





De organisatiekant van digitale transformatie

BOUWSTENEN VOOR VERANDERING

Het succes van digitale transformaties wordt niet zozeer bepaald door de implementatie van nieuwe technologie, maar door een goede organisatie-inrichting. Jurriaan Kamer van The Ready, Gerard Wijers van Anderson MacGyver en Ellen Peper en Frank Dijkstra van Univé deelden onlangs in IJsselstein hun visie en ervaringen met een twintigtal eindverantwoordelijken voor digitalisering en IT. Conclusie: het draait om de juiste balans.

Digitale transformatie wordt vaak gezien als een technologisch gedreven fenomeen, maar dat is volgens gastheer en medeorganisator Joachim Vandecasteele van Anderson MacGyver slechts een deel van het verhaal. “Het digitale tijdperk vraagt dat je organisatie in staat is om te gaan met continue verandering. Dat is geen kleine aanpassing, maar een totale transformatie van de manier waarop organisaties besturen, leiden, innoveren, ontwikkelen, financieren en talent binnenhalen. Tijdens deze bijeenkomst zullen we het fenomeen van meerdere kanten belichten en bediscussieren.”

Patatsnijder

Gerard Wijers, adviseur en medeoprichter van Anderson MacGyver, licht in zijn presentatie het begrip multimodale organisatie toe. Dat houdt in dat gewenste ordening van rollen en leiderschap per type bedrijfsactiviteit zullen verschillen. “Het digitale aspect betekent niet per se dat alles wat je doet gedigitaliseerd moet worden – mensenhanden blijven nodig – maar je moet het wel organiseren. Daarbij helpen wij als Anderson MacGyver diverse organisaties en hun leiders. Tevens worden daar nieuwe diensten bij ontwikkeld.” Wijers staat kort stil bij het debat over de rollen van bijvoorbeeld CIO ➔

en CDO. Zonder een waardeoordeel te geven, toont deze kwestie dat het leiderschapsvraagstuk voor een deel samenhangt met de digitale ambities van een organisatie. Ook de mate waarin data moet bijdragen is bepalend, al blijkt dit volgens de spreker over het algemeen dicht tegen het traditionele IT-domein te zitten. Los van deze discussie hebben veel organisaties te maken met integratie- en inrichtingsvraagstukken, zowel ten aanzien van de IT als het bedrijf zelf. De door Anderson MacGyver geïntroduceerde multimodale digitale organisatievorm biedt volgens Weijers een effectieve en efficiënte inrichting, waarbij zowel de cultuur als de IT ondersteunend zijn aan de (diverse) businessactiviteiten. Afhankelijk van de activiteit en de te leveren waarde worden de multidisciplinaire teams

op een andere manier samengesteld ingericht. “Bij ons gaat alles en iedereen door deze patatsnijder”, doelt Weijers op een drietal assenstelsels voor bedrijfsactiviteiten, cultuur en IT-dienstverlening. “Met als resultaat een de digitale organisatie.”

Organogram

Jurriaan Kamer, consultant en partner bij The Ready, laat op zijn beurt zien dat het continu omgaan met verandering een totale transformatie vereist van de manier waarop organisaties werken. Hij toont hiertoe een organogram uit de jaren twintig van de vorige eeuw, dat nog sterk lijkt op de hedendaagse organisatieopbouw. “Dat begint intussen enorm te schuren”, aldus Kamer. Sterker: op hiërarchie en controle gebaseerde systemen zijn volgens hem een beproefd concept om organisaties te saboteren. Traditioneel management was volgens Kamer productief in de aloude

de hark van de traditionele organisatie wordt opgehangen.

Kamer pleit voor een omkering van de oude structuur, omdat daarbij de kern of het bestuur van de organisatie niet in contact staat met de markt of klant, maar ondertussen wel de beslissingen moet nemen. “Dat is veel te traag”, oordeelt hij. “De buitenste organisatielaag moet zelf in charge zijn, terwijl de kern vooral dienend opereert. Dat is een fundamentele verschuiving.”

Besturingssysteem

Het heeft volgens Kamer geen enkele zin om een functionaris te benoemen, die de gewenste transformatie ‘even moet gaan vormgeven’. Wendbaarheid en adaptiviteit op schaal vereisen een totaal ander besturingssysteem. Onderlinge afspraken, zoals de verkeersregels die rotondes effectiever maken dan stoplichten. Of het in het DNA gebakken afsprakenstelsel van spreuwen, waarmee deze vogels zich als zwerm kunnen verplaatsen. “Pioniers zijn al begonnen om organisaties opnieuw uit te vinden.” Bijvoorbeeld door vakmensen in de lead te zetten en ervan uit te gaan dat zij niet meer willen dan het beste doen voor hun bedrijf, zeker wanneer ze daarbij zelf keuzes kunnen maken.

Kamer onderscheidt enkele principes of bewegingen die illustratief zijn voor de hedendaagse veranderingen. De eerste is van centrale sturing naar participatie, bijvoorbeeld door mensen uit te nodigen om te cocreëren. Daarnaast speelt een beweging van plannen naar ervaren: dé manier om erachter te komen of iets werkt, is het te gaan proberen. De derde is weerstand te beschouwen als informatie. Oftewel: stop met praten, ga luisteren. Op die manier ontstaat beweging. Dat hoeft trouwens niet al-

“Mensenhanden blijven nodig, maar je moet het wel organiseren”

(maak)industrie, waarbij medewerkers strakke instructies kregen van hun superieuren. “Daarmee ontstond de tweedeling in werkers en denkers. Intussen hebben organisaties te maken met zoveel variabele invloedsfactoren dat oude opvattingen niet meer werken.” Is Agile dan de oplossing? Niet wanneer deze manier van werken als een project ergens onder aan





lemaal direct groots en meeslepend. Starten op een afdeling, verspreide experimenten en het stap-voor-stap uitrollen van nieuwe werkwijzen, is volgens Kamer het devies.

Duale aanpak

Gastheer Joachim Vandecasteele ziet dit alles als de perfecte opmaat naar de presentatie van Ellen Peper (chief transformation officer) en Frank Dijkstra (manager Informatietechnologie) bij Univé. “Hier draait alles om een duale aanpak: het versterken van de bestaande dienstverlening en tegelijk nieuwe producten en diensten creëren.” Univé, een coöperatie zonder winst-oogmerk, bevindt zich volgens Peper volop in het transformatieproces. Daar hoort, zoals je wel vaker ziet, ook een nieuw beeldmerk bij. Lijkt on-

belangrijk, is het niet: “Het geeft een boost aan het totale bedrijf.”

Verandering vraagt in termen van governance heel veel, het gaat bovendien allemaal niet in één keer. Zeker niet bij een organisatie die nog steeds drijft op hetzelfde DNA als in het jaar van oprichting (1794) toen boeren besloten zich collectief te wapenen tegen brand. “We gaan terug naar de oorspronkelijke coöperatieve kracht van Univé”, aldus Peper. En dat in een tijd waarin het bedrijf te maken heeft of krijgt met nieuwe en andersoortige toetreders, zoals automerken die zelf een verzekering aanbieden.

Totaalpakket

Een totaalpakket van verzekeringen is het antwoord, aangevuld met nieuwe diensten die Univé ‘zekerheidsbundels’

heeft gedoopt. Voorbeelden zijn ‘veilig wonen’, ‘zorgeloos online’ en ‘veilig onderweg’, waarbij klanten telkens geholpen worden om schade, brand en ongelukken te voorkomen en gevolgen te beperken. Univé probeert er via proeftrajecten achter te komen waar klanten de meeste behoefte aan hebben.

Peper: “Om het hele bedrijf mee te krijgen in de veranderdoelstellingen gebruiken we uiteenlopende bouwstenen. De fundering bestaat uit effectieve communicatie en bijsturing.” Daar bovenop komen stenen als de urgentie van de markt, strategie, leiderschap, roadmap, randvoorwaarden en →

“Pioniers zijn al begonnen om organisaties opnieuw uit te vinden”

competenties. Op alle niveaus is een goede communicatie heel belangrijk. Bijvoorbeeld in de vorm van stand-ups, persoonlijke gesprekken, blogs, enzovoorts.

Randvoorwaarde

Univé is hiermee in de afgelopen vijf jaar getransformeerd naar een digitaal bedrijf. Frank Dijkstra, manager Informatietechnologie, zoomt in op de technologie als een cruciale enabler. “Je kunt een bedrijf heden ten dage niet meer draaien zonder IT, want dan ligt alles stil.” Zo’n honderd IT’ers ondersteunen daarbij de in totaal 2.700 medewerkers van het gehele bedrijf. Dijkstra splitst het thema digitalisering in enerzijds digitale optimalisaties van de bestaande verzekeringspropositie, en anderzijds de digitale transformatie waarbij met behulp van technologie nieuwe businessmodellen worden ontwikkeld. Op het gebied van optimalisatie heeft Univé al veel bereikt. Veel legacy is opgeruimd en met één back- en frontoffice is de dienstverlening verbeterd en de IT-afdeling meer klant- en resultaatgericht gemaakt. Op de agenda staan nog: de shift naar mobile first, communicatie via robotisering en chatbots, data-analytics en AI-gebaseerd kennismanagement. Dat betekent dat er nieuwe IT-vraagstukken ontstaan met betrekking tot integratie, kosten,

kennis, competenties, enzovoorts. Tegelijk impliceert deze transformatie ook voor de niet-IT’ers, bijvoorbeeld de mensen in de winkels, een grote verandering in denken en werken.

Balans vinden

Volgens Peper en Dijkstra gaat het erom dat het bedrijf de balans vindt: tussen bestaande en nieuwe producten, online en offline, vooroplopen en volgen, en aanpassen en verstoren. “Ons doel is niet een bepaalde positie in één specifiek kwadrant van consultants, maar de juiste mix van al deze zaken. Dat komt tot uiting binnen onze multimodale aanpak die wordt

Ter discussie

Gedurende twee sterk interactieve break-outsessies werden door de sprekers diverse actuele dilemma’s van de deelnemers besproken. In meerdere gevallen draaide het daarbij om de vraag hoeveel management en controle situaties kunnen verdragen die vragen om verandering. Ook daarbij blijkt het te draaien om een juiste balans, zo was de conclusie. Een deel van het management zal geschikt zijn, een ander deel ongeschikt en zal vervangen moeten worden. Ten aanzien van de manier waarop innovatie is ingericht, ligt de balans tussen centraal en de-



toegepast op de gehele organisatie.” De IT-functie van Univé geeft mede vorm aan deze holistische visie, en moet daar zowel qua infrastructuur, governance, cultuur, competenties, budget en capaciteit klaar voor zijn.

centraal. Ingezoomd op controle en toezicht, is natuurlijk compliancy belangrijk. Tegelijk zouden in een veranderend speelveld bepaalde controlemechanismen best ter discussie mogen worden gesteld.