

**DURF GAAT
VOOR
SNELHEID**

DE DIGITALE STRATEGIE IS NOOIT AF

Het ontwrichtende effect van de digitale transformatie is onmiskenbaar. Een belangrijke component van een digitale transformatie is de digitale strategie. Die moet helder maken wat een organisatie wil bereiken met data en technologie. Klaas Brongers en Martin van den Berg constateren dat organisaties in hoge mate voldoen aan succesfactoren voor een digitale strategie.

door Klaas Brongers en Martin van den Berg beeld Marc Colle

OM EEN BEELD TE VORMEN HOE EEN DIGITALE STRATEGIE^[1] IN DE PRAKTIJK WORDT TOEGEPAST hebben wij gesproken met verantwoordelijke managers voor de digitale transformatie van zeven verschillende organisaties: een zorgconcern, een pensioenuitvoerder, een ziekenhuis, een verzekeraar, een grote gemeente, een universiteit en een aanbieder van IT-oplossingen. Wij zijn nagegaan in hoeverre negen succesfactoren voor een digitale strategie daadwerkelijk benoemd worden, waarbij de mate waarin varieert van 'nadrukkelijk benoemd' tot 'niet benoemd'. In tabel 1 zijn de resultaten samengevat.

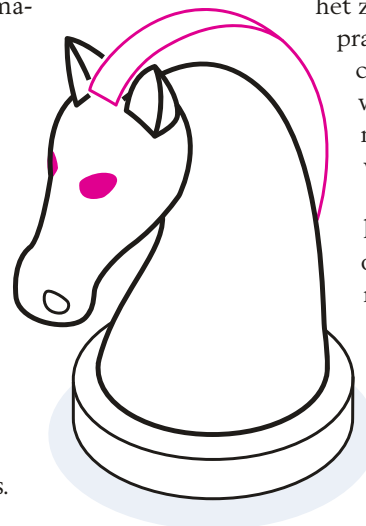
ZIJN DE DRIJFVEREN VAN DE STRATEGIE HELDER?

De drijfveren achter de digitale strategie zijn niet altijd nadrukkelijk benoemd.

Bij sommige organisaties, zoals het zorgconcern, blijkt dat bewust niet het geval te zijn omdat men de digitale transformatie als een reis beschouwt, waarbij de drijfveren gaandeweg helder worden. Een dergelijke benadering komt vaker voor als de digitale transformatie start vanuit de IT-mogelijkheden, waarna het business management meegenomen wordt in het vinden van motieven om van die mogelijkheden gebruik te maken. Als drijfveren onbewust achterwege gelaten worden kan dat een bom leggen onder de digitale strategie. Drijfveren geven immers betekenis aan de digitale strategie en zorgen voor acceptatie door stakeholders.

IS DE VISIE HELDER?

Alle organisaties hebben nadrukkelijk een visie op digitalisering. Alleen het ziekenhuis wijkt enigszins af. Dat heeft visies op deelgebieden zoals datagedreven werken. Daarnaast werkt het ziekenhuis op een pragmatische manier aan continue verbetering, waarbij in multidisciplinaire teams gezocht wordt naar waar en hoe IT waarde oplevert in het zorgproces. Het valt op dat de meeste organisaties een visie beschrijven die we als beperkt disruptief kwalificeren. Het meest disruptief is de aanbieder van IT-oplossingen die



zich wil transformeren van een shared service center naar een productorganisatie die marktconform opereert. Bij de andere organisaties liggen de visies in het verlengde van bestaande producten, diensten en processen, waarbij in de meeste gevallen wel het IT-fundament fors wordt aangepakt in de vorm van rationalisatie van landschappen, standaardisatie op platformen, integratie met API's, processen met Agile/BizDevOps, en uitbesteding via clouddiensten.

ZIJN DE CONSEQUENTIES VOOR HET BUSINESS-MODEL HELDER?

