is immers de schakel tussen de technische en beleidsafdelingen. Door duidelijk te communiceren over zowel de technische beperkingen als het belang van de innovatie, kunnen de afdelingen elkaar beter begrijpen en effectief samenwerken aan het vernieuwen van de infrastructuur.

8. Coördinator grenswerk

De coördinator grenswerk faciliteert de drie verschillende soorten van grenswerk en zorgt voor onderlinge afstemming. Vanuit de literatuur zien we dat een coördinator in staat is om contact te leggen tussen de mensen van de verschillende grenswerken en zijn/haar sociale en persoonlijke vaardigheden inzet om grenswerken te combineren (Williams, 2002, p.110). In een overheidsorganisatie vertaalt zich dit naar ideeën pitchen op verschillende plekken in de grenswerken, veel uitleggen, veel dingen laten zien en het 'drinken van veel kopjes koffie'.

Het is aan de coördinator grenswerk om ervoor te zorgen dat de verschillende grenswerken worden geprikkeld om hun taak goed te doen. Wanneer een coördinator in staat is om de soorten van grenswerken eenzelfde kant op te laten werken, is er kans op succes: de neuzen staan dezelfde richting op en er is support om een exploratie- of exploitatietask op een goede manier uit te voeren. Een typisch voorbeeld van een coördinator grenswerk, is een innovatiemanager. Deze medewerker staat vaak in contact met én het exploratie gedeelte én het exploitatiegedeelte. Ook begrijpt hij van elke grenswerk wat er nodig is om de innovatie tot slagen te laten komen.

Uit de designsessie is gekomen dat coördinatoren ervoor moeten zorgen dat medewerkers vanuit de verschillende soorten van grenswerk in actie komen. Ook moeten zij de actoren, die in de drie verschillende grenswerken een rol spelen, prikkelen met nieuwe ideeën en stimuleren om hun rol goed te vervullen. Pitch bijvoorbeeld een idee over symbolen die de 'IT ambidexterity' van de organisatie verbeelden bij het topmanagement of stimuleer het middenmanagement om heldere procedures te ontwikkelen over de indaling van innovatie IT-systemen in de organisatie.

Een coördinator grenswerk hoeft niet een persoon te zijn; de functie kan ook belegd zijn bij een groep mensen zijn in de overheidsorganisatie. Ook kunnen de coördinatoren zich bevinden in verschillende plekken in een organisatie.² De coördinator grenswerk is niet een formele rol, maar een belangrijke positie voor een overheidsorganisatie. Daarom is het belangrijk om hem of haar te erkennen én te herkennen in de organisatie. Hierbij is het belangrijk dat de organisatie de coördinatoren waardering, tijd en de middelen geeft om goed zijn rol te kunnen vervullen. Hierin is het topmanagement aanzet als het gaat om de waardering. Het middenmanagement speelt een belangrijke rol in het geven van tijd en middelen. Het is aan de coördinator zelf om ervoor te zorgen dat er een goede invulling wordt gegeven aan zijn rol, zodat zijn positie zichtbaar wordt in de organisatie.

Wat doet de coördinator grenswerk in de praktijk?

In zijn dagelijkse werk stimuleert de coördinator grenswerk de verschillende grenswerken om hun taak goed uit te voeren en voert veel gesprekken op verschillende niveaus. Met het topmanagement en diens ondersteuning bespreekt hij regelmatig het belang van een breed gedragen verhaal rondom innovaties. Bij het middenmanagement pleit hij voor structurele financiering, zowel voor innovatie als voor het stabiel houden van systemen. Daarnaast spoort hij het middenmanagement aan om sneller te handelen, wanneer procedures te lang duren. Tot slot helpt hij de ICT-architect bij de vertaling tussen techniek en beleid en ondersteunt hij waar nodig.

² Een coördinator grenswerk heeft allerlei overeenkomsten met een digital entrepreneur zoals beschreven in het onderzoek van Casper Bos. Beide zijn medewerkers verschillende werelden weten te verbinden door een veelheid aan contacten en social activiteiten.

9. Aanbevelingen

Voor het topmanagement

1	Aanbeveling	Het topmanagement creëert een cultuur waarin het mogelijk is om de stoute schoenen aan te trekken en te innoveren met digitale technologie. Maar waarin ook de waarde van stabiliteit van digitale systemen wordt gezien. Daartoe is het gebruik van woorden die beide kanten van belang. Ook in visiedocumenten moet de tweehandigheid een heldere plek krijgen. Denk verder aan succesverhalen die niet alleen innovatie of alleen stabiliteit benadrukken maar juist beide aspecten. Door deze beide werelden te combineren, is het mogelijk om samen te werken en zo innovatie op een goede manier in de organisatie te laten landen.
---	-------------	---

2	Aanbeveling	Het topmanagement creëert een veilige cultuur waarin er ruimte is om fouten te maken bij digitale innovatie en hiervan te leren. Ook moet er ruimte zijn om gecontroleerd risico's te kunnen nemen.
---	-------------	---

