

# Digitaal transformeren: krijg grip op uitdagingen van morgen

## De i-five™ aanpak als erkend hulpmiddel om een digitale meester te worden

*Pim Roessink & Floor Clijsen (2017)*

Anno 2017 is digitale transformatie bij steeds meer organisaties, groot en klein, ‘on top of mind’. De meeste bedrijven hebben terecht wel in de gaten dat ze ‘iets’ moeten met de opkomst van ontwikkelingen zoals Big Data, the Internet of Things of een van de andere opkomende technologieën. Diverse grote spelers experimenteren al volop met onder andere Blockchain, digitale klantreizen, bypassing van schakels uit de distributieketen en het verbinden van interne applicaties aan diverse externe platformen. Bezig zijn met ‘digitaal’ is noodzakelijk om als bestaande organisatie te overleven. Er is geen tijd om te wachten en ook maar zeer beperkt ruimte voor fouten. Een gat wordt namelijk snel opgevuld door een nieuwe speler, born digital, met weinig tot geen legacy uit het verleden. Klanten zijn tegenwoordig minder loyaal en lopen makkelijk over naar nieuwe partijen, die vaak sneller, goedkoper en klantgerichter zijn. Bovendien leiden de mogelijkheden die worden geboden door digitale ontwikkelingen vaak ook nog eens tot wijzigingen in de verwachtingen die klant en maatschappij hebben. De urgentie met betrekking tot digitale transformatie en bewustzijn hieromtrent is aanwezig, maar hoe geven bedrijven handen en voeten aan het besef dat ze hier ‘iets’ mee moeten? In deze whitepaper krijgt u antwoord op die vraag en wordt de i-five™ aanpak geïntroduceerd als erkend hulpmiddel om van uw organisatie een digitale meester te maken.

### 1. De complexiteit van digitale transformatie

Digitale Transformatie is het transformeren van sectoren en organisaties door gebruik te maken van de (exponentieel toegenomen) mogelijkheden van technologie. Het blijkt voor organisaties nog niet makkelijk om grip te krijgen op, en sturing te geven aan, dit thema. De complexiteit zit hem niet zozeer in de digitale ontwikkelingen afzonderlijk. Juist de combinaties van digitale ontwikkelingen hebben vaak het grootste, meest onverwachte en meest ingrijpende effect. Het lastige hierbij is dat deze combinaties vooraf vaak niet bekend zijn bij de organisatie, omdat ze (deels) tot stand komen buiten de eigen sector.

Het is voor organisaties zeer lastig om alle ontwikkelingen inzichtelijk te hebben. De samenhang tussen deze verschillende ontwikkelingen maakt dit nog complexer. Daarnaast veranderen de wensen van de klant, gedreven door allerlei digitale ontwikkelingen, steeds sneller. Wanneer er al een redelijk beeld is van de belangrijkste digitale ontwikkelingen en de impact, valt het vaak nog niet mee om te bepalen welke acties concreet moeten worden opgestart en wat de effecten van deze acties zullen zijn. Om het geheel nog een dimensie complexer te maken, hebben veel organisaties te maken met strenge eisen vanuit de omgeving, zoals bijvoorbeeld wet- en regelgeving. Ook deze zijn continu aan verandering onderhevig wat veel vraagt van de verandercapaciteit van de organisatie.

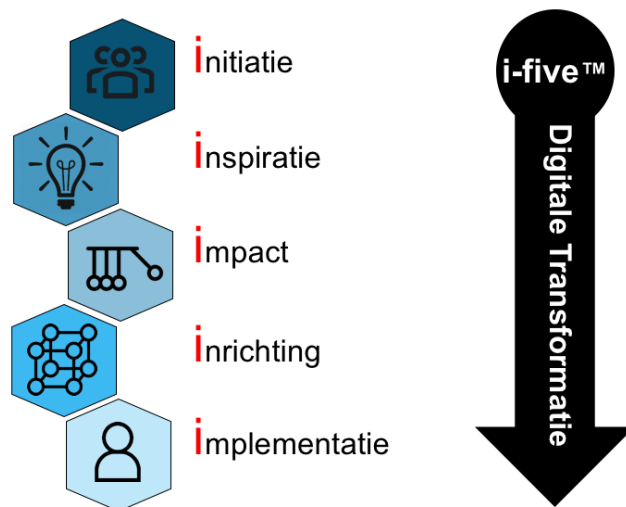
#### Digitalisering in de videotheekwereld

Alleen de digitalisering van films betekende voor videotheken goed nieuws. Ze konden betere kwaliteit films aanbieden. Gecombineerd met de opkomst van Cloud technologie bleek deze zelfde digitalisering echter desastreus voor de traditionele videotheek; films konden nu online aangeboden worden tegen een fractie van de prijs. Hieruit blijkt dat juist de combinatie van twee relatief losstaande ontwikkelingen zorgde voor een enorme disruptie van de markt. Dit had ook weer veranderend consumentengedrag tot gevolg; streaming is de nieuwe standaard.

