

MENNO LANTING

 **20** 

vragen & 

 antwoorden 

 **over** 

 **Digitale**   
**transformatie**

# INHOUD

<b>Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>Strategie &amp; visie</b>	<b>11</b>
1 Waarom moeten organisaties digitaliseren?	13
2 Welke manieren zijn er om organisaties te digitaliseren?	23
3 Wat is digitale transformatie?	33
4 Wie moet de 'trekker' zijn van de digitale transformatie?	41
5 Hebben we een digitale (transformatie)strategie nodig?	51
<b>Talent, organisatie &amp; leiderschap</b>	<b>59</b>
6 Wat is de relatie tussen leren en transformeren?	61
7 Kun je digitale transformatie van 'onderop' laten slagen?	69
8 Wat betekent digitale transformatie voor het leiderschap?	75
9 Is agile werken een element in digitale transformatie?	83
10 Hoe vinden en behouden we het talent voor digitale transformatie?	93
11 Hoe behouden we de persoonlijke verbinding en creativiteit?	101
<b>Implementatie</b>	<b>109</b>
12 Hoe beginnen we digitale transformatie?	111
13 Wat moeten we in de organisatie opnieuw inrichten?	123
14 Hoe betrekken we de business bij de transformatie?	133
15 Hoe maak je het ecosysteem onderdeel van de digitalisering?	141
16 Hoe ga je om met weerstand?	147

<b>Digitale businessmodellen, data &amp; AI</b>	<b>159</b>
17 Hoe komen we tot nieuwe digitale businessmodellen?	161
18 Welke rol speelt data in digitale transformatie?	171
19 Hoe zorgen we ervoor dat meer collega's datagedreven gaan werken?	179
20 Van waaruit ontwikkelen we nieuwe digitale businessmodellen: de 'olietanker' of de 'speedboot'?	187
<b>Epiloog</b>	<b>193</b>
<b>Noten</b>	<b>195</b>

# INLEIDING



Iemand vroeg ooit aan Albert Einstein wat hem nou zo uniek maakte. Einstein dacht even na en antwoordde dat de meeste mensen stoppen met zoeken als ze de naald in een hooiberg hebben gevonden. Maar hij, zo vertelde Einstein, vraagt zich dan af of er nog meer naalden in de hooiberg te vinden zijn – en daarom zoekt hij verder.

Goede vragen kunnen ons betere inzichten geven. Ze helpen ons om ons eigen begrip en dat van anderen te beoordelen. Het is een krachtig hulpmiddel om te leren en om ideeën uit te wisselen. Het maakt innovatie mogelijk, verbetert prestaties en bouwt een goede relatie en vertrouwen op tussen collega's.

Zoals het voor Einstein belangrijk was om zich af te vragen of er nog meer naalden in de hooiberg waren, is het ook bij het overstappen naar digitale technologie van essentieel belang om de juiste vragen te stellen. Door kritisch na te denken over de impact van digitale technologieën op klanten, medewerkers en de samenleving, kunnen organisaties zich concentreren op hun belangrijkste doelen en werkzaamheden. Het stellen van deze cruciale vragen helpt niet alleen om invloed van technologie beter te begrijpen, maar ook om een solide basis te leggen voor innovatie, prestatieverbetering en het opbouwen van vertrouwen binnen de organisatie.<sup>1</sup> Door voortdurend te evalueren en kritisch te zijn ten opzichte van de nieuwste technologietrends, kunnen organisaties zich aanpassen aan en gedijen in de snel veranderende digitale wereld.<sup>2</sup>

De digitalisering en digitale transformatie in organisaties is in volle gang. Steeds meer organisaties zien de noodzaak om te experimenteren met nieuwe technologieën en manieren van werken. Big data, Artificial Intelligence (AI) en het Internet of Things (IoT) zijn enkele voorbeelden van technologieën die worden ingezet om digitalisering vorm te geven. Digitale transformatie con-

fronteert organisaties echter met grote uitdagingen.