3	Aanbeveling	Geef de coördinator grenswerk de erkenning en de waardering die hij nodig heeft om goed te kunnen functioneren in een organisatie. Zo kan de coördinator ervoor zorgen dat het culturele, organisatorische en technische grenswerk rondom digitale innovatie worden geprikkeld om hun taak goed te doen. Daarnaast kan de coördinator de verbinding zijn tussen de verschillende grenswerken.
---	-------------	---

Voor het middenmanagement

4	Aanbeveling	Zorg ervoor dat de basis rondom managementzaken, capaciteit, geld en procedures op orde is om stabiliteit van digitale voorzieningen te garanderen. Maar zorg er ook voor dat de procedures zo zijn ingericht dat ze én de innovatie én de stabiliteit kunnen dienen. Een kernpunt is dat deze procedures niet onnodig lang of te rigide zijn.
---	-------------	--

5	Aanbeveling	Maak structureel geld vrij voor én stabiliteit van digitale systemen maar ook voor digitale innovatie om op langer termijn meer succes te creëren.
---	-------------	--

6	Aanbeveling	Vertrouw op je medewerkers. Hoewel een manager of projectleider misschien niet precies begrijpt hoe de digitale innovatie werkt, moet hij of zij het vertrouwen hebben dat de specialist zijn werk goed doet.
---	-------------	---

7	Aanbeveling	Geef de coördinator grenswerk de tijd en de middelen die hij nodig heeft om goed te kunnen functioneren in een organisatie. Zo kan de coördinator ervoor zorgen dat het culturele, organisatorische en technische grenswerk op een goede manier
---	-------------	---



		tot uiting komen. Daarnaast kan de coördinator de verbinding maken tussen de verschillende grenswerken.
--	--	---

Voor de ICT-architect

8	Aanbeveling	Schep kaders om ervoor te zorgen dat de exploitatiekant en exploratiekant van digitale innovatie rekening met elkaar houden. De techniek moet immers én de exploitatie én de exploratie kunnen dienen.
---	-------------	--

9	Aanbeveling	Bij een inkoopproces zijn een inkoopafdeling en een ICT-afdeling betrokken, maar deze afdelingen weten weinig van elkaars taken. Het is aan de ICT-architect om de brug tussen deze afdelingen te maken, zodat er alleen applicaties worden ingekocht die én voldoen aan de eisen van de inkoopafdeling én voldoen aan de eisen van de techniek.
---	-------------	--

Voor de coördinator grenswerk

10	Aanbeveling	Prikkel het culturele, organisatorische en technische grenswerk zodat zij op een goede manier tot uiting komen. Dit doe je door de drie verschillende actoren te prikkelen met nieuwe ideeën en te stimuleren om hun rol goed te vervullen. Vertaald naar de praktijk, betekent dit dat je ideeën pitcht op verschillende plekken in de grenswerken, veel uitlegt, veel dingen laat zien en het drinken van veel kopjes koffie.
----	-------------	---

11	Aanbeveling	Stimuleer het topmanagement, het middenmanagement en de ICT-architect (de actoren van het culturele, de organisatorische en het technische grenswerk) om beslissingen te maken. Vaak durven zij dit niet, maar is er wel behoefte aan duidelijkheid. Zorg hierbij wel dat én de exploratiekant én de exploitatie mee worden genomen in de beslissing.
----	-------------	---

12	Aanbeveling	Zorg dat je positie zichtbaar wordt in de organisatie, bijvoorbeeld door succesvol grenswerk te delen. Zie bijvoorbeeld de verhalen die we in de verschillende kaders hebben gepresenteerd. Grenswerk is vaak onzichtbaar en de coördinator grenswerk moet dit zelf zichtbaar maken om binnen de organisatie steun te blijven ontvangen.
----	-------------	--

Referenties

Kusanke, K., & Winkler, T. J. (2022). Structural Ambidexterity through Bimodal IT—A Literature Review and Research Agenda. *Wirtschaftsinformatik2022Proceedings*. 5.

https://aisel.aisnet.org/wi2022/it_strategy/it_strategy/5/

Langley, A., Lindberg, K., Mørk, B. E., Nicolini, D., Raviola, E., & Walter, L. (2019). Boundary work among groups, occupations, and organizations: From cartography to process. *Academy of management annals*, 13(2), 704-736.

O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational Ambidexterity: Past, Present, and Future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324-338. <https://doi.org/10.5465/amp.2013.0025>

Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375-409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>

Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685-695.

<https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>

Stephens, W., Van Steden, R., & Schoonmade, L. (2024). Boundary Spanning in Local Governance: A Scoping Review. *Administration & Society*, 56(2), 99-144.

<https://doi.org/10.1177/00953997231219262>

Williams, P. (2002). The Competent Boundary Spanner. *Public Administration*, 80(1), 103-124.

<https://doi.org/10.1111/1467-9299.00296>