Voor veel organisaties leidt dit tot de volgende concrete vragen:

1. Hoe krijg ik duidelijk welke (combinaties van) digitale ontwikkelingen een impact gaan hebben op mijn organisatie en hoe ziet deze impact er in de praktijk uit?
2. Welke strategische en organisatorische wijzigingen moeten worden doorgevoerd om in te spelen op deze digitale ontwikkelingen?
3. Welke activiteiten moeten worden ondernomen om deze wijzigingen door te voeren?
4. Hoe zorgen we ervoor dat voor het bovenstaande een continu proces wordt opgestart?

Om als organisatie op een duurzame manier antwoord te krijgen op de bovenstaande vragen, is het periodiek uitvoeren van een aantal acties niet voldoende. Digitaal gedreven veranderingen volgen elkaar in steeds sneller tempo op, waardoor continu getoetst moet worden of de strategie en organisatie inrichting hier nog wel op aansluiten. Een holistisch beeld van de organisatie, waarbij aandacht is voor afhankelijkheden en relaties tussen de verschillende organisatieaspecten, is hierbij cruciaal. Op deze manier zal de organisatie altijd aantoonbaar voldoen aan zaken zoals compliance. Uiteraard moet hiervoor wel duidelijk zijn welke digitale ontwikkelingen relevant zijn om mee te nemen. De Novius i-five™ aanpak geeft antwoord op deze vragen.



## 2. De i-five™ aanpak begeleidt u van a tot z bij uw transformatieproces

In reactie op het veelvuldig terugkeren van eerdergenoemde organisatievragen rondom digitale transformatie ontwikkelde Novius de i-five™ aanpak. Deze aanpak richt zich allereerst op het in kaart brengen van (een combinatie van) de belangrijkste digitale ontwikkelingen binnen uw sector en voor uw instelling specifiek. Daarnaast ondersteunt het organisaties vervolgens bij het integreren van dit element ‘digital’ in de organisatiestrategie.

*i-five™ aanpak (Novius, 2017)*

De kracht van de i-five™ aanpak zit hem erin dat deze niet ophoudt na het herformuleren van uw huidige strategie. Middels toepassing van de veelvuldig beproefde methodiek van Business Transformatie Planning (BTP) wordt de hernieuwde organisatiestrategie namelijk doorvertaald naar een samenhangend organisatieontwerp en gebruiksklaar projectenportfolio. De i-five™ aanpak gaat dus verder dan enkel het incorporeren van de belangrijkste digitale ontwikkelingen in de organisatiestrategie. Het helpt organisaties die weten dat ze ‘iets’ moeten met digitale transformatie hier vervolgens handen en voeten aan te geven met als resultaat een duidelijke roadmap voor de toekomst. De vijf verschillende fases van de i-five™ aanpak (zie figuur) bestaan ieder weer uit drie elkaar logisch opvolgende stappen. Wij beperken ons nu tot een korte uiteenzetting van de vijf fases in hun geheel.

### 2.1 Initiatie; waar(aan) beginnen we?

Organisaties zijn zich wel degelijk bewust van het belang van digitale ontwikkelingen en er wordt aan de lopende band gestrooid met allerlei dure digitaliseringstermen. Toch is de kern van digitale transformatie nog niet zo makkelijk te vatten. Want wat is digitale transformatie nu precies en hoe ‘volwassen’ ben je als organisatie op dit punt? In de initiatiefase van de i-five™ aanpak wordt op deze

zaken nader ingegaan. Want alvorens we de weg die digitale transformatie heet gaan bewandelen, moeten we eerst scherp hebben waar we precies over praten en vanaf welk punt we deze reis starten.