De consequenties voor het businessmodel zijn niet altijd expliciet benoemd. Dit lijkt een proces van geleidelijke bewustwording. Bij de verzekeraar bijvoorbeeld groeit het besef dat jongeren zich niet voor langere tijd willen binden aan een verzekering. Vanuit dat besef en vanuit de IT-mogelijkheden wordt nu nagedacht over nieuwe vormen van

dienstverlening. Ook bij het ziekenhuis wordt, samen met zorgverzekeraars, nagedacht over nieuwe businessmodellen. Het businessmodel van de aanbieder van IT-oplossingen is verreweg het meest aan verandering onderhevig, bleek al. Voor de andere organisaties leidt de digitale transformatie tot beperkte aanpassingen in hun producten en diensten. Een van de geïnterviewden gaf aan dat de crux van een digitale transformatie zit in het vinden van de juiste balans: “Veel digitale transformaties worden te eenzijdig opgepakt: of te veel vanuit de business, of te veel vanuit IT.”

ZIJN DE CONSEQUENTIES VOOR HET OPERATING MODEL HELDER?

De impact van digitalisering op bedrijfsprocessen wordt door alle geïnterviewden in meer of mindere mate geadresseerd. Zo wordt procesuniformering nadrukkelijk benoemd door de universiteit. Expliciete keuzes voor een

bepaald type operating model^[1] zoals diversificatie, coördinatie, replicatie en unificatie hebben we niet aangetroffen. Wel visualisaties in termen van customer journeys en plannen voor het professionaliseren van de IT-processen. Tegelijkertijd valt op dat organisaties zich bewust zijn van hun plek in een ecosysteem en dat veranderingen in bedrijfsprocessen moeten aansluiten op ontwikkelingen in dat ecosysteem. Zo merkte het zorgconcern op: “uitkomsten van de digitale strategie moeten passen binnen het zorgstelsel, je bent niet vrij om naar eigen inzicht alles te optimaliseren”.

ZIJN DE CONSEQUENTIES VOOR MEDEWERKERS HELDER?

Veranderingen in het business- en operating model zijn alleen succesvol als medewerkers daarin meegaan, of beter nog, het voortouw nemen. Dit wordt door alle geïnterviewden onderkend, al vari-

Succesfactor	Zorgconcern	Pesioen-uitvoerder	Ziekenhuis	Verzekeraar	Gemeente	Universiteit	Aanbieder IT
Heldere drijfveren	Enigszins benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd	Enigszins benoemd	Benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd
Heldere visie	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd
Consequenties voor business-model helder	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd	benoemd	Enigszins benoemd	Benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd
Consequenties voor operating model helder	Enigszins benoemd	Benoemd	Benoemd	Benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd
Consequenties voor medewerkers helder	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd	Benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd
Consequenties voor cultuur helder	Enigszins benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd	Niet benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd
Snelheid en durf	Niet benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd
Data centrische benadering	Nadrukkelijk benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Benoemd	Enigszins benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Enigszins benoemd	Enigszins benoemd
Passende governance	Niet benoemd	Benoemd	Benoemd	Benoemd	Nadrukkelijk benoemd	Enigszins benoemd	Nadrukkelijk benoemd

Figuur 1: mate waarin succesfactoren voor een digitale strategie vooraf zijn benoemd



eert de aanpak. Waar de een kiest voor ontwikkeling vanuit de liefde voor het vak richt de ander zich op het ontwikkelvermogen van zowel harde als zachte vaardigheden. Belangrijk is perspectief te bieden en duidelijk te maken dat er sprake is “van werk naar werkbegeleiding”. Zorgvuldige communicatie met de ondernemingsraad moet vertrouwen creëren. In het ziekenhuis hebben de artsen een sterke drive en staan open voor nieuwe technologie. Het zorgconcern houdt rekening met de taalvaardigheid van zowel medewerkers als cliënten.

ZIJN DE CONSEQUENTIES VOOR DE CULTUUR HELDER?

De consequenties voor de cultuur zijn deels helder en uniform. De behoefte om de wendbaarheid te vergroten door besluitvorming te delegeren en Agile te werken wordt breed gedeeld. Cultuur wordt als belangrijk gezien, dit grijpbaar maken blijkt lastig. De organisaties leunen vooral op betrokkenheid en bevologenheid van medewerkers en op motivatie door de waarde van de beoogde veranderingen aan te tonen. De universiteit gaat “het echte gesprek” aan

AUTEUR



MARTIN VAN DEN BERG is werkzaam als onderzoeker bij het lectoraat Artificial Intelligence van de Hogeschool Utrecht en en als docent aan de Master of Informatics. In 2019 is hij gepromoveerd op onderzoek naar hoe enterprise architectuur kan bijdragen aan betere besluitvorming over IT. Als bedrijfseconoom is hij zeer geïnteresseerd in hoe organisaties functioneren en veranderen. Martin is fellow bij de KNMI.

