

# DIGITALE TRANSFORMATIE VRAAGT EEN MULTIDIMENSIONALE AANPAK

Sparrenheuvel 32, 3708 JE Zeist | (030) 2 270 500 | [kennis@mxi.nl](mailto:kennis@mxi.nl) | [www.mxi.nl](http://www.mxi.nl)

Richard Sitters

**De omgeving waarin organisaties functioneren wordt steeds dynamischer en complexer. De klant verwacht een excellente digitale klantervaring tegen een minimale prijs. Een op de specifieke klant toegeruste informatievoorziening waarbij die tegelijkertijd efficiënt, kosteneffectief en stabiel is en waarin standaardisatie, optimalisatie en schaalvoordelen belangrijke voorwaarden zijn. Flexibiliteit is de maat.**

**Het ondersteunen van digitale transformatie vraagt van de I&A-afdeling een multidimensionale aanpak: op twee snelheden werken met twee waardestrategieën. Dat vraagt veel van organisaties: flexibele processen, bi-modaal werken, multidisciplinaire waardeteams, een splitsing van “voor- en achterkant” en procesgestuurd werken. In dit artikel ga ik in op hoe de organisatie zich hierop kan gaan inrichten. In een volgend artikel ga ik in op de strategie voor de transformatie van informatiesystemen.**

## MULTIDIMENSIONALE AANPAK: TWEE SNELHEDEN, TWEE WAARDESTRATEGIEËN

Informatie wordt steeds meer beschouwd als één van de primaire productiefactoren. De regie op de ontwikkeling van de informatievoorziening, die traditioneel bij de I&A-afdeling ligt, verschuift hierdoor naar het primaire proces. De I&A-afdeling wordt naast de traditionele rol van beheerder van de bestaande ICT-functionaliteit, steeds meer adviseur en technologie partner.

Tegelijkertijd zien we een exponentieel versnelling van het gebruik van technologie door de organisatie. De frequentie, intensiteit en onvoorspelbaarheid van veranderingen voor de organisatie nemen toe. Net als de hoeveelheid product- en dienstvarianten die ontstaan als respons op eisen, wensen en verwachtingen van klanten en consumenten (burgers, bedrijven, patiënten, cliënten). Van de I&A-afdeling wordt gevraagd dit tempo bij te houden.

Nieuwe ontwikkelingen vragen een veel hogere doorloopsnelheid dan het onderhoud van bestaande producten en diensten. Dit vereist van de I&A-afdeling twee snelheden.

- 1 Snelle cycli voor nieuwe ontwikkelingen.
- 2 Traditionele snelheid bij het onderhouden van de lifecycle.

Het ondersteunen van de digitale transformatie vraagt van de I&A-afdeling om naast de twee snelheden, ook om te werken met twee besturingsparadigma's. Naast de klassieke dienstverlening (het beheren en moderniseren van de bestaande informatievoorziening en dienstverlening) vraagt de organisatie om een adviseur en ontwikkelaar van nieuwe ICT-functionaliteiten, onder andere op het gebied van datagestuurd werken en klantoriëntatie. Dit vraagt om twee waardestrategieën.

- 1 De rol van ontwikkelaar vraagt om "customer intimacy".
- 2 De traditionele informatievoorziening (IV)-diensten vragen om een "operational excellence" uitvoering.

**Het ondersteunen van de digitale transformatie vraagt van de I&A-afdeling dus een multidimensionale aanpak: excelleren op twee waardestrategieën en werken op twee snelheden.**

### Twee snelheden: het bi-modale procesmodel

De I&A-afdeling moet werken op twee snelheden. Zo is er de I&A-afdeling die nauw samenwerkt met de business, als aanjager en versneller bij het realiseren van de ambities van de organisatie. Tegelijkertijd moet de bestaande informatievoorziening stabiel draaien en op een betrouwbare manier beheerd blijven. Waarbij continuïteit is geborgd en de lifecycle wordt gevolgd met een andere cyclussnelheid. De I&A-afdeling als beheerder van de huidige informatievoorziening.

Beide werkwijzen spelen een essentiële rol in de digitale transformatie. Gartner gebruikt daar de term bi-modal<sup>1</sup> voor. Het naast elkaar hanteren van beide werkwijzen is de essentie van de bi-modale werkwijze. Gartner noemt dit ook wel de traditionele (mode 1) en niet-lineaire manier van werken (mode 2).