**2.2 Inspiratie; een verkenning van de Drivers of Transformation**

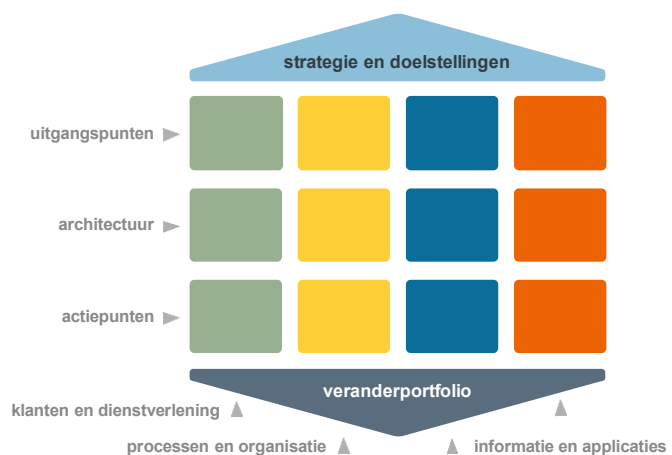
Na deze eerste kennismaking en positiebepaling met betrekking tot digitale transformatie helpt Novius organisaties in de inspiratiefase in de eerste plaats bij het verkrijgen van inzicht in de belangrijkste ‘Drivers of Transformation (hierna afgekort als DoT’s)<sup>1</sup> binnen de sector. DoT’s kunnen een overwegend technologische achtergrond hebben, zoals bijvoorbeeld de opkomst van het Internet of Things. Ook zijn er DoT’s die hoofdzakelijk betrekking hebben op maatschappelijke ontwikkelingen die weliswaar mogelijk gemaakt worden door digitale innovaties, maar op zichzelf niet digitaal van aard zijn. Een voorbeeld van een dergelijke maatschappelijke ontwikkeling wordt gevormd door de veranderende eisen van de consument ten aanzien van organisaties op het gebied van transparantie, snelheid van levering en samenwerking. Ondanks de niet direct digitale aard van deze ontwikkeling wordt de genoemde verandering in consumenteneisen wel veroorzaakt en mogelijk gemaakt door achterliggende digitale ontwikkelingen. Tegelijkertijd vormen deze veranderende eisen van consumenten een grote stuwende kracht achter verdergaande digitalisering van organisaties. Ook hier spreken we daarom over een Driver of Transformation (DoT).

**2.3 Impact; effecten, scenario’s en het herformuleren van de strategie**

Om als organisatie succesvol digitaal te transformeren, volstaat het echter niet om enkel de belangrijkste ontwikkelingen (DoT’s) in kaart te brengen en hierop een aantal acties te ondernemen. Aanvullend hierop is het van cruciaal belang om inzicht te hebben in de samenhang tussen diverse digitale ontwikkelingen. Een kernelement van digitale transformatie is namelijk dat combinaties van ontwikkelingen kunnen leiden tot enorme versnelling, zoals in eerdergenoemd voorbeeld uit de videotheekwereld al bleek. Daarnaast wordt de omvang van de impact op de organisatie radicaal vergroot door gelijktijdig optreden van twee of meer Drivers of Transformation. Het selecteren van de belangrijkste DoT’s en het bepalen van hun onderlinge samenhang, maken het mogelijk een weloverwogen inschatting te maken van de impact die deze gecombineerde ontwikkelingen op de organisatie gaan hebben. Op basis hiervan kunnen scenario’s geformuleerd worden, die als input dienen voor een toekomstbestendige organisatiestrategie. Deze stappen komen terug in de derde fase van de i-five™ aanpak.

**2.4 Inrichting; een holistische doorvertaling**

De i-five™ aanpak houdt niet op wanneer de belangrijkste ontwikkelingen, DoT’s, en de impact en samenhang van deze DoT’s op de organisatie (strategie) zijn bepaald. De praktijk leert ons immers dat veel organisaties worstelen met de vraag wat ze concreet moeten gaan *doen* om daadwerkelijk digitaal te transformeren.