Door digitalisering kunnen we informatie razendsnel over de hele wereld versturen, maar de snelheid waarmee we werken gaat vaak ten koste van de kwaliteit van ons werk. Veel digitaliseringsprojecten zijn gericht op snelle resultaten. We willen graag nieuwe technologieën gebruiken, maar we denken niet altijd voldoende na over de implicaties.

Een van de grootste uitdagingen is het vinden van de juiste balans tussen technologie en menselijk contact. Hoewel veel organisaties volledig willen digitaliseren, blijkt dat consumenten nog steeds veel waarde hechten aan persoonlijk contact, zelfs als dat betekent dat het proces langer duurt.<sup>3</sup> Organisaties beginnen een transformatie vaak vanuit technologie, zonder daarbij goed na te denken over de strategische doelen. Dit zorgt ervoor dat de digitale transformatie niet het gewenste effect heeft op de bedrijfsvoering.

Het digitaliseren van een organisatie is een grote verandering en dat kan lastig zijn voor medewerkers. Het kan zorgen voor weerstand en minder betrokkenheid. Hiervoor is het belangrijk om medewerkers zo veel mogelijk mee te nemen en te laten zien hoe deze veranderingen helpen om de doelen van de organisatie te bereiken.

Het gaat erom niet blind te varen op technologiehypes. De meest succesvolle innovatievoorbeelden zijn vaak afkomstig van organisaties die zich richten op het oplossen van bestaande problemen door gebruik te maken van technologie die al beschikbaar is. Deze organisaties stellen vragen over hun eigen kernactiviteiten en hoe digitale technologieën daarbij kunnen helpen. Het is ook van groot belang om verschillende meningen en ervaringen te delen.

Twintig vragen die vaak gesteld worden over digitale transformatie staan in dit boek centraal. Meestal zijn de Chief Executive Officers (CEO's), Chief Information Officers (CIO's) en andere experts degenen die de digitale veranderingen starten en begeleiden. Wat zij leren, kan heel waardevol zijn voor anderen. Daarom heb ik naast mijn eigen antwoorden de inzichten van deze professionals opgenomen. Door de bijdragen van deze experts, in de vorm van concrete voorbeelden en cases, kun je jouw kennis en begrip van digitale transformatie vergroten.

Een van mijn favoriete quotes komt van de Amerikaanse schrijver, ontwerper en kunstenaar Edwin Schlossberg en luidt: *'The skill of writing is to create a context in which other people can think.'* Uitgaande van dat motto hoop ik je met dit boek te inspireren om kritisch te blijven en vooral te kijken naar de eigen kracht en die te versterken met de juiste toepassing van technologie. Het helpt organisaties om succesvol te zijn in hun digitale transformatie door goed te kijken naar wat hen uniek maakt en hoe ze dit kunnen toepassen in het digitale tijdperk.

Tijdens het schrijven heb ik moeite gedaan om waar dat aan de orde is de inhoud van relevante bronnen te voorzien. In een flink aantal gevallen heb ik daarbij de websitevermelding opgenomen, om zo het doorlinken vanuit een eventueel e-boek te vergemakkelijken.

Ik wens je veel leesplezier. Vragen, opmerkingen en andere reacties zijn van harte welkom op: [info@mennolanting.nl](mailto:info@mennolanting.nl)

STRATEGIE

# STRATEGIE & VISIE

STRATEGIE

# VRAAG 1

## Waarom moeten organisaties digitaliseren?



Tijdens de coronalockdown in 2021 ontdekte onze oudste dochter dat ze het meeste leerde door online video's te bekijken. Ze keek naar TED-talks en andere inspirerende video's waarin ingewikkelde onderwerpen op een bevlogen manier worden uitgelegd. Zo leerde ze bijvoorbeeld over wiskundige formules. Vaak was de uitleg in het Engels, wat haar Engelse vaardigheid ook verbeterde. De leerlingen gebruikten verschillende sociale media om de beste voorbeelden van video's met elkaar te delen in top 10-lijstjes per onderwerp. Toen ze weer naar school kon, vroeg ze zich af waarom ze nog naar de uitleg van een docent zou luisteren, die zelden het creatieve en inspirerende niveau haalde van de onlinecontent.