#### ■ Mode 1: traditionele, stabiele manier (plenaire, waterval aanpak)

Richt zich op het uitnutten van de legacy om deze geschikt te maken voor de nieuwe digitale wereld.

De werkwijze is geoptimaliseerd voor toepassingsgebieden en situaties die meer voorspelbaar zijn en waar ervaring mee is en laat zich meer kenmerken door een evolutionaire aanpak.

#### ■ Mode 2: experimenteel/niet-lineaire, agile werkwijze (kortcyclisch, op basis van DevOps)

Hier is ruimte voor een meer experimentele aanpak. Mode 2 is geschikt in situaties waarin veel onzekerheden en vernieuwingen zijn. In korte iteratieslagen worden opleveringen geleverd met minimale benodigde functionaliteit (MVP – minimal viable products).

Beide snelheden vragen elk om een eigen aanpak en een eigen cultuur (CIO3.0).

Traditioneel		Experimenteel
Betrouwbaarheid	<b>Doel</b>	Snelheid, klantervaring
Top down, lineair	<b>Benadering</b>	Bottom up, kortcyclisch, agile
Planmatig, business case	<b>Sturing</b>	Goed idee, empirisch op basis van procesresultaat
Gevestigde leveranciers, langdurige contracten	<b>Leveranciers</b>	Kleine/niche leveranciers voor projecten
Conventioneel	<b>Skills</b>	High skilled, onconventioneel
ICT centraal	<b>Cultuur</b>	Klant centraal
Lang (maanden)	<b>Projectduur</b>	Kort (dagen/weken)

<sup>1</sup> [bi-modal] – [Achieving enterprise agility through bimodal transformation](#)

### Twee waardestrategieën: customer intimacy en operational iexcellence

Volgens [Treacy en Wiersema](#) is het hoofdzak om de nummer één in de markt te zijn op het gebied van product leadership (productinnovatie), customer intimacy (klantaandacht) of operational excellence (superieure operatie en uitvoering). Zij pleiten voor het beheersen van alle drie de disciplines waarbij de organisatie dient te excelleren in één discipline.

De digitale transformatie vraagt dat je niet alleen de drie waardestrategieën beheerst, maar ook excelleren in customer intimacy én operational excellence. In plaats van het verkopen van zoveel mogelijk producten of diensten, wordt de klantbeleving als doel gesteld. Dat vraagt om visie en customer intimacy. Tegelijkertijd moet de organisatie snel kunnen reageren, wendbaar zijn en kosten kunnen reduceren, terwijl tegelijkertijd stabiliteit is geborgd. Het leveren van een stabiele en betrouwbare basisdienstverlening die flexibel en efficiënt is ingericht vraagt om operationeel excellente uitvoering.

## VOORWAARDEN VOOR SUCCES

Om twee waardestrategieën te implementeren moet je flexibiliteit (flexibele processen) en diversiteit (multidisciplinaire waardeteams) hebben.

### Flexibiliteit - Flexibele processen

Organisaties die traditioneel werken halen weinig operationele efficiency omdat ze vaak afdelingsgedreven zijn en complexe landschappen van processen, systemen en data hebben. Vaak is er veel inspanning nodig om integraal te performen. De organisatie is te star. Het resultaat is vaak een gefragmenteerde dienstverlening, arbeidsintensieve klantondersteuning door niet op elkaar aansluitende afdelingsprocessen en een gefrustreerde klantbeleving. De organisatie is voor de performance vaak afhankelijk van de inzet van individuele medewerkers (local heroism).

Diversiteit en flexibiliteit vereisen [processturing](#). Vanuit een klantgedachte worden processen ingericht die dwars door verschillende lagen en silo's (afdelingen) van de organisatie lopen. Wanneer nodig worden de processen op- en afgeschaald, rollen toegevoegd en weer afgestoten.

De verandering van een hiërarchische, lijngestuurde, afdelingsgeoriënteerde organisatie naar processturing vereist een kanteling in de organisatie. Dat is een flinke verandering die soms jaren kan duren.

### Diversiteit - Multidisciplinaire waardeteams

Diversiteit en flexibiliteit vereisen een integrale benadering waarin directie, management, gebruikers en I&A-specialisten gezamenlijk kansen verkennen en werken aan vernieuwing. Afdelingsgrenzen vervagen en multidisciplinaire teams bepalen steeds meer de richting en aanpak. In deze werkwijze werken I&A-medewerkers in multidisciplinaire autonome teams aan vernieuwing en onderhoud van waardeproposities (klantwaarde) en optimalisering van de bedrijfsvoering tegelijk.

Dat doen zij door het logisch combineren van verschillende producten/diensten, processen, data, business know-how en bijbehorende technologie. Het team introduceert nieuwe producten en diensten, verwerkt de feedback vanuit de klant/gebruikersgroepen en verbetert in een continu proces. Daarbij is het waardeteam verantwoordelijk voor de hele lifecycleketen, van idee tot realisatie tot ondersteuning en uitfasering. Dit vergt een holistische benadering waarin alle onderdelen (alle benodigde expertise) op strategisch, tactisch en operationeel niveau aanwezig zijn en op elkaar zijn afgestemd.

De teams zullen bi-modaal moeten kunnen werken. Waar het om de lifecycle en onderhoud gaat, ligt het meer voor de hand dat het team dit volgens de traditionele watervalmethode aanpakt. Bij doorontwikkeling en vernieuwing ligt het voor de hand dit met een agile werkwijze te doen, maar dat hoeft niet altijd. Soms kan het handig zijn om toch een andere aanpak te kiezen. Per geval zou het team moeten bepalen welke aanpak het beste past.

Per waardepropositie is er één eindverantwoordelijke die prioriteiten stelt, randvoorwaarden invult en het team optimaal faciliteert. Naast mandaat vereist dit autonomie van het team en tenminste een [procesvolwassenheidsniveau 5](#). Autonomie betekent ook dat het team zeggenschap heeft over de inzet van alle expertise, zonder dat ze daar eerst bij de afdeling, via de lijn moeten aanvragen. Dat vereist meer een netwerkaanpak dan van een afdelingsgerichte aanpak. Een CIO/I&A-manager die functioneel hiërarchisch de IV aanstuurt gaat het niet meer redden (CIO 3.0).

## KADER WAARDETEAMS

Waardeteams zijn verantwoordelijk voor het creëren van waardeproposities: specifieke IV-diensten die zijn toegespitst op individuele gebruikersgroepen. Aan de voorkant sluit het waardeteam optimaal aan bij individuele gebruikersgroepen (customer intimacy). De waardeteams implementeren die propositie door aan de achterkant verschillende diensten en producten (als legoblokken) te combineren. Onderhoud en doorontwikkelen gebeurt doordat waardeteams aan de achterkant bi-modaal kunnen werken (operational excellence). Het gaat erom dat de klant ziet dat je hem echt begrijpt. Dat je een heldere vertaling kunt maken van strategische, naar tactische en operationele behoeften en laat zien dat je dit implementeert.

### Voorwaarden voor de inrichting van waardeteams

- Benoem in elk waardeteam product- of dienstowners. Zij zijn eigenaar van de dienst, en zijn eindverantwoordelijk voor de dienst, en de doorontwikkeling ervan.
- Creëer niet teveel waardeproposities en waardestromen naast elkaar. De essentie is het creëren van toegevoegde waarde voor de klant. Combineer producten en diensten met een vergelijkbare doelstelling in één waardestroom.
- Waardeteams moeten beschikken over maximale autonomie binnen heldere kaders. Geef die teams mandaat. Hevel de budgetten over naar de decentrale teams waar de expertise (en dus het eigenaarschap) ligt. Werk met vaste budgetten waarbinnen de teams zelf prioriteiten vaststellen. Op die manier creëer je eigenaarschap.
- Waardeteams zijn cross functioneel met onder andere business vertegenwoordigers, IT'ers en functioneel specialisten. Alle disciplines moeten vertegenwoordigd zijn in de waardeteams.
- Richt horizontale ([processturing](#)) in met teams uit alle gelederen van de organisatie.
- Beleg het eigenaarschap van de processen en informatiesystemen die daarvoor nodig zijn in de afdeling. Doe dat daar waar de expertise zich bevindt.
- Ontkoppel voor- en achterkant.