*Novius Business Transformation Framework*

<sup>1</sup> Zoals beschreven in het Boek ‘Digitale transformatie’ (2016) door Caudron en van Peteghem

De i-five™ aanpak beantwoordt deze vraag door gebruik te maken van Business Transformatie Planning<sup>2</sup>. Business Transformatie Planning is een beproefde aanpak die al jaren succesvol wordt gebruikt binnen uiteenlopende sectoren, van (semi-)overheid tot de sector personenvervoer en van de energiesector tot het bank- en verzekeringswezen. De BTP-aanpak zorgt allereerst voor een consistente verticale doorvertaling. De bedrijfsstrategie wordt geconcretiseerd naar de hieruit voortvloeiende doelstellingen en uitgangspunten die op hun beurt weer leidend zijn voor de bedrijfs-inrichting en ontwerpkeuzes. Door de huidige en gewenste doelstellingen, uitgangspunten en bedrijfsinrichting naast elkaar te leggen, wordt duidelijk welke acties noodzakelijk zijn om de transitie of transformatie te realiseren. De losse actiepunten worden in de implementatiefase samengebracht in verschillende projecten die samen het veranderportfolio vormen. Naast de verticale alignment garandeert de structuur die BTP biedt dat de effecten van de (in de strategie) voorgenomen veranderingen middels horizontale doorvertaling inzichtelijk gemaakt worden voor alle aspecten van de organisatie (zie figuur). De kracht van het framework zit hem dus in het feit dat alignment zowel horizontaal als verticaal wordt toegepast.

#### **Integraliteit voorwaarde voor digitale transformatie**

Kijkend naar een voorbeeld, zoals de introductie van applicaties in de bankwereld van enkele jaren geleden, gaat het nut van de integrale BTP-aanpak wellicht meer tot de verbeelding spreken. Door ontwikkelingen op het gebied van digitalisering werd het mogelijk dat klanten met behulp van deze applicaties een groot deel van hun bankzaken zelf gingen regelen. Deze ontwikkeling sloot sterk aan bij strategische organisatiedoelstellingen relaterend aan efficiëntie en het centraal stellen van de klant (middels het bieden van optimaal gebruiksgemak). Enkel het ontwikkelen en aanbieden van deze applicaties op zichzelf zou echter onvoldoende zijn om deze doelstellingen effectief te realiseren. Zowel de klant als de organisatie hebben alleen voordeel van digitalisering, wanneer duidelijk is welke bedrijfsprocessen worden geraakt en deze vervolgens ook adequaat worden aangepast. De informatiesystemen die deze processen ondersteunen moeten vervolgens consequent worden herzien. Tot slot moet ook de infrastructuur geschikt blijken voor de vergaande digitalisering, waarbij bijvoorbeeld gekeken moet worden naar de mogelijke schaalbaarheid. Introductie van de bankapplicatie zonder het effect van dit digitaliseringsinitiatief op de verschillende bedrijfsaspecten te onderzoeken zou onder andere leiden tot fouten en inconsistenties in processen in de backoffice, problemen in schaalbaarheid op de langere termijn, een onsamenvangende bedrijfsvoering en een onsamenvangend beeld van de organisatie richting de klant. De potentieel toegevoegde waarde van het digitaliseringsinitiatief zou uitblijven.

Horizontaal breng je de relatie aan tussen verschillende organisatieaspecten. Verticaal maak je een stapsgewijze doorvertaling naar het benodigde detail-niveau. Zo kun je de impact van een Driver of Transformation heel concreet lokaliseren en doorvertalen.

Uit de bovenstaande exercitie komen acties voort voor de gehele organisatie (business en IT). Echte toegevoegde waarde wordt alleen gegenereerd wanneer men zicht heeft op deze samenhang en acties ook op een dusdanige manier worden opgepakt. Ondanks dat dit vanzelfsprekend en simpel klinkt, blijkt uit onze ervaring dat het holistisch doorvertalen van (elementen uit) de organisatiestrategie in de praktijk voor veel organisaties toch lastig is en vaak onvoldoende gebeurt. Organisaties blijken daarom doorgaans gebaat bij een hulpmiddel dat gevonden wordt in het raamwerk en de bijbehorende aanpak van Business Transformatie Planning.

Om de flexibiliteit te maximaliseren, komt een BTP op een iteratieve manier tot stand. Zo speelt het ontwerp in op een snel veranderende omgeving.

<sup>2</sup> Zie ook het boek: 'Business Transformation Framework: To get from Strategy to Execution' (version 2016) door Stoop et al.

### 2.4.1 Organisatie agility door Business Transformatie planning

Een BTP is een voorwaarde om als organisatie daadwerkelijk agile te worden<sup>3</sup>. De methode zorgt er namelijk voor dat de organisatie altijd inzicht heeft in de relatie tussen strategie en uitvoering en dat er een samenhangend organisatieontwerp of schets is waarmee deze strategie wordt gerealiseerd. Door BTP in te richten als een continu proces, wordt zowel de strategie als het ontwerp kortcyclisch bijgesteld en verbeterd. Zo sluiten deze altijd aan bij de dynamische omgeving. Doordat er altijd een actueel overzicht is van hoe de strategie gerealiseerd moet worden, kunnen activiteiten ook op een agile manier worden uitgevoerd. Er kan continu worden getoetst of de activiteiten op de backlog nog wel bijdragen aan de organisatiestrategie en men heeft voortdurend inzichtelijk aan welke randvoorwaarden moet worden voldaan. Daarnaast zijn de effecten van wijzigingen direct duidelijk, waardoor een organisatie snel keuzes kan maken.

### 2.5 Implementatie; van plan naar praktijk

Het is heel goed om als organisatie te weten welke concrete activiteiten ondernomen moeten worden om een digitale meester te worden. Dit vereist echter nog wel daadwerkelijke uitvoering van deze activiteiten. De laatste stap binnen de i-five™ aanpak is dan ook die van de implementatie van de voorgenomen veranderingen. Verschillende organisatorische factoren zijn hierbij van belang, zoals het opbouwen en vasthouden van kennis en competenties van digitale transformatie bij medewerkers, het creëren van passende besturing om digitale transformatie continu te blijven realiseren en het vergroten van de organisatorische wendbaarheid. Met betrekking tot dit laatste punt speelt bijvoorbeeld aandacht voor hybride portfoliomanagement, inclusief benodigde besturing en proceseigenaarschap een belangrijke rol. Agile werkwijzen dragen namelijk bij aan het vergroten van de noodzakelijk flexibiliteit van de organisatie. Er zullen evenwel altijd projecten blijven die beter op een meer traditionele manier uitgevoerd kunnen worden. De i-five™ aanpak eindigt dus met het opbouwen van de benodigde verandercompetenties, toegespitst op de specifieke organisatie. Dit zorgt ervoor dat de beoogde digitale veranderingen ook daadwerkelijk gerealiseerd worden.

### 3. Hoe gaat i-five™ uw organisatie verder helpen?

De i-five™ aanpak gaat uw organisatie helpen om te identificeren welke van de vele digitale ontwikkelingen binnen (en buiten) uw sector een impact gaan hebben op uw organisatie. Novius heeft als onderdeel van de i-five™ aanpak een Digital Transformation Game ontwikkeld waarmee organisaties op toegankelijke en toch enerverende wijze kennis maken met de belangrijkste Drivers of Transformation. Daarnaast creëert de game bewustwording omtrent de mogelijke impact van (een combinatie) deze DoT's op uw organisatie; een element dat in latere stappen van de i-five™ aanpak verder uitgediept wordt. Door de beproefde BTP-methodiek in te zetten, heeft u de garantie dat het niet alleen blijft bij een overzicht. BTP helpt u op een gestructureerde manier uw strategie te vertalen naar uitvoering. Hierbij wordt uw organisatie als holistisch geheel bekeken wat leidt tot een samenhangend ontwerp. Deze komt iteratief tot stand en wordt steeds kortcyclisch verbeterd en bijgesteld. Hiermee vergroot u enerzijds de flexibiliteit van uw organisatie. Anderzijds weet u zeker dat u de juiste dingen aan het doen bent. In deze tijden van snelle en complexe veranderingen, kan uw organisatie zeggen: Wij vormen zelf onze toekomst!

---

<sup>3</sup> Zie ook: The Novius Business Transformation Framework: A must-have precondition for organizations that want to be truly agile (2016) door Roessink en Staffhorst

*Pim Roessink & Floor Clijsen zijn Business Consultant bij Adviesgroep Novius en beiden werkzaam binnen het Competence Center Business Transformatie Planning.*

*Bent u naar aanleiding van deze whitepaper geïnteresseerd geraakt in de i-five™ aanpak van Novius of zit u na het lezen nog met prangende vragen? Adviesgroep Novius helpt u graag verder. In de vorm van een (geheel vrijblijvend) intakegesprek of middels deelname aan een van onze Digital Transformation Masterclasses voorzien wij u graag van alle informatie die u nodig heeft en kijken wij samen naar de mogelijk toegevoegde waarde van toepassing van de i-five™ aanpak voor uw organisatie.*