### Minder transactiekosten

De oorzaak van deze verandering is wat we noemen 'de verlaging van de transactiekosten van informatie'. Technologische ontwikkelingen zorgen ervoor dat informatie in grote hoeveelheden over de wereld kan stromen. Mensen zijn hierdoor op een andere manier gaan communiceren, consumeren, samenwerken et cetera. Informatie kan snel digitaal verspreid worden en kan ook bijna oneindig gereproduceerd worden tegen zeer lage kosten. De bits en bytes kosten bijna niets en er is een oneindige voorraad van. Dit zorgt ervoor dat veel producten en diensten software worden. Digitalisering zorgt voor vermindering van frictie en maakt het mogelijk om beschikbare middelen op een efficiëntere manier in te zetten en meer toegevoegde waarde te leveren.



Voor het digitale tijdperk hadden leerlingen weinig keuze hoe ze kennis tot zich namen: je moest het doen met de docent die voor de klas stond. Dezelfde docent hoefde zich ook niet heel druk te maken of zijn of haar kennis wel up-to-date was en of de uitleg wel goed aankwam bij de leerlingen. Niet dat docenten niet hun best deden, maar er was simpelweg geen alternatief. Nu zwemmen we als het ware in een zee van keuzemogelijkheden en flexibiliteit.

*'Als je de kosten van alle vertragingen in de wereldwijde aanvoerketens (containers, liquid bulk en dry bulk) bij elkaar optelt, kom je op een bedrag van ongeveer 150 à 160 miljard dollar. Dat zijn de kosten van vertraging van boten, treinen, trucks en binnenvaartschepen, die op elkaar moeten wachten omdat de een later is en de ander dat nog niet weet. We laten boten varen terwijl we weten dat we de lading in de aankomsthaven niet kunnen afhandelen. De hele informatie-uitwisseling ademt nog de vorige eeuw. Als we de huidige frictie in de informatieoverdracht alleen al kunnen reduceren tot de helft – 75 miljard – dan doen we het al briljant voor onze kleinkinderen, om nog maar te zwijgen over de directe opbrengst voor alle betrokken partijen.'*

**Leo Brand, CIO bij Vopak**

## Macht en invloed

Veel organisaties zijn bang om macht en invloed te verliezen door de digitale revolutie. De wereld verandert snel en sommige oude functies en organisatiestructuren zijn niet meer efficiënt. Klanten en medewerkers willen ook niet meer gedictieerd worden door organisaties. Ze willen zelf dingen ontdekken en leren, zonder dat iemand anders hen daarin beperkt. Hierdoor hebben organisaties niet alleen te maken met medewerkers die weglopen, maar ook met een dreigend verlies aan relevantie voor klanten of burgers. Om in de toekomst relevant te blijven, zullen organisaties zich moeten aanpassen. Zo kunnen onderwijsinstellingen, zoals de school van onze dochter, zich bijvoorbeeld meer richten op het sociale aspect. Scholieren kijken thuis bijvoorbeeld

naar de best mogelijke content en komen vervolgens op school samen om erover te discussiëren, les te krijgen in debatteren en presenteren, en om te leren zelf content te produceren.

*‘Bij Coöperatie VGZ werken we aan een gezonder Nederland en toekomstbestendige zorg: zo blijft de zorg ook in de toekomst betaalbaar en toegankelijk. We hebben dan ook een aanjaagrol in het transformeren van de zorg. En dat is echt van belang, want de zorgsector is vaak nog heel traditioneel: de dokter bepaalt nog in hoge mate wat er wanneer gebeurt. Daarbij is het door de beperkte transparantie moeilijk voor de patiënt om zelf een keuze te maken voor bijvoorbeeld een behandeling of behandelaar, terwijl we weten dat de specialisten in het ene ziekenhuis meer gespecialiseerd zijn in de behandeling van een aandoening dan in het andere ziekenhuis. Hoe mooi zou het zijn als we een zogenaamde “patiëntenrevolutie” krijgen die door meer transparantie de aanbodkant van de zorgmarkt ook “dwingt” te veranderen? Het typeert de slag die de sector moet maken. Het is nu nog ingewikkeld om uit te vinden bij wie je het beste terecht kunt voor de voor jou beste behandeling. En dan is er de vraag of je altijd ergens fysiek heen moet. Waarom moet je voor elke controle naar het ziekenhuis: kun je het niet zelf thuis doen, of online? Het is ook een kwestie van mindset. Zo vertelde een arts mij dat het voeren van online consulten tijdens de COVID-19-periode háár niet per se tijdswinst had opgeleverd, maar wat dacht je van al die patiënten die toen geen halve dag vrij hoefden te nemen om naar het ziekenhuis te komen?’ aldus Mirjam Verhoeven, Chief Transformation & Information Officer bij Coöperatie VGZ.*

Veel organisaties bestonden al voor de opkomst van digitale technologie. Daardoor werken ze nu misschien niet zo efficiënt als ze zouden kunnen. Veranderingen gaan zo snel dat deze organisaties moeite hebben om bij te blijven. De traditionele grenzen tussen organisaties, klanten en medewerkers worden steeds minder duidelijk. **Bovendien maken de lagere kosten van het delen van informatie het mogelijk voor organisaties om niet alle stappen van het productieproces zelf uit te voeren. Ze kunnen nu meer de rol van regisseur op zich nemen of deelnemen in een netwerk dat waarde creëert.** Dit verandert sterk

hoe ze als organisatie opereren. Als we deze organisaties nu zouden starten, zouden ze er waarschijnlijk heel anders uitzien.

Nieuwe technologieën en digitale innovaties hebben de manier waarop organisaties werken dus grondig veranderd. Een goed voorbeeld hiervan is de muziekindustrie. Vroeger kochten we muziek op fysieke media zoals cd's en cassettes. Maar met de opkomst van digitale technologieën, zoals mp3 en streamingdiensten, is de manier waarop we muziek consumeren drastisch veranderd. Deze digitale transformatie heeft de muziekindustrie gedwongen zich aan te passen. In plaats van proberen de oude manier van muziekverkoop te behouden, hebben succesvolle muziekbedrijven nieuwe organisatie modellen omarmd die zijn gebaseerd op streaming en digitale downloads. Deze bedrijven hebben hun bronnen van inkomsten gediversifieerd, inclusief live-optredens, merchandise en licentieovereenkomsten.<sup>4</sup>

*'We kunnen nog veel winnen als organisatie op het gebied van digitalisering. In het verleden werd ICT gezien als iets wat vooral diende als infrastructuur. Nu kijken we veel strategischer naar ICT, onder andere omdat de noodzaak van buitenaf ons daartoe dwingt.*

*We hebben te maken met steeds meer verzoeken tot juridische bijstand. Daarom willen we ons meer focussen op digitalisering, zodat we wendbaarder kunnen zijn. Bovendien kan de jurist zich dan nog meer richten op het helpen van de klant zonder allerlei administratieve rompslomp. We moeten ook kritisch kijken naar ons huidige organisatiemiddel en ons blijven afvragen of we op termijn wel duurzaam zijn. Voor de toekomst zullen we bijvoorbeeld sterker moeten inzetten op klanten die zich niet willen laten verzekeren. Misschien moeten we waarde creëren door data slimmer te gebruiken en andere vormen van dienstverlening aan te bieden met behulp van technologie. We zijn momenteel druk bezig met experimenteren om dit te realiseren. Denk bijvoorbeeld aan de VSO-checker of legal plugins om diensten aan te bieden op diverse platformen.'*

**Erik Hietkamp, directeur ICT bij DAS**

Organisaties weten hoe ze de hulpbronnen die ze in het verleden hebben verzameld, zoals kantoren, fabrieken, machines en medewerkers, zo goed mogelijk kunnen gebruiken. In een wereld die overzichtelijk en geordend is, kan dit een prima manier van werken zijn. Maar hoe goed het ook lijkt om te focussen op wat een organisatie als de belangrijkste reden voor haar succes ziet, er is wel het risico dat alles wat niet past bij deze visie wordt genegeerd. Dit kan leiden tot een beperkte blik, waarbij de organisatie alleen maar de traditionele manieren om dingen te doen ziet en geen andere benaderingen of vernieuwingen overweegt.

Digitalisering leidt ook tot het vervagen van de traditionele grenzen tussen branches. Dit biedt nieuwe kansen voor organisaties om hun markt te vergroten, maar betekent ook dat ze te maken krijgen met nieuwe concurrenten.<sup>5</sup> Amazon bijvoorbeeld, begon als een onlineboekhandel, maar is nu actief in sectoren als retail, cloud computing en entertainment.<sup>6</sup>

## De klant/burger centraal

In het verleden was het succes van een organisatie voornamelijk afhankelijk van hoe goed ze hun organisatiemodel hadden afgestemd op de klant, zodat ze hun concurrenten konden verslaan. Tegenwoordig wordt het succes van een organisatie vaker bepaald door hoe goed ze kan inspelen op snel veranderende netwerken en nieuwe organisatieconcepten. Volgens Jeroen Verkroost, directeur digitale transformatie bij Holland Casino, ligt de kern van digitalisering hierin: je hebt meer concurrenten en je moet met verschillende businessmodellen concurreren. De dynamiek verandert doordat je steeds sneller opeenvolgende veranderingen te verwerken krijgt. Hier moet je als organisatie op reageren of een oplossing voor vinden. Dit was vroeger veel eenvoudiger, omdat alles meer gescheiden was. Nu wordt het complexer en moet je als organisatie altijd voorbereid zijn op veranderingen. Dit betekent dat je je organisatie op een andere manier moet inrichten.

‘Ik gebruikte intern weleens de vergelijking met Coolblue, en dan zei het bestuur: “Wij zijn geen Coolblue.” Dat klopte natuurlijk, maar onze huurders shopten wél bij Coolblue en de service van Coolblue is wél hoe zij het wilden. Die service is keurig, met een glimlach, met duidelijke informatie en je weet dat de bezorger tussen 13 en 14 uur langskomt: je kunt ook zien dat die eraan komt. Dat gingen ze dus ook van onze monteurs verwachten, maar dat konden wij nog niet aanbieden. En dan wilden wij voor de klanttevredenheid een acht scoren. Dat was lastig met elkaar te verenigen.’

**Maartje Brans, voormalig directielid bij woningcorporatie de Alliantie**

Als we op een nieuwe manier waarde of nut creëren, zien we vaak problemen ontstaan in bestaande waardeketens. Waardeketens zijn de stappen die een product of dienst doorloopt, van het allereerste begin tot het moment dat de klant het afneemt; in elke stap wordt waarde toegevoegd. Er zijn zeven mogelijke problemen in de huidige manier van werken: een gebrek aan vertrouwen, moeilijk toegankelijk, verspilling, negatief effect op de maatschappij, alles is hetzelfde en het is te ingewikkeld. Deze problemen kunnen klanten een slechte ervaring geven, waardoor ze overstappen naar een concurrent. Nieuwe bedrijven hebben vaak andere vaardigheden en pakken deze problemen dan ook anders aan. Ze proberen deze op te lossen met nieuwe businessmodellen, gericht op makkelijke toegang, openheid, positief effect op de maatschappij, maatwerk, overvloed, zelfsturing en eenvoud.<sup>7,8</sup>

De digitalisering raakt ook de overheden. Ze biedt de kans om de efficiëntie te verhogen en maakt het mogelijk om diensten op een meer gepersonaliseerde en gebruiksvriendelijke manier te leveren. In Estland, een van de meest gedigitaliseerde landen ter wereld, kunnen burgers bijvoorbeeld bijna alle overheidsdiensten online gebruiken, van stemmen bij verkiezingen tot een digitale ID-kaart.<sup>9</sup> Digitalisering biedt overheden nog twee voordelen: transparantie en kostenbesparing.

Digitalisering stelt overheden in staat om transparanter te zijn in hun besluitvormingsprocessen en het verstrekken van informatie aan burgers.

Door middel van onlineplatforms en -portals kunnen overheden openbare gegevens en beleidsinformatie makkelijk toegankelijk maken. Dit zorgt voor meer transparantie en vertrouwen tussen de overheid en de burgers. Bovendien kan digitalisering bijdragen aan het verbeteren van de communicatie tussen overheden en burgers, waardoor er meer ruimte is voor participatie en inspraak in het besluitvormingsproces.

*'Onze organisatie veroudert letterlijk en figuurlijk en het wordt steeds moeilijker om tegemoet te komen aan de veranderende wensen van een steeds groter wordende groep mensen: Amsterdammers die op een andere manier bediend willen worden. Hoe gaan we de verschillende opgaven van de stad, die eigenlijk allemaal wel een digitale component hebben, goed neerzetten? Hoe zorgen we dat die bewoner, ondernemer of bezoeker echt blij is en krijgt waar hij behoefte aan heeft?'*

**Jaïke Rothengatter, strategisch adviseur veranderekunde digitale transformatie bij Gemeente Amsterdam**

Een ander belangrijk aspect van digitalisering bij overheden dat ik zie, is kostenbesparing. Door processen te automatiseren en papierloze oplossingen in te voeren, kunnen overheden aanzienlijke kosten besparen op administratieve taken en operationele processen. Dit zorgt niet alleen voor besparingen op materiaalkosten, maar ook voor lagere opslag- en archiveringskosten. Bovendien kan de digitalisering van overheidsdiensten leiden tot minder behoefte aan fysieke infrastructuur en personeel, wat weer zal leiden tot aanzienlijke kostenbesparingen op de lange termijn. Voorheen was bijvoorbeeld de belastingaangifte een papieren, handmatig en tijdrovend proces. Mensen moesten hun aangifteformulieren invullen, ze per post verzenden of persoonlijk indienen, en de overheid moest de formulieren vervolgens handmatig verwerken. Dit proces betekende ook dat er veel fysieke ruimte nodig was voor het opslaan en archiveren van deze documenten, wat ook weer extra kosten met zich meebracht.

‘De digitalisering van de samenleving is een feit, dus je hebt als politie geen andere keuze dan om je daar proactief toe te verhouden. Toch wordt het in de hectiek van alledag en met de beperkte beschikbaarheid van tijd en menskracht, gezien als iets bijkomstigs. Desondanks moeten we ruimte in de hoofden creëren om ook deze nieuwe weg in te slaan.’

**Eric Schouwstra, programmamanager digitale transformatie bij Politie Eenheid Rotterdam**

## Kennis, competenties en talent

Jonge mensen, die zijn opgegroeid met computers, smartphones en internet, verwachten dat organisaties ook digitaal zijn. Ze willen dingen online kunnen doen, zoals winkelen, bankieren en afspraken maken. Aan de andere kant helpt digitalisering ook bij problemen die komen door veranderingen in de bevolking, zoals het feit dat er meer oudere mensen zijn. Door gebruik te maken van internet kunnen bepaalde gezondheidszorgdiensten bijvoorbeeld op afstand worden geleverd, zodat oudere mensen langer thuis kunnen blijven wonen.

Digitalisering helpt ook bij het vinden en houden van goede medewerkers. Door online te werken, kunnen organisaties over de hele wereld naar talent zoeken en mensen laten werken op tijden en plaatsen die voor hen het beste uitkomen. Ook medewerkers verwachten steeds meer dat ze digitaal kunnen werken, bijvoorbeeld door samen te werken met collega’s via online-tools, of door thuis te werken.

Maar deze veranderingen hebben ook een andere kant. **Wanneer technologie snel verandert, is het belangrijk dat medewerkers voortdurend nieuwe vaardigheden opdoen.** Dit betekent niet alleen het onder de knie krijgen van de nieuwste tools, maar ook dat ze leren zich voortdurend aan te passen, out-of-the-box te denken en uitdagingen te overwinnen in een wereld die continu in beweging is. De komende jaren zal zeker 50 procent van alle medewerkers een herscholing nodig hebben vanwege de impact van digitalisering.<sup>10</sup>

Het is duidelijk dat digitalisering een grote invloed heeft op organisaties. Het biedt nieuwe mogelijkheden, maar zorgt ook voor grote uitdagingen. Ik

kan niet genoeg benadrukken dat het heel belangrijk is dat organisaties deze veranderingen accepteren en actief nieuwe digitale concepten en werkwijzen uitproberen. Uit onderzoek blijkt dat organisaties die goed nadenken over digitalisering en deze slim aanpakken, twee keer zoveel kans hebben om het beter te doen dan hun concurrenten.<sup>11</sup> De vraag is dan ook niet óf organisaties moeten digitaliseren om belangrijk te blijven, maar hoe en hoe snel ze dit kunnen doen.



# VRAAG 2

## Welke manieren zijn er om organisaties te digitaliseren?



Digitalisering gaat over het benutten van technologie om taken gemakkelijker, efficiënter en effectiever te maken. Het stelt mensen en organisaties in staat om beter gebruik te maken van de beschikbare informatie. Digitalisering kan ook een belangrijke rol spelen bij het vergroten van het lerend vermogen van een organisatie en het bevorderen van transformatie.

Het is belangrijk om op te merken dat de mate waarin een organisatie kan leren en transformeren door digitalisering, grotendeels afhankelijk is van haar bereidheid en vermogen om te veranderen. Organisaties die openstaan voor verandering, die een cultuur van voortdurend leren en verbeteren hebben, en die bereid zijn te investeren in nieuwe technologieën en vaardigheden, zullen waarschijnlijk meer voordeel halen uit digitalisering dan organisaties die dat niet doen.<sup>12</sup>

Er zijn vier vormen voor een organisatie om te digitaliseren. De te kiezen vorm is afhankelijk van:

- de digitale staat waarin de organisatie zich bevindt;
- wat de organisatie precies met de digitalisering wil bereiken;
- de mate waarin de organisatie kan en wil transformeren.

## Digitale simplificatie

De eerste insteek is 'digitale simplificatie'. Dit is vaak een noodzakelijke stap voordat je überhaupt verder kunt. Hierbij draait het om het efficiënter maken van de bestaande processen, klantcontacten en organisatiemodellen. Dus bijvoorbeeld minder papier, minder personeel, en op een slimmere en betere manier samenwerken, maar met dezelfde mensen en voornamelijk dezelfde producten, diensten, processen en structuren. Kostenbeheersing en het verhogen van efficiëntie staan centraal. Door een nieuwe technologie alleen maar binnen de bestaande context toe te passen, kun je echter de situatie ingewikkelder maken. **Als je een efficiënt proces automatiseert, verhoog je de efficiëntie. Maar als je een niet-efficiënt proces automatiseert, kun je omgekeerd de inefficiëntie juist verhogen.**

□ *'We hebben veel van onze bestaande processen gedigitaliseerd en wereldwijd gestandaardiseerd. Voor bepaalde processen waar we als logistieke speler het verschil kunnen maken, zijn we onze eigen low-codesoftware gaan ontwikkelen in een Terminal Management Systeem. Het logische vervolg is om van automatisering over te gaan naar robotisering. Veel taken in onze organisatie brengen onze medewerkers in gevaarlijke situaties, waarbij ze bijvoorbeeld op steigers moeten staan of in tanks moeten werken, terwijl je die gevaarlijke en meestal repetitieve taken ook door robots kunt laten doen. Je kunt een hoge productiviteit behalen door het inzetten van digitale oplossingen. Deze zijn ook vaak betrouwbaarder dan de menselijke actie en interactie.'*

**Leo Brand, CIO bij Vopak**

In veel organisaties zijn er genoeg plannen om te digitaliseren. Deze initiatieven zijn vaak bedoeld om de ervaring van klanten beter te maken. Bijvoorbeeld door bepaalde dingen makkelijker te maken om online te doen, of door klanten speciale aanbiedingen te doen op basis van data. Organisaties denken meestal dat ze hiermee iets geweldigs doen voor klanten. Maar dan kan er juist een probleem ontstaan: deze nieuwe ideeën maken vaak alles ingewikkelder omdat

ze toegevoegd worden aan bestaande processen, systemen en informatie die al complex zijn. Wat ik dan geregeld in de praktijk zie, is dat de ervaring van klanten beter wordt en dat soms zelfs de inkomsten stijgen. De kosten om al deze digitale plannen uit te voeren zijn echter vaak hoger dan de winst die ze opleveren. Daarnaast kunnen er ook nieuwe risico's ontstaan, zoals problemen met de beveiliging van computers en systemen die vastlopen.<sup>13</sup>

## Digitale innovatie

De volgende vorm noem ik 'digitale innovatie'. Dit is wanneer organisaties gebruikmaken van digitale middelen om nieuwe producten en diensten te ontwikkelen voor hun bestaande klanten. Belangrijk hierbij zijn creativiteit en een uitstekende klantervaring. Dit is anders dan digitale simplificatie, want bij digitale innovatie draait het juist om het bedenken van nieuwe producten, diensten, processen en organisatiestructuren – maar wel nog steeds voor bestaande klanten. Beide benaderingen, zowel digitale simplificatie als digitale innovatie, veranderen niet de kern van de organisatie.

Bij digitale innovatie verandert vaak wel de manier waarop dingen worden gemaakt. Dit houdt in dat fundamentele ideeën en componenten van een product of dienst aangepast worden. Daarom moeten organisaties hun ideeën over hoe ze producten of diensten maken, herzien en aanpassen.

□ *'We hebben goed gekeken naar wat we zijn en wat we in essentie doen: wij zijn een journalistieke organisatie die mensen op de hoogte houdt van relevant nieuws en achtergrondnieuws dat bij onze doelgroep past. Dit is iets wat we al twintig jaar doen en daar willen we niet van afwijken. In dit digitale tijdperk blijven onze producten en diensten dezelfde, maar bij de vorm en de manier waarop we ze distribueren, presenteren en onder de aandacht brengen, zetten we steeds meer digitale middelen in. Dat combineren we met het versnellen en verbeteren van processen en het meenemen van de mensen. We hebben eerst de digitale basis heel gefocust zo snel mogelijk aangepakt. Vervolgens hebben*

*we de digitale simplificatie nodig om de digitale innovatie voor elkaar te krijgen. Een verdere, digitale transformatie laten we echter aan ons voorbijgaan. Journalistiek het juiste verhaal brengen, blijft onze kern. Alleen de manier waarop we dat doen, kan veranderen. Het zou hier intern ook heel slecht vallen als we onze kern zouden loslaten.'*

**Han-Menno Depeweg, CDO bij NRC Media**

De keuze van de NRC is duidelijk. Ik kom regelmatig organisaties tegen die geen helderheid geven over wat ze nou precies aan het doen zijn als het gaat om digitalisering. **Het is bijvoorbeeld een prima strategie om je als organisatie te richten op digitale simplificatie – daar valt vaak veel winst te behalen. Maar noem het dan ook zo en schep geen valse verwachtingen.** Het is nu duidelijk dat de NRC bijvoorbeeld geen consultancy-organisatie zal beginnen om storytelling-cursussen te geven.

**□** *'Wanneer ik in de organisatie het softwaresysteem dat helpt om de belangrijkste organisatieprocessen te automatiseren, koppel aan het financiële systeem, dan wordt het een stuk efficiënter. Er zit niemand meer tussen. Dit heeft echter niks te maken met digitale innovatie. Ik kan een oude krokodil zijn en toch perfect gedigitaliseerd zijn.'*

**Gert De Caluwe, Executive Chairman bij Neckermann Belgium**

## Digitale optimalisatie

In de derde vorm van digitalisering, die ik 'digitale optimalisatie' noem, kan de basis van een organisatie echt veranderen. In dit geval wordt er gebruik gemaakt van grote hoeveelheden data en AI om bestaande gegevens te verzamelen of nieuwe aan te maken. Dit zorgt ervoor dat veel bestaande processen volledig opnieuw ontworpen kunnen worden. Deze grondige optimalisatie zorgt voor geheel nieuwe inzichten, methoden, systemen en klantkennis.

Hier draait alles om 'leren van data': de organisatie verandert in een constante leeromgeving. De opbouw van de organisatie en de manier waarop