SLIMME STRATEGIE TIPS

Een digitale strategie is een belangrijke component van digitale transformatie, waarbij de volgende adviezen opvolging verdienen:

- Wees constant bezig met de digitale strategie en pas de roadmap daarop aan; tempo en oplossingen veranderen gaandeweg. Een digitale strategie is nooit af.
- Draag de strategie uit en blijf het verhaal vertellen.
- Zorg voor aansluiting op de belevingswereld van de doelgroepen. Dit zijn zowel mensen die de strategie vaststellen (CvB, RvB, MT's) als mensen die het tactisch uitvoeren. Voor die laatste groep is de strategie een leidraad.
- Creëer vertrouwen bij medewerkers, bijvoorbeeld door betrokkenheid van de ondernemingsraad.
- Maak het IT-landschap open, schaalbaar en goed gemodulariseerd met API's gebaseerd op een (doel)architectuur.
- Benut externe inzichten.
- Zorg dat de inhoud klopt,

zowel kwalitatief als kwantitatief. Oordeel op basis van feiten, niet op basis van sentiment en beeldvorming.

- Adopteer, probeer, evalueer en wacht zo nodig af. Kijk wat waarde oplevert. Prioriteer.
- Ontwikkel ook jezelf als bestuurder in nieuwe digitale vaardigheden om een volwaardig gesprekspartner te zijn.
- Wees als bestuurder inspirerend, vasthoudend, pragmatisch en mensgericht.

en intervenieert als er van de strategie wordt afgeweken. Voor de aanbieder van IT-oplossingen gaat het om de omslag van silo's naar waardeketens met een marktconforme governance. De gemeente heeft cultuur expliciet niet benoemd omdat vakinhoud de drager van de verandering is.

GETUIGT DE STRATEGIE VAN SNELHEID EN DURF?

Er is sprake van durf, minder van snelheid. De betrokken organisaties hebben een stap gezet in hun digitale transformatie met de digitale strategie als kompas. Ook werkwijzen zijn daarop aangepast met de keuze voor Agile werken en een BizDevOps toekomstbeeld. Vervolgens wordt er de tijd genomen om consequenties goed uit te werken en waar nodig externe expertise in te schakelen.

GAAT DE STRATEGIE UIT VAN EEN DATACENTRISCHE BENADERING?

Architectuurplaten laten vooralsnog een applicatiecentrische benadering zien. Datagedreven werken is een existentieel onderwerp, gedragen door een goed georganiseerde datahuishouding en de

toepassing van artificial intelligence. Dit vereist een lange adem. Migratie naar de cloud moet de omslag faciliteren inclusief de vervanging van legacy en aandacht voor dataeigenaarschap en datakwaliteit. Ook hier is er de weg van geleidelijkheid en consequenties goed uitwerken.

WORDT VOORZIEN IN EEN PASSENDE GOVERNANCE?

Het vinden en benoemen van een passende governance blijkt lastig. Veel technologieën zijn op zich niet ingewikkeld, maar worden dat wel in de constellatie van de organisatie. Dan krijgen technologieën impact op betrokkenen. De stap die gezet moet worden is die van silo's naar een collaboratieve netwerkende samenwerking. De praktijk laat zien dat Agile, BizDevOps en het inrichten van waardenketens versnellen werken om mensen bij elkaar te brengen. Een board met brede vertegenwoordiging helpt daarbij. Ook de financiële sturing moet aangepast worden. Governance blijkt een leerproces. 

[1] Ross, J. W., Beath, C. M., Mocker, M., 2019. *Designed for digital: how to architect your business for sustained success*. MIT Press.

AUTEUR



KLAAS BRONGERS is partner bij BvMI en lid van de raad van advies van de KNMI. Hij is voor de KNMI achtereenvolgens secretaris en voorzitter geweest van rechtsvoorgangers Ngi en Ngi-NGN (2006-2016). Zijn hoofdthema's bij de KNMI zijn digitale transformatie en de professionalisering en profilering van de beroepsgroep.