### Tip

Waardeteams zijn procesgeoriënteerd en bestaan uit expertises verspreid over meerdere afdelingen (multidisciplinaire inrichting). Bij de inrichting van waardeteams combineer je producten en diensten met een vergelijkbare doelstelling in één waardestroom. Richt je daarbij op het toepassingsgebied of typering van de dienst. Zo kan bijvoorbeeld "online services" in een zorgcontext het klantenportaal, de persoonlijke gezondheidsomgeving, telemonitoring en andere toepassingen voor zorg op afstand en apps voor zelfzorg omvatten. De samenhang zit vooral in de manier waarop diensten worden gebruikt door de klant. Een andere waardestroom "digitale netwerkgzorg" kan dan bijvoorbeeld gegevensuitwisseling met zorgpartners in de regio omvatten en gezamenlijke regionale samenwerking verder ontwikkelen. Hier zit de samenhang vooral in de samenwerking met andere organisaties. En binnen "datagedreven werken en artificial intelligence" kunnen diensten zijn opgenomen als AI, data maturity, data analyse en business intelligence waarbij data centraal staat.

Een risico van deze aanpak is echter wel dat het “kennis, methodieken en tooling” wiel telkens opnieuw wordt uitgevonden. Dit zijn typisch onderwerpen om in de lijn te beleggen. Elke afdeling dekt een specifiek deskundigheidsdomein af. De kennisborging, doorontwikkeling van de materiedeskundigheid, processtandaardisatie en tooling en ontwikkeling van medewerkers zijn bij uitstek het domein van de lijn. Op die manier voorkom je dat elk team zijn eigen tooling aanschaft en eigen methodieken ontwikkelt.

### Voorbeeld: waardeteams en lijnaansturing

Een organisatie besloot met verticale lijnaansturing om agile te gaan werken. Afdelingen waren op materiedeskundigheid georganiseerd. De aansturing lag langs de lijn. In opvolging van het agile werken had elke afdeling had zijn eigen agile team. Het gevolg was tweeledig.

1. Het overbruggen van de verschotting.  
De dienstenverantwoordelijke (verantwoordelijk voor de waardepropositie naar de klant) moest shoppen bij de verschillende afdelingen om de benodigde deskundigen bijeen te krijgen voor onderhoud en doorontwikkeling.
2. Beslissingsbevoegdheid van de lijnmanager.  
Elk team zat vol met ontwikkelingen die door de eigen afdelingen waren geïnitieerd. Omdat de beslissingsbevoegdheid in de lijn lag kreeg de dienstenontwikkeling weinig aandacht.

### Loskoppelen van front- en backend

Diverse gebruikersgroepen/bedrijfsvoeringsafdelingen hebben specifieke behoeften. Eén “one size fits all” benadering met één waardepropositie voor alle afdelingen werkt niet meer. Het is belangrijk om verschillende rollen in de waardeketen te onderkennen. Dit vraagt om het loskoppelen van de verschillende rollen in de waardeketen. Daarbij onderscheiden we de ‘voorkant’ en ‘achterkant’.

- De ‘achterkant’ is verantwoordelijk voor de lifecycle van de dienst: het vernieuwen, optimaliseren en onderhouden van de waardepropositie. De achterkant richt zich op het creëren van schaal, kostenreductie en risicobeheersing. Maar ook op de flexibele inrichting van de informatievoorziening. Veel van de uitvoering daarvan is standaard. De ‘achterkant’ is gericht op het vernieuwen, optimaliseren en onderhouden van de waardeproposities.
- De ‘voorkant’ moet de klant goed kennen en weten wat er speelt. De ‘voorkant’ is gericht op onderscheidend vermogen, meerwaarde en exclusiviteit in de dienstverlening voor de klant/gebruikers. Het echte onderscheidend vermogen betreft maar een klein deel van de organisatie (10% - 20%).

Betrokkenheid van de gebruikersgroepen/klant als gebruiker van de IV-diensten is van essentieel belang. De tevredenheid van de betrokkenen wordt door verschillende factoren beïnvloed.

- De mate waarin de IV-dienstverlening hen ondersteunt in hun werkprocessen. Hierbij gaat het om functionaliteit maar ook stabiliteit en performance.
- In welke mate zij de dienstverlening als plezierig ervaren.
- De mate waarin zij vertrouwen hebben in de betrouwbaarheid van de IV-dienst.
- De mate waarin de klant/gebruikersorganisatie het gevoel heeft invloed te kunnen uitoefenen op de kwaliteit en aanstuurbaarheid van de ICT-dienstverlening.

Voor een goede IV-dienstverlening is het belangrijk de gebruikersorganisatie/klant goed te begrijpen. Dat kan met een klantenteam. Het idee van een klantenteam is het creëren van één aanspreekpunt voor een klant. Het klantenteam kent de precieze situatie van “de klant” (werkprocessen, informatiebehoeften – latent en manifest, openstaande meldingen) zodat de IV-diensten goed kunnen worden getuned en ingezet op de specifieke situatie van de klant waardoor echt waarde ontstaat voor de specifieke gebruikersorganisatie. Klantenteams bestaan uit vaste mensen, bekende gezichten. Zij voeden de

‘achterkant’ met informatie voor vernieuwing en beheren en onderhouden de waardepropositie. De uitdaging bij klantenteams is dat medewerkers uit hun functionele organisatiepositie moeten treden. Dat moet het management dan ook mogelijk maken. Daarnaast moeten verschillende niveaus samen naar de klant toe. En dat is ook niet zomaar gedaan.

#### Kenmerken klantteam

- In het klantteam moet alle benodigde expertises vertegenwoordigd zijn.
- Naast de klantmanager (eindverantwoordelijke) is er op strategisch niveau ook informatiemanagement en architectuur kennis nodig.
- Daarnaast heb je service delivery (tactisch), applicatiebeheer, servicedeskmedewerker en werkplekbeheer op operationeel niveau nodig.

## CONCLUSIE

Digitale transitie vraagt dat je in meerdere waardestrategieën excelleert. De klant verwacht een excellente klantervaring tegen de meest operationele excellente manier. Dat vraagt veel van organisaties: flexibele processen, bi-modaal werken, multidisciplinaire waardeteams, een splitsing van “voor- en achterkant” en procesgestuurd werken. De informatievoorziening moet hiervoor klaar zijn, en dat is niet altijd het geval. Veel organisaties bevinden zich op een kruispunt.

- Kiezen voor een ‘minimale lijn’.  
De rol van I&A ligt op het voldoen aan de minimale eisen en beperken van risico’s. De organisatie richt zich op het leveren van een stabiele IV-dienstverlening die voldoet aan minimale eisen en probeert door efficiëntie slagen te groeien naar een operationele excellente organisatie. Ze houden het bij één waardestrategie. In deze situatie moet de organisatie haar ambities aanpassen en genoeg nemen met een minder ambitieuze doelstelling. En de vraag is of dat erg is.
- Of men kiest ervoor digitalisering mede in te zetten voor realisatie van de strategie van de organisatie en volop in te zetten op de digitale transformatie en de daarbij horende informatievoorziening. Het hoger management moet hier sturing op geven, een visie op digitalisering ontwikkelen en mensen en middelen beschikbaar stellen om de benodigde IV-en I&A-organisatie daarop op te bouwen.

Een digitale transformatie zonder investeren werkt niet. Wanneer de organisatie meerdere waardestrategieën tegelijk nog niet aankan of daar de benodigde middelen niet voor vrijmaakt, is het risico groot dat de organisatie bezwijkt onder de druk van alle ambities.

## MEER INFORMATIE



Heeft u vragen, wilt u meer weten over digitale transformatie en informatiemanagement? Neem dan contact op met Richard Sitters.

- [richard.sitters@mxi.nl](mailto:richard.sitters@mxi.nl).
- 06 30 71 84 19.

- [CIO 3.0 – het verschil maken bij digitale transformatie – Karin Zwiiggelaar, Antoon van Luxemburg.](#)
- [Horlach, Drews, & Schirmer – bimodal IT: business-IT alignment in the age of digital transforamtion, 2016;](#)
- [Processturing: besturingsmodel voor digitale dienstverlening](#)
- [Peter Weill and Stephanie L. Woerner, “Is your company ready for a digital future?”, 4 december 2017, MIT Sloan Management Review Winter 2018.](#)