

Scriptie

'We cannot solve our problems with the same thinking we used when we created them – Albert Einstein'



© Mike van der Veen

De auteur verklaart dat de inhoud van scriptie door de auteur zelf is opgesteld en dat daarbij geen andere bronnen zijn gebruikt dan de bronnen die zijn vermeld in de tekst en waaraan is gerefereerd in de literatuurlijst.

Het auteursrecht van deze scriptie en bijhorende documentatie berust bij de auteur. De auteur is verantwoordelijk voor de inhoud van de scriptie en bijhorende documentatie. De Rotterdam School of Management Erasmus Universiteit is alleen verantwoordelijk voor de educatieve begeleiding van deze scriptie en bijhorende documentatie en is daarbuiten niet aansprakelijk voor de inhoud van alle documentatie.

Contactinformatie

Titel	Scriptie
Opgesteld voor	Erasmus Universiteit Rotterdam School of Management (RSM) Vakgroep Strategisch Management & Entrepreneurship De heer M. (Maarten) Dirks Afstudeercoach De heer J. (Jurriaan) Nijholt Meelezer
Datum	23-6-21
Versie	1.0
Studentgegevens	Mike van der Veen Studentnummer: 551105 T 06 53 99 90 77 E 551105mv@student.eur.nl
Algemene gegevens	Scriptie Parttime Master Bedrijfskunde Semester 4 December 2020 - Juni 2021 Erasmus Universiteit Rotterdam Burgermeester Oudlaan 50 3062 PA Rotterdam

Voorwoord

Beste Maarten, beste Jurriaan,

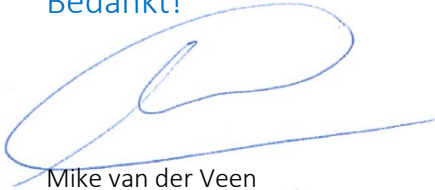
Met genoeg en enthousiasme presenteer ik hierbij mijn scriptie!

De afgelopen twee studiejaren heb ik met plezier en succes doorlopen, wat een prettige start aan deze scriptie heeft opgeleverd. Gedurende de opleiding ben ik voor het eerst met ambidexteriteit in aanraking gekomen via de vakken van Strategisch Management, zowel in het eerste, tweede als het derde semester. Dit heeft mij dermate geënthousiasmeerd dat ik dit onderwerp onderdeel wilde maken van mijn scriptie; en dat is gelukt!

Hetzelfde geldt voor het vak Business Informatie Management, het vak dat ik tijdens semester twee als keuzevak heb doorlopen en afgerond. Hetgeen past bij mijn beroep en huidige functie als Service Delivery Manager bij Rijkswaterstaat, waar de organisatie informatievoorziening levert voor de scheepvaart in Nederland. Omdat ik enkel een algemeen bedrijfseconomische studieachtergrond had, wilde ik ook op het gebied van business information management mijzelf theoretisch bijscholen op een niveau om trots op te mogen zijn. Door de combinatie van strategisch management en business information management is het gelukt om mijn interesse, beroep en tot slot mijn overtuiging in enterprise architecture, te combineren en daarmee af te studeren.

Graag wil ik jullie beiden bedanken voor de prettige en goede coaching tijdens deze afstudeerfase, maar ook voor de inspiratie tijdens eerdere momenten in de opleiding.

Bedankt!



Mike van der Veen

Samenvatting

Het onderzoek

De aanleiding van deze scriptie en het onderzoek, is gebaseerd op de zogeheten *research gap*. Deze gap laat namelijk zien dat enterprise architecture capability en ambidexteriteit tot heden op zichzelf staand zijn onderzocht en dat een onderzoek waarbij de relatie tussen beiden nog niet eerder heeft plaatsgevonden. Hetgeen het zo interessant maakt om de twee (hoofd)constructen in relatie tot elkaar te onderzoeken. De centrale onderzoeksvraag die daarmee is ontstaan luidt; *'hoe draagt enterprise architecture capability bij aan het creëren van ambidexteriteit?'* Door deze vraag te beantwoorden levert dit onderzoek een bijdrage aan de bestaande wetenschap, zowel voor geïnteresseerden in *business information management* (enterprise architecture capability) als in *strategisch management* (ambidexteriteit). Het onderzoek geeft inzicht of er een *relatie* bestaat tussen beiden en, indien er een relatie is, *hoe* een organisatie middels de capability ambidexteriteit kan creëren.

Theoriestudie

Enterprise architecture capability uit zich in een overzicht van IT-capaciteiten die een bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering. Het meest belangrijke voordeel hiervan is, is dat een organisatie hiermee beslissingen kan nemen voor hetgeen nu belangrijk is, maar ook wat de toekomst vraagt. Enterprise architectuur is dus niet enkel en alleen een overzicht van technische componenten, maar een concrete *capability* die een organisatie kan bezitten waarbij hetgeen de bedrijfsvoering van een organisatie nodig heeft centraal staat. Enterprise architecture capability bestaat uit de volgende karakteristieken: *geïntegreerd geheel* van infrastructuur, applicaties en data, *alignment* tussen IT en de bedrijfsvoering, een *portfolio* benadering, een gedefinieerde *doelstelling*, een aanwezige *langetermijnvisie*, het bezit van een *innovatiepijplijn*, aanwezige *toepassing van IT* in de bedrijfsvoering, aanwezige *governance*, gedefinieerde *management & control*, keuze rondom *business objectives & funding* en aanwezige *strategic implications*.

Een organisatie dient niet als doel te stellen om letterlijk aan deze theoretische voorwaarden te voldoen, maar het kunnen aantonen van activiteiten hoe zij *omgaat* met deze karakteristieken. Dat zorgt voor het creëren van het vermogen om enterprise architecture capability in te zetten. Deze manier van omgang zegt wat over de *volwassenheid* van het beheersen van enterprise architectuur als capability, te verdelen in een viertal niveaus, te weten business silos, standardized technology, optimized core en business modularity. Deze niveaus illustreren met name de mate van integratie van IT met de primaire bedrijfsvoering.

Ambidexteriteit gaat met name over het tegelijkertijd uitvoeren van de exploitatieve en exploratieve activiteiten van een organisatie in een turbulente omgeving. Dit laatste wordt onder andere verzaakt door de snel opvolgende technologische veranderingen waar een organisatie mee te maken heeft. Indien een organisatie succes bereikt in het creëren van ambidexteriteit draagt dat bij aan zowel de korte als de lange termijnvisie en -doelen van een organisatie. De toepassing hiervan blijkt lastig en uitdagend en brengt met name spanning mee om tot de juiste balans en toekenning van resources te komen. Het management heeft hier de belangrijkste verantwoordelijkheid in om met deze spanning om te gaan.

Om ambidexteriteit te creëren, zijn er een aantal karakteristieken te definiëren die het begrip duiden. Ambidexteriteit creëert een organisatie *met succes* aan de hand van de volgende karakteristieken: *gelijktijdig* uitvoeren van exploitatieve en exploratieve activiteiten, omarmen van *spanning en inconsistentie* tussen beiden, een gedefinieerde *gedeelde visie / overkoepelende identiteit*, herkenning en potentie van *organization learning*, de aanwezige *turbulente omgeving*, door *technologische verandering* gedreven, het bezitten van *absorptievermogen*, een aanwezige *strategiekeuze* omtrent ambidexteriteit en de aandacht voor *organization design* om ambidexteriteit te borgen.

Methodologie

Middels een *meervoudige casestudy* is onderzocht of de theoretische bevindingen overeenkomen met de waarneming in de praktijk. Dit type onderzoek behoort tot de gekozen onderzoeksfilosofie, het *sociaal constructionisme*, om een goed *begrip* van de specifieke context te kunnen vormen. De casestudy is een *kwantitatieve onderzoeksmethode* waarbij er twee *semigestructureerde interviews* per case hebben plaatsgevonden. Er zijn in totaal *zeven casestudies* uitgevoerd, allen vooraf gescreend, waarbij een leidraad de interviews op afstand begeleidde. De focus lag op het creëren van een *dialog* met de geïnterviewde om tot waarnemingen te komen hoe enterprise architecture capability en ambidexteriteit zich beiden uiten binnen een organisatie. De gestelde vragen zijn gebaseerd op de karakteristieken die in de theorie gevonden zijn. De *selecte steekproef*, bestaande uit Sint Annaklooster, Rijkswaterstaat, DELA, Finalist, Exact, Ithodaalderop en PWN zijn betrokken bij het onderzoek. Bewust is er gekozen voor een gemêleerde selectie aan cases. Voorafgaand hebben *pilot interviews* plaatsgevonden ten gunste van de betrouwbaarheid om tot de beoogde waarnemingen te komen. De interviews zijn *getranscribeerd* en vervolgens *gecodeerd* (open, axiaal en selectief) om vanuit de grote hoeveelheid aan data, concreet toe te werken naar informatie.

Tot slot; het onderzoek houdt rekening met *kwaliteitskenmerken*, in de vorm van *betrouwbaarheid* en *validiteit*. Betrouwbaarheid uit zich in de flexibele structuur tijdens de interviews, de alertheid op de eigen deelneming en de focus op het willen begrijpen van de context. Dat laatste past bij de gekozen onderzoeksfilosofie. Validiteit uit zich met name door rekening te houden met de construct validity, waarnemersbias, interviewerbias en de respondentbias. Een van de belangrijkste kenmerken, is dat er rekening is gehouden met de confirmation bias; hetgeen voorkomt dat een respondent persoonlijke opvattingen of idealen presenteert, in plaats van de werkelijkheid.

Bevindingen en analyse

De waarnemingen in de praktijk hebben aangetoond dat er *een relatie bestaat* tussen de beiden hoofdconstructen. Tevens is het inzicht verkregen *hoe* enterprise architecture capability, ambidexteriteit creëert. De individuele cases hebben met name *overeenkomsten* met elkaar en *aanvullingen* ten opzichte van elkaar. Het creëren van ambidexteriteit kan op verschillende manieren. De subconstructen portfolio, business & IT alignment, geïntegreerd geheel, toepassing van IT en governance hebben een *bepalende* invloed en zijn het vaakst waargenomen. De volgende waarnemingen illustreren dit ter samenvatting:

- Portfolio: de integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen, draagt bij aan exploratie.
- Business & IT alignment: aanwezigheid van continue dialogen en kennisuitwisseling, draagt bij aan exploratie.
- Geïntegreerd geheel: standaardiseren maakt nieuwe businessextentie, ofwel exploratie, mogelijk.
- Toepassing van IT: technologie onderdeel maken van de producten, creëert een/de gedeelde visie en strategie.
- Governance: rollen, functies, verantwoordelijkheden, overlegstructuren, maakt het organiseren van ambidexteriteit mogelijk.

Echter, is het aan de organisatie zelf om een waardeoordeel te bepalen wanneer het de capability toepast om ambidextrie te creëren. Het is voor een organisatie en haar medewerkers om te bepalen welke mate van ambidextrie voor hen voldoende is en waar het aandacht aan wil besteden. Ondanks bovenstaande invloeden ambidextrie mogelijk maken, zijn het individueel *geen voorwaarden*. Dat is aan de organisatie zelf om te bepalen. Deze studie biedt enkel de handvatten en mogelijk inspiratie voor een organisatie om middels de capability de beoogde ambidextrie te creëren.

Het onderzoek heeft daarmee ook aangetoond dat een aantal subconstructen, te weten: management & control en strategic implications *geen invloed* hebben om ambidexteriteit te creëren. Ook heeft het onderzoek het inzicht opgeleverd dat de subconstructen: de aanwezigheid van een doelstelling, langetermijnvisie, innovatiepijlijn en business objectives & funding eveneens invloed hebben om ambidexteriteit te creëren. Hier zijn echter slechts *enkele waarnemingen* van aangetroffen in de casestudy.

Limitaties en discussie

De methodologie van het onderzoek is erop gericht dat het onderzoek *traceerbaar* en daarmee *transparant* is. Het staat de lezer en/of collega-onderzoeker vrij om de onderzoeksdata op zijn of haar manier te verwerken en te interpreteren. Naar eigen zegge zijn er een aantal limitaties te verbinden aan het onderzoek, hetgeen het onderzoek kan aanvullen of verruimen. Ondanks de *onderzoeksdoelgroep* een gemêleerde doelgroep betreft, representeert het niet alle sectoren in Nederland. De uitspraken zijn dus in beperkte mate generaliseerbaar. Ook het *aantal* interviews per case is gelimiteerd, vanwege de doorlooptijd van het onderzoek. Tevens is opgemerkt dat de betreffende organisaties continu in beweging zijn, zo ook rondom bijvoorbeeld digitale transformatie. Het is mogelijk interessant om het onderzoek over een bepaalde tijd nogmaals uit te voeren wat mogelijk andere onderzoeksresultaten oplevert.

Ondanks de kwaliteitskenmerken van het onderzoek, is de onderzoeker *afhankelijk* geweest van de open- en eerlijkheid van de respondent. De suggestie is dan ook om meer personen per case te betrekken om zo dichterbij de waarheid te komen van de uitspraken. Tot slot; is het onderzoek met name gericht op *harde* factoren, minder op *zachte* factoren. Uit de casestudy is gebleken dat laatstgenoemde factoren invloed hebben op het vormgeven van de capability en daarmee mogelijk ook de ambidextrie van een organisatie beïnvloeden. Voorbeelden daarvan zijn, de *cultuur* van een organisatie, *waardering* die wordt toegekend aan IT en *gedrag* van een organisatie of medewerkers. Binnen de scope van dit onderzoek is daar weinig tot geen aandacht voor geweest. De suggestie luidt bij het vervolgen van dit onderzoek, om ook aandacht te hebben voor deze factoren.

Tot slot; ten tijde van het onderzoek was de *COVID-19 pandemie* actief. De keuze voor kwalitatief onderzoek kent als doel om een bepaald fenomeen te willen begrijpen. Ondanks het uitvoeren van een empirisch onderzoek op afstand mogelijk is, is gebleken dat de interactie met een organisatie en respondenten, afstandelijker verloopt dan wanneer een onderzoek in persoon plaatsvindt. Bepaalde contextuele factoren, zoals de sfeer binnen een organisatie of gesprek, mist nu in de onderzoeksdata.

Inhoudsopgave

1. Inleiding.....	11
2. Onderzoeksvraag	13
2.1 Relevantie	13
2.2 Doelstelling	13
3. Theoretisch kader	14
3.1 Enterprise architectuur	14
3.2 Opbouwen enterprise architecture capability	17
3.3 Ambidexteriteit	22
3.4 Conclusie theoretisch kader	24
4. Methodologie.....	26
4.1 Type onderzoek.....	26
4.2 Methode van onderzoek.....	26
4.3 Niveau van analyse.....	27
4.4 Pilot interviews.....	28
4.5 Dataverzameling	28
4.6 Data-analyse.....	29
4.7 Kwaliteitskenmerken onderzoek.....	30
5. Bevindingen en analyse.....	32
5.1 Case: Sint Annaklooster.....	32
5.1.1 Bevindingen enterprise architecture capability	32
5.1.2 Bevindingen ambidexteriteit	33
5.1.3 Analyse van de case	35
5.2 Case: Rijkswaterstaat	37
5.2.1 Bevindingen enterprise architecture capability	37
5.2.2 Bevindingen ambidexteriteit	38
5.2.3 Analyse van de case	40
5.3 Case: DELA	42

5.3.1 Bevindingen enterprise architecture capability	42
5.3.2 Bevindingen ambidexteriteit	43
5.3.3 Analyse van de case	45
5.4 Case: Finalist	47
5.4.1 Bevindingen enterprise architecture capability	47
5.4.2 Bevindingen ambidexteriteit	48
5.4.3 Analyse van de case	50
5.5 Case: Exact	52
5.5.1 Bevindingen enterprise architecture capability	52
5.5.2 Bevindingen ambidexteriteit	53
5.5.3 Analyse van de case	55
5.6 Case: Itho Daalderop.....	57
5.6.1 Bevindingen enterprise architecture capability	57
5.6.2 Bevindingen ambidexteriteit	59
5.6.3 Analyse van de case	60
5.7 Case: PWN.....	62
5.7.1 Bevindingen enterprise architecture capability	62
5.7.2 Bevindingen ambidexteriteit	63
5.7.3 Analyse van de case	65
5.8 Conclusie casestudy analyse	67
6. Conclusie en discussie.....	68
6.1 Research gap.....	68
6.2 Relatie theorie en de empirische waarnemingen.....	68
6.3 Beantwoording centrale onderzoeksvraag.....	70
7. Limitaties en discussie.....	71
7.1 Suggesties voor vervolgonderzoek.....	71
7.2 Discussie.....	72
Literatuurlijst.....	74

Bijlagen.....	77
B.1 Leidraad interviews case study	78
B.2 Transcripten interviews.....	94
B.3 Transcripten interviews inclusief labels	213
B.4 Coderingsmatrix.....	334
B.5 Opnamen interviews.....	335

1. Inleiding

Het jaar 2020, een bizar jaar dat is te illustreren in twaalf grafieken. Zo pakt het Financieele Dagblad uit op woensdag 23 december 2020 (Dohmen & de Groot, 2020). Onderwerpen die terugkomen in dit artikel zijn *historische krimp*, *miljardensteun voor bedrijven*, *de prijs van de crisis*, *oplopende werkloosheid*, *dalend consumentenvertrouwen* en nog vele anderen. De veelzijdige onderwerpen in slechts één terugblik op een kalenderjaar illustreert de dynamische omgeving, ook wel de macro-economie te noemen, waarin bedrijven verkeren. Een crisis benadrukt dit des te meer.

Om hier succesvol mee om te gaan zijn organisaties continu op zoek naar het juiste businessmodel (Teece, 2010). Datzelfde artikel verwijst niet alleen naar soortgelijke macro-ontwikkelingen, maar benadrukt eveneens het belang van technologische ontwikkeling, onder andere communicatie- en computertechnologie. Met name door deze ontwikkelingen worden barrières opgeheven en worden markten alsmaar transparanter. Teece vervolgt door te stellen dat organisaties daardoor genoodzaakt zijn om waardeproposities, en daarmee dus haar businessmodel, continu te evalueren. Ook dit wordt ten tijde van crisis, waar het Financieele Dagblad over schrijft, alsmaar benadrukt.

Teece (2010) stelt dat het juiste businessmodel bestaat uit de combinatie van waardecreatie, de -levering en borgingsmechanismes van waardecreatie. Teece (2010) definieert deze combinatie als een *architectuur* waar deze elementen in samenkomen. Deze architectuur beschrijft de manier waarop de organisatie waarde levert aan klanten, klanten verleidt om voor waarde te betalen en die betalingen omzet in winst. Concluderend, deze architectuur is een belangrijk instrument om de rechtvaardiging van activiteiten van een organisatie te duiden.

Het overzien van de verschillende elementen van een businessmodel is belangrijk, maar de daadwerkelijke omgang met de externe omgeving is eveneens cruciaal. Organisaties zijn continu op zoek naar de juiste manier van inspelen op wat de omgeving vraagt. Een van deze manieren is het creëren van een *ambidextere organisatie*. Birkinshaw & Gupta (2013) definiëren ambidexteriteit als het tegelijkertijd voortzetten van de huidige activiteiten (*exploitatie*), alsmede de realisatie van vernieuwing (*exploratie*). Met name in een context die aan verandering onderhevig is, draagt ambidexteriteit bij aan het realiseren van hogere prestaties (Lewis, 2000).

Volgens de publicatie van Birkinshaw & Gibson (2004) is het lastig om de balans te vinden tussen de exploitatieve en exploratieve activiteiten van een organisatie. De activiteiten zijn tegenstrijdig ten opzichte van elkaar. Waar exploratie gericht is op het verfijnen van de huidige activiteiten, efficiëntie en focus, is exploratie gericht op het verkennen van nieuwe competenties en het experimenteren (Jansen, et al., 2009). De publicatie van Birkinshaw & Gibson (2004) vult aan met het voorbeeld dat exploratie veelal om grote investeringen vraagt, waar exploitatie zoekt naar hoge omzetten en betere rendementen.

Zoals het artikel van Teece (2010) beschrijft, is het hebben van overzicht van de elementen van een businessmodel belangrijk. De term architectuur werd door deze auteur al eens benoemd en de ontwikkeling van technologie werd benadrukt. De kern van zijn boodschap omtrent businessmodels komt overeen met waar *enterprise architecture capability* voor staat. Enterprise architecture capability is een strategisch instrument om beslissingen over IT in een organisatie weloverwogen en in samenhang te kunnen nemen (Ahlemann, et al., 2012; Ashurst, 2015). Het is waar Teece (2010) eerder al over schreef, een instrument om overzicht te creëren. Een dergelijk overzicht stelt een organisatie in staat om alignment tussen verschillende organisatieonderdelen te creëren en bijdragen ten opzichte van elkaar te optimaliseren gebaseerd op de organisatiedoelstellingen (Twynstra Gudde, 2020).

Samenvattend; organisaties zijn in een snel veranderende omgeving op zoek naar hoe hiermee om te gaan. Scherpere voor het bepalen van het businessmodel en het creëren van ambidexteriteit kan daarbij helpen. Technologische veranderingen zijn een van de meest aanwezige factoren die een turbulente omgeving veroorzaken, maar zijn dus ook een van de belangrijkste aanjagers om te exploreren gezien vanuit een ambidextere strategie. Organisaties zijn middels innovatie bezig om in te spelen op toekomstige veranderingen.

Waar Ahlemann, et al. (2012) en Twynstra Gudde (2020) schrijven over de urgentie van alignment tussen IT en de bedrijfsvoering, ziet Teece (2010) een veelgemaakte fout bij organisaties die dit trachten na te streven. Organisaties proberen met IT het juiste businessmodel te ontwerpen, maar gaan er vaak vanuit dat technische innovaties vanzelfsprekend leiden tot (commercieel) succes. Volgens Teece (2010) blijft dit resultaat uit en succes volgt zelden. Er is daarmee een gebrek aan een doordachte strategie en borging van deze (technische) innovatie dat geen integratie met het businessmodel heeft. Een innovatie kan op zichzelf staand een succes vormen, maar zonder achterliggende logica en deze borging blijft commercieel succes uit, zo ook het creëren van ambidexteriteit.

Daar technologische ontwikkelingen almaar toenemen is een integraal overzicht belangrijk om de bijdragen van IT aan de organisatiedoelstellingen te kunnen duiden. De eerdergenoemde publicaties schrijven over het belang van de integratie van beiden, maar beperken zich tot het *eigen domein*. Ofwel; de publicatie van Teece (2010) schrijft met name over hoe een organisatie het juiste businessmodel kan ontwerpen, maar beschrijft niet hoe technische innovatie daar onderdeel van wordt, laat staan ambidexteriteit creëert. Ondanks diezelfde Teece (2010) benadrukt dat technische innovatie de aanleiding vormt om telkens weer aandacht te hebben voor het businessmodel.

Hetzelfde geldt voor Ahlemann, et al. (2012) en Twynstra Gudde (2020) die met name de nadruk leggen op de totstandkoming van enterprise architectuur, maar niet beschrijven hoe het integreert met de bedrijfsvoering. Enterprise architectuur en ambidexteriteit lijken in de kern hetzelfde doel te hebben maar zijn volgens de bestudeerde wetenschappelijke theorie nog (te veel) gescheiden van elkaar en niet in eenzelfde studie onderzocht. Indien dat wel het geval is, heeft het onderzoek zich beperkt tot het abstracte niveau van strategie, niet tot aan de betreffende strategiekeuze en operationalisering, zoals ambidexteriteit dat is. Het boek, enterprise architecture as strategy van Ross, et al. (2006) komt ietwat in de buurt, maar blijft eveneens oppervlakkig. Het boek, gebaseerd op een onderzoek van meer dan 200 organisaties, heeft wel aandacht voor organisaties die vooruitkijken en trachten in te spelen op de toekomst. Dit past bij de exploratie van ambidexteriteit, maar het zegt vervolgens niets over de combinatie met de gelijktijdige voortzetting van de huidige bedrijfsvoering.

Deze *research gap* illustreert dat onderzoek naar hoe enterprise architecture capability, ambidexteriteit creëert aanvullend inzicht kan opleveren. Juist omdat hier tot heden beperkt tot geen aandacht voor is geweest. Dit gegeven maakt het interessant om deze onderwerpen verder te onderzoeken en vormt daarmee de aanleiding van deze scriptie.

2. Onderzoeksvraag

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de concrete kaders waar het onderzoek zich op richt, inclusief de centrale onderzoeksvraag. De onderzoeksvraag staat gedurende de gehele afstudeerperiode centraal om uiteindelijk toe te werken naar een concrete beantwoording. De onderzoeksvraag luidt als volgt:

Hoe draagt enterprise architecture capability bij aan het creëren van ambidexteriteit?

Om de relatie tussen de constructen, lees: enterprise architecture capability en ambidexteriteit, te illustreren ondersteunt onderstaand model.

Figuur 1 – Conceptueel model



2.1 Relevantie

In de inleiding is de *research gap* geïntroduceerd en geeft aan dat beide ontwerpen tot heden los van elkaar veelvuldig zijn onderzocht. Het theoretisch kader laat zien dat beide constructen aandacht hebben voor zowel de bestaande en reguliere bedrijfsvoering als het inspelen op toekomstige veranderingen. Deze gemeenschappelijke eigenschap maakt het interessant om twee vakgebieden, business information management en strategisch management, met elkaar te combineren en in die hoedanigheid te onderzoeken. Met name de leerpotentie ten opzichte van elkaar maakt dat dit onderzoek relevant is.

2.2 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan de bestaande wetenschap, zowel voor geïnteresseerden in business information management (enterprise architecture capability) als in strategisch management (ambidexteriteit). Het theoretisch kader wijst uit dat beide constructen gelijkenissen hebben. Het empirische onderzoek van deze scriptie geeft middels een meervoudige casestudy inzicht of deze overeenstemming daadwerkelijk aanwezig is in de dagelijkse praktijk. Enerzijds geeft dit onderzoek inzicht of er een *relatie* bestaat tussen beide constructen. Anderzijds, indien er een relatie is, geeft het inzicht *hoe* een organisatie middels de capability ambidexteriteit kan creëren. Dit onderzoek heeft niet als doel om cases, organisaties, te beoordelen. Het is aan de organisatie in kwestie zelf om een waardeoordeel te bepalen wanneer het de capability inzet om ambidexteriteit te creëren. Enkel de organisatie en haar medewerkers zelf zijn in staat om te bepalen welke mate van ambidexteriteit voldoende is voor hen.

3. Theoretisch kader

Er is veel onderzoek verricht naar *enterprise architecture capability* en *ambidexteriteit* en er is daarmee veel informatie verkrijgbaar. Ook zijn de onderwerpen in verschillende varianten onderzocht, waardoor een eenduidige definitie niet voorhanden is of algemeen toepasbaar in een willekeurig onderzoek. Dit hoofdstuk geeft inzicht in de belangrijkste bevindingen uit die onderzoeken en publicaties. Deze theoretische verdieping schetst de situatie waar het onderzoek, de relatie tussen beide onderwerpen, op dit moment staat. Het vormt daarmee de basis voor het empirische onderzoek.

3.1 Enterprise architectuur

Architectuur is in de markt van ICT een veelvoorkomend begrip en er bestaat veel spraakverwarring en veel hype over dit begrip. Deze spraakverwarring komt voor een deel door de verschillen in betekenis die aan het begrip *architectuur* wordt gegeven. Die betekenis kan variëren van de beschrijving van de technische opbouw en structuur van een softwareoplossing tot een samenhangende modellering van de informatievoorziening in een organisatie (Kruiswijk & Poels, 2012). De theoretische verdieping is gericht op met name de laatstgenoemde toelichting, hetgeen *enterprise architectuur* beschrijft. Deze paragraaf definieert enterprise architectuur enerzijds, maar toont ook aan dat het een *capability* betreft.

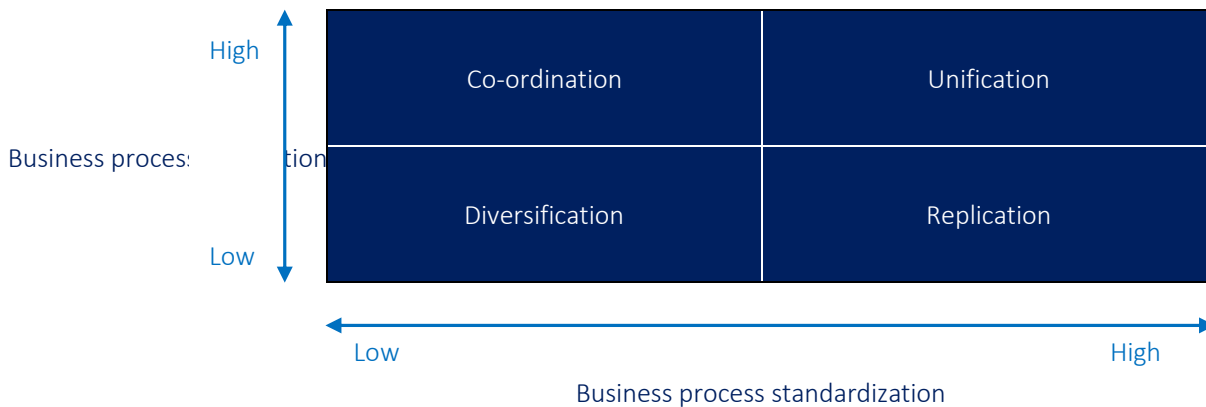
Tiwana (2017) omschrijft architectuur als een gelaagdheid van drie lagen, te onderscheiden in de opbouwende lagen *infrastructuur*, *applicaties* en *data*. Deze omschrijving definieert architectuur in zijn algemeenheid, maar is onvolledig om enterprise architectuur te duiden. Het is slechts een onderdeel daarvan. Ashurst (2015) stelt dat enterprise architectuur gaat over het zien van meerdere perspectieven van de organisatie (business) in relatie tot de lagen die Tiwana benoemd, namelijk de infrastructuur, applicaties en data. Ashurst (2015) voegt daar ook processen en informatie aan toe en sluit deze conclusie af met de stelling dat IT niet gezien moet worden als een set van individuele systemen, maar juist als een *geïntegreerd geheel* dat (nieuwe) kansen en bedreigingen blootlegt voor de organisatie.

Concreet, hanteert Ashurst (2015) duidelijke karakteristieken om enterprise architectuur te definiëren, zoals omschreven in de subparagrafen hieronder. De opvolgende paragraaf brengt de karakteristieken samen en duidt waarom enterprise architectuur als *capability* is te beschouwen.

3.1.1 Portfolio framework

Aanvullend op de eerdere definities beschouwen Ross, et al. (2006) enterprise architectuur als de *georganiseerde logica* achter de businessprocessen en IT, die de behoefte van *integratie* en *standaardisatie* van de bedrijfsvoering reflecteren. Ashurst (2015) haakt daarop aan en hanteert het business & IT operating model van Weill & Ross (2009), figuur 2, die de keuze voor deze logica illustreert. Het model biedt vier opties die laten zien in hoeverre een organisatie haar businessprocessen integreert en standaardisatie toepast om producten en diensten aan haar klanten te bieden. De keuze beschrijft de manier hoe een organisatie wil floreren en groeien, aan de hand van de gekozen strategie (Ross, et al., 2006).

Figuur 2 – Business & IT operating model



Bron: Weill & Ross, 2009

De vier afwegingen bieden een perspectief op de organisatie als geheel, maar nog belangrijker is dat het een manier biedt om de andere mogelijkheden van de bedrijfsvoering te verkennen. De opties staan hieronder toegelicht.

Tabel 1 – Opties operating model

Diversification	Lage integratie, lage standaardisatie. Businessunits zijn onafhankelijk van elkaar en hebben focus op verschillende klanten en beschikken over verschillende expertise. Er bestaat veel lokale autonomie.
Co-ordination	Lage standaardisatie, hoge integratie. Er is behoefte om informatie te delen, met name klantinformatie. Echter blijft er wel behoefte aan lokale autonomie bestaan en daarmee flexibiliteit in om werkprocessen in te richten.
Replication	Hoge standaardisatie, lage integratie. Voorbeelden zijn gestandaardiseerde platformen die ondersteuning bieden aan onafhankelijke businessunits.
Unification	Hoge standaardisatie, hoge integratie. Eén enkel systeem met een enkele set aan gegevens vormt de basis voor een (wereldwijde) organisatie.

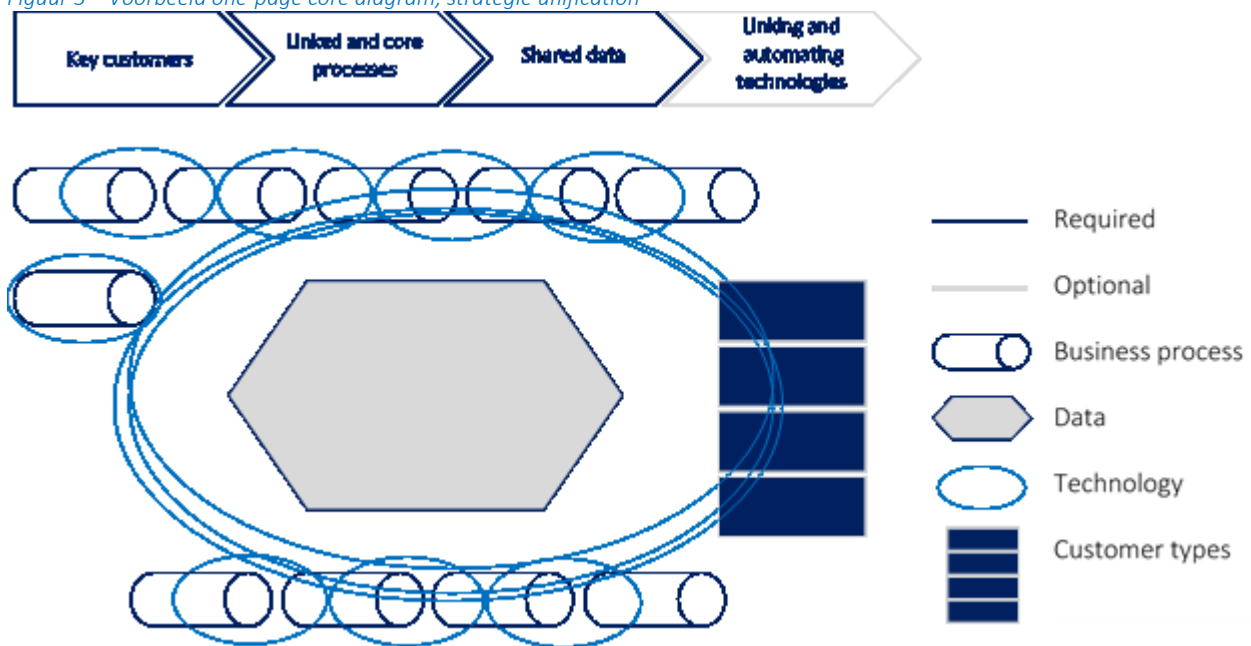
Bron: Ashurst (2015)

Op basis van deze keuze, is te bepalen in welke mate IT haar rol kent. Des te meer een organisatie integreert, zo geldt hetzelfde voor de IT-capaciteiten die daar onderdeel van zijn. Hier ontstaat dus de concrete link tussen bedrijfsvoering en IT, een tastbaar resultaat van wat enterprise architectuur kan bieden. Ross, et al. (2006) omschrijft dat door deze methode van werken een organisatie haar *visie* concreet vertaalt naar *realiteit*. Deze link tussen visie en realiteit is te visualiseren in een zogeheten *one-page core diagram*. Hiermee is een organisatie in staat om discussies tussen business- en IT-managers te starten om de behoeften van de organisatie te verduidelijken en vervolgens haar visie en onderbouwing van keuzes te communiceren. Aan de hand van de gekozen optie binnen het operating model, is de core diagram vorm te geven aan de hand van vier elementen.

- 1) Core business processes.
- 2) Shared data driving core processes.
- 3) Key linking and automation technologies.
- 4) Key customers.

Afhankelijk van de gekozen optie als operating model, wordt deze diagram gevormd. Ter illustratie geeft figuur 3 inzicht in hoe deze vier elementen samenhangen.

Figuur 3 – Voorbeeld one-page core diagram, strategie unification



Bron: Ross, et al. (2006)

Afhankelijk van het portfolio van een organisatie, is de inzet van enterprise architectuur dus te bepalen. Tiwana (2017) bevestigt de gedachte van deze portfolio-benadering. In zijn boek *Strategy for Non-IT Managers* stelt hij dat IT-architectuur bijdraagt aan de *interactie tussen business & IT* door het vertalen van businessfuncties naar de IT-organisatie. Twynstra Guddé (2020) staat hier eveneens achter en omschrijft enterprise architectuur als een middel om de samenhang tussen bedrijfsstrategie, informatievoorziening en IT inzichtelijk te maken. Diezelfde Twynstra Guddé (2020) zien het tevens als een belangrijk instrument voor het realiseren van alignment tussen business en IT. Ook hier is de gedachte achter een portfolio-benadering terug te zien. Het past eveneens bij de eerdere omschrijving van Ashurst (2015) zelf, die het belangrijk acht dat een organisatie zich richt op *'the big picture'*, bij het inzetten van enterprise architectuur.

Tot slot stelt Ashurst (2015) dat het model, door een portfolio-perspectief te binden aan enterprise architectuur, een organisatie in staat stelt om strategiekeuzes te maken en investeringen te onderbouwen. Dit geldt voor de organisatie als geheel, aangezien de IT-functie over de organisatorische grenzen heen kijkt. Ahlemann, et al. (2012) duidt ook het belang van deze samenhang om tot deze belangrijke beslissingen, op een weloverwogen manier, te komen. De enterprise architectuur als strategisch instrument creëert daarmee een *holistisch beeld*.

3.1.2 Definiëren van een doel

Het boek *Competing with IT – Leading a digital business* van Ashurst (2015) typeert met de woorden *'start with the end in mind: establishing the vision'*, het pragmatisme van enterprise architectuur en tegelijkertijd het belang van het hebben van een visie en doel. Ashurst (2015) adviseert daarmee om een referentiepunt te duiden om op basis daarvan alle investeringen in technologie te baseren. Dit *referentiepunt* is te visualiseren in een *'one page view'*, zoals Ashurst (2015) dat noemt. Het doel daarvan is om verschillende (organisatie)dimensies te vangen die de belangrijkste aspecten van de IT-omgeving duiden die een organisatie beoogt te ontwikkelen.

3.1.3 Langetermijnvisie

Met name in een turbulente omgeving met snel opvolgende technologische innovatie, is het hebben van een langetermijnvisie cruciaal (Ashurst, 2015). Dit stelt een organisatie in staat om technologie af te stemmen op hetgeen een organisatie vraagt. Een simpele methode om een langetermijnvisie te duiden, is het opstellen van een *roadmap*. Het voordeel van een roadmap is dat veranderingen van (onderliggende) IT-technologie te relateren is aan ontwikkelingsprojecten waar de klant centraal staat, aldus Ashurst (2015). Kortom; deze roadmap helpt om te kunnen duiden wat de bijdrage van IT-veranderingen is ten aanzien van de primaire bedrijfsvoering.

3.1.4 Innovatiepijplijn

Als vervolg op het creëren van een roadmap, is het van belang dat een organisatie aandacht heeft voor innovatie. Ashurst (2015) daagt een organisatie uit door aan de bestaande roadmap, onzekerheden toe te voegen middels innovatie. Deze innovatie, en de onzekerheden die daarbij horen, kunnen antwoorden geven op vragen als; '*welke technologie is relevant voor mijn organisatie en per wanneer?*', '*wanneer is het verantwoord om te wachten met innovatie en wanneer ben je te laat?*', '*wegen de voordelen op tegen de hoge veranderingskosten?*' of '*dragen investeringen in innovatie bij aan het borgen en aantrekken van organisatietalent?*'.

De combinatie van de langetermijnvisie (roadmap) en innovatie (toevoeging op roadmap) zorgt ervoor dat je als organisatie in staat bent verder te kijken in termen van tijd en voordelen (Ashurst, 2015). Een gecombineerde roadmap stelt je eveneens in staat om beslissingen uit het verleden op een later moment te bekritisieren en mogelijk te heroverwegen. Verder in de tijd vraagt mogelijk om andere oplossingen. Door keuzes van besluiten van toentertijd te veranderen, kan het mogelijk nieuw voordeel opleveren wat het toentertijd niet kon.

3.1.5 Conclusie

Eerder is duidelijk geworden dat enterprise architecture capability zich uit in een overzicht van IT-capaciteiten die een bijdrage leveren aan de bedrijfsvoering. De meest belangrijke voordelen hiervan is dat een organisatie hiermee beslissingen kan nemen voor hetgeen nu belangrijk is, maar ook wat de toekomst vraagt. Enterprise architectuur is dus niet enkel en alleen een overzicht van technische componenten, maar een concrete *capability* die een organisatie kan bezitten waarbij hetgeen de bedrijfsvoering van een organisatie nodig heeft centraal staat. Enterprise architecture capability bestaat uit de volgende karakteristieken:

- *Geïntegreerd geheel* van infrastructuur, applicaties en data.
- *Alignment* tussen IT en de bedrijfsvoering.
- *Portfolio* benadering.
- Gedefinieerde *doelstelling*.
- Hanteren van een *langetermijnvisie*.
- Bezit een *innovatiepijplijn*.

Een organisatie dient niet als doel te stellen om letterlijk aan deze theoretische voorwaarden te voldoen, maar het kunnen aantonen van activiteiten hoe zij *omgaat* met deze karakteristieken. Dat zorgt voor het creëren van het vermogen om enterprise architecture capability in te zetten.

3.2 Opbouwen enterprise architecture capability

Indien een organisatie in staat is om de eerder beschreven karakteristieken van enterprise architecture capability vorm te geven, is een organisatie in staat om te *bouwen* aan deze capability (Ashurst, 2015). Het begint dus bij het kunnen voldoen aan de eigenschappen die enterprise architecture capability stelt, om vervolgens te duiden hoe een organisatie deze capability in praktijk uit. De mate waarin een organisatie voldoet aan de gestelde karakteristieken, duidt het *vermogen* van een organisatie om deze capability te borgen en te gebruiken.

Naar mate een organisatie zo dicht mogelijk bij deze karakteristieken uitkomt, des te meer een organisatie in staat is om onderscheidend vermogen te creëren. De '*architectural maturity*' van veel organisaties is op dit moment laag, zo stelt diezelfde Ashurst (2015). Deze maturity is vervolgens te duiden als de daadwerkelijke *uitkomst* of het *resultaat* van enterprise architecture capability, hetgeen concreet waar te nemen is hoe een organisatie presteert.

Deze capability en het concurreren met IT, vraagt om een organisatie-brede visie tijdens het managen van het portfolio van een organisatie (Ross, 2003). Om daadwerkelijk de voordelen van enterprise architecture capability te verkrijgen is het belangrijk om betrokken te zijn bij de vroege stadia van nieuwe ideeën, strategiebepaling en bij de afwegingen van wat überhaupt mogelijkheden zijn ten behoeve van o.a. veranderingen, innovaties en ontwerpen.

Naast Ashurst (2015), definieert ook Ross (2003) deze enterprise architecture capability als het vermogen van een organisatie om de evoluerende bedrijfsstrategie strak af te stemmen op de IT-capaciteiten zodat beiden elkaar versterken. De volgorde die Ross (2003) adviseert voor de ontwikkeling van deze capability luidt:

- 1) Definieer de strategische doelstellingen van de onderneming.
- 2) Definieer de belangrijkste IT-capaciteiten om deze doelstellingen mogelijk te maken.
- 3) Definieer het beleid en de technische keuzes voor de ontwikkeling van de IT-capaciteiten.

Een organisatie is na het definiëren van deze drie onderdelen, in staat om te groeien in de volwassenheid (*uitkomst*) van deze capability (*vermogen*). Ross (2003) duidt vier niveaus waarbij ieder niveau wat anders vraagt van een organisatie. Deze algehele weergave is terug te vinden in tabel 3. Ross (2003) duidt de verschillende niveaus als volgt.

Tabel 2 – Niveaus volwassenheid

Business Silo	Architecturen bestaan slechts van individuele toepassingen in plaats van een architectuur voor de gehele organisatie.
Standardized technology	Architectuur wordt bedrijfs-breed en draagt bij aan efficiëntie door technologische standaardisatie en centralisatie.
Optimized core	De bedrijfs-brede architectuur wordt uitgebreid met standaardisatie van gegevens en processen. Focus van lokaal verschuift naar de gehele organisatie.
Business Modularity	Focus op bedrijfs-brede standaarden met behoud van wereldwijde normen, maar tegelijkertijd worden lokale verschillen mogelijk gemaakt.

Bron: Ross (2003), Ross, et al. (2006)

3.2.1 Leren per niveau

De niveaus verschillen in volwassenheid van elkaar, waarbij *application silo* de minst volwassen fase betreft en het niveau *modular* de meest volwassen fase. Het onderzoek van Ross (2003) duidt dat bedrijven in elk stadium een aanzienlijke waarde kunnen genereren wanneer zij de voordelen van enterprise architecture capability benutten. Het leren in elk stadium helpt hen te begrijpen hoe organisaties die voordelen kunnen realiseren en hoe organisaties zich kunnen positioneren voor het volgende volwassenheidsniveau. Een organisatie leert door de niveaus heen, hoe IT en de bijhorende bedrijfsprocessen toe te passen zijn als *strategic capabilities* (Ross, et al., 2006). Een van de voordelen zijn het kunnen reduceren van operationele kosten door de strategische wendbaarheid van de organisatie, aldus diezelfde Ross, et al. (2006). Tabel 3 die later in deze paragraaf volgt, laat meerdere voorbeelden van doelen en voordelen zien.

Naar mate een organisatie groeit door de verschillende niveaus heen, verandert een organisatie fundamenteel de manier van bedrijfsvoering. Zo lijkt het eerste niveau met geringe synergiën, totaal niet op het vierde niveau dat zich bezighoudt met herbruikbare bedrijfsprocessen als hoofddiscipline die is afgebakend op wat de organisatie nodig heeft, maar ook hetgeen afgebakende bedrijfsvoering vraagt. Samenvattend, is het groeien naar de volgende volwassenheidsniveaus een *leerproces*.

Ondanks een organisatie meerdere elementen tegenkomt in het groeien in enterprise architecture capability, door te stijgen in maturity, is dit terug te brengen naar twee elementen die het altijd tegenkomt. Namelijk de IT-capability die wordt ontwikkeld (1) en de strategische implicaties op de bedrijfsvoering van die capability (2).

Ieder niveau van volwassenheid vraagt iets anders van een organisatie, zo ook van de organisatorische competenties naar mate een organisatie groeit in volwassenheid. Des te volwassener de capability wordt, des te meer een organisatie uitgedaagd wordt. Ross (2003) en Ross, et al. (2006) hebben een overzicht gepubliceerd met daarin de verschillende volwassenheidsniveaus gepresenteerd aan de hand van meerdere onderwerpen. Deze volgens Ross (2003) en Ross, et al. (2006) belangrijkste onderwerpen, geven een gedetailleerder inzicht in wat uitkomsten en resultaten kunnen zijn door enterprise architecture capability in te zetten. Het later gepresenteerde empirisch onderzoek wijst uit hoe organisaties concreet met deze onderwerpen en volwassenheidsniveaus omgaan, zo ook wat de uitkomsten daarvan zijn.

Tabel 3 – Detailoverzicht volwassenheidsniveaus

Onderwerp / Niveau	Business Silos	Standardized Technology	Optimized core	Business Modularity
IT Capability	IT applications serve isolated business needs	Firm-wide technology standards	Companywide standardized processes or data	Modules enable business model extensions
Business objectives	ROI of local business initiatives	Reduced IT costs	Cost and quality of business operations and integration	Speed to market; strategic agility
Funding priorities	Individual applications	Shared infrastructure services	Enterprise applications	Reusable business process components
Key Management capability	Technology-enabled change management	Design and update of standards; funding shared services	Recognizing essence of the business / Core enterprise process definition and measurement	Practices facilitating reusability
Locus of Control	Local control, local business leaders	IT and business unit leaders	Senior management and process leaders	IT, business and industry leaders
Key IT Governance Issues	Estimate, measure, communicate value	Establish local/regional/global responsibilities	Aligning project priorities with architecture objectives	Define, sourcing and funding business modules
Strategic implications	Local/functional optimization	IT efficiency	Business operational efficiency	Strategic agility

Bron: Ross (2003), Ross, et al. (2006)

Een veelgemaakte fout volgens Ross, et al. (2006) is dat organisatie fases of niveaus overslaan. Het leren en daarmee groeien in volwassenheid kost simpelweg tijd. Indien een organisatie zichzelf de tijd gunt, zijn wijzigingen minder ontwrichtend. Het leren omvat zowel de IT- als de bedrijfsprocessen. Vanuit IT-perspectief, organisaties leren hoe IT-budgetten te spenderen met de hoogst haalbare impact, het kunnen inschatten van waarde van verschillende kansen aan IT-investeringen, hoe IT-standaarden te beheersen, compliancy te borgen en tot slot hoe waarde te beoordelen en te communiceren.

Vanuit businessperspectief, organisaties leren om enterpriseprocessen en bijhorende componenten te ontwikkelen en te beheren, de organisatie hierover te instrueren, het borgen van IT-capabilities in businessprojecten en hoe IT-gedreven veranderingen te leiden.

Architectural maturity en de vier niveaus bieden de mogelijkheid om o.a. meer waarde vanuit IT te realiseren, zo concluderen Ross, et al. (2006). De enterprise architecture capability, met de maturity niveaus als uiting, heeft niet het doel om naar een einde toe te werken maar om te duiden welke richting de organisatie opgaat.

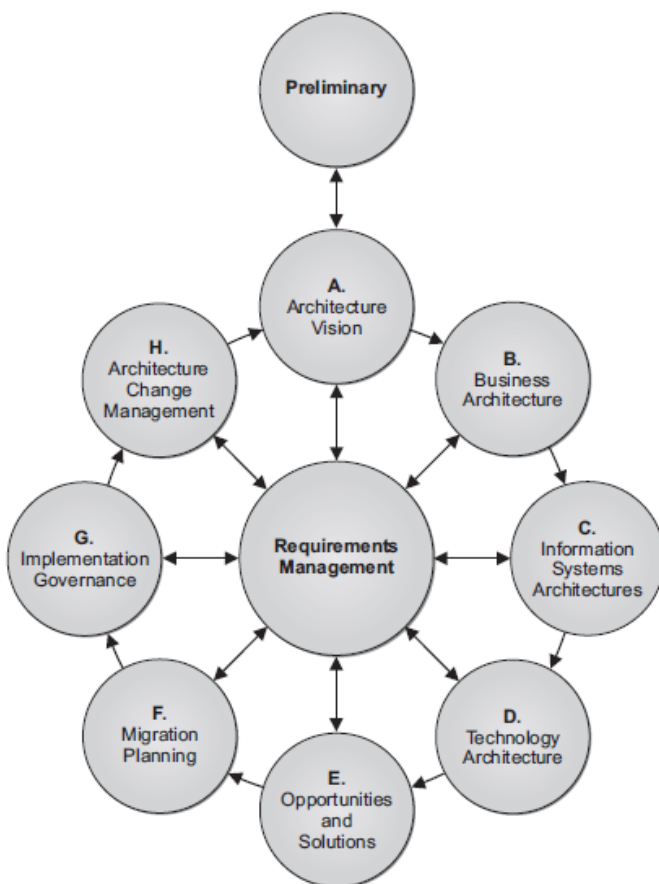
3.2.1 The TOGAF Standard

Voorgaande theorie sluit aan bij hetgeen The Open Group (2018) illustreert in de ontwikkelde TOGAF Standard. The Open Group (2018) schrijft eveneens veelal over het creëren en behouden van een enterprise architecture capability. De ontwikkelde TOGAF Standard biedt de methoden en hulpmiddelen voor het assisteren bij de acceptatie, de productie, het gebruik en het onderhoud van een enterprise architectuur. Het is een iteratief procesmodel dat continu aan verbetering onderhevig is.

Deze standaard (Figuur 4 – TOGAF Standard, The Open Group) laat zien hoe omvangrijk enterprise architectuur is en dat het dus daadwerkelijk om een *algehele capability* gaat. Hierin zijn meerdere overeenkomsten terug te zien. Onder andere met de karakteristieken van enterprise architectuur uit de publicatie van Ashurst (2015), de aansluiting tussen de strategische doelen en IT-capaciteiten volgens Ross (2003) en Tiwana (2017) en de samenhang die Twynstra Gudde (2020) benadrukt.

Waar de eerdere bronnen abstracter de interactie tussen business & IT toelichtten, illustreert de TOGAF Standard (The Open Group, 2018) concreter de nauwe verbondenheid met andere bedrijfsonderdelen en andere competenties. Hierbij staat centraal; *requirements management*, hetgeen eveneens laat zien waar de eerdere bronnen al over spraken, de behoeften van een organisatie staan centraal.

Figuur 4 – The TOGAF Standard



Bron: The Open Group (2018)

The Open Group (2018) acht het belangrijk dat enterprise architectuur ook als capability zichtbaar is in *operationele processen*, waar feitelijk het werk gebeurt. Het is daarmee niet enkel en alleen een strategisch stuurmechanisme, maar het dringt eveneens door tot de dagelijkse operatie. Gebieden waar deze capability aanwezig dient te zijn, volgens The Open Group (2018), zijn onder andere financial management, servicemanagement, risk management, quality management, communication & stakeholder management, supplier management, configuration management en environment management. De belangrijkste *take away* is dat deze gebieden de *meest primaire bedrijfsprocessen* omvatten. Volgens The Open Group (2018) is het dus belangrijk dat alle elementen van een standaard zoals bijvoorbeeld TOGAF, terug te zien zijn in deze gebieden. Een voorbeeld ter illustratie; financial management wordt veelal ondersteund door technische componenten en bijhorende processen (figuur 4, C - H) om de financiële bedrijfsprocessen te operationaliseren. Dit is gebaseerd op wat financial management concreet nodig heeft (figuur 4, requirements management), wat de raakvlakken zijn met andere gebieden en afdelingen en wat de bijdrage is aan de organisatiedoelstellingen (figuur 4, A - B).

3.2.2 Conclusie

De theorieën laten zien dat het belangrijk is om *structureel* met enterprise architectuur bezig te zijn wat doordringt in de gehele organisatie. Deze manier van omgang zegt wat over de volwassenheid van het beheersen van enterprise architectuur als capability. Volgens Ross (2003) is dit te verdelen in een viertal niveaus, te weten business silos, standardized technology, optimized core en business modularity.

De niveaus zijn te bereiken door de competentie aan de hand van drie basiselementen te ontwikkelen. Centraal hierbij staat dat de technische keuzes (1) en de ontwikkeling van IT-capaciteiten (2), te koppelen zijn aan de strategische doelstellingen van een organisatie (3). Hetgeen The Open Group (2018) eveneens duidt, door te allen tijde de *requirements* centraal te stellen. Op basis daarvan zijn o.a. visies, architecturen, processen, techniek en governance gebaseerd en stelt het een organisatie in staat om keuzes te maken om uiteindelijk kansen te benutten.

3.3 Ambidexteriteit

Organisaties zijn voortdurend op zoek naar het juiste businessmodel om succes te bereiken (Teece, 2010). Met name de opkomst van technologische verandering en impact versnelt deze zoektocht. Mom, et al. (2015) zien hetzelfde gebeuren en stellen dat het een vereiste is om een ambidextere aanpak te hanteren om succes te bereiken in de turbulente omgeving van vandaag de dag. Raisch, et al. (2009) omschrijven deze aanpak als het gelijktijdig omarmen van wat de bedrijfsvoering nu nodig heeft (*exploitatie*) en het aanpassen aan een veranderende omgeving (*exploratie*). Zij veronderstellen tevens dat een organisatie enkel ambidexteriteit kan creëren door *dynamiek* te tonen en *niet statisch* kan opereren, hetgeen aansluit bij de stelling van Mom, et al. (2015). De alignment tussen exploratie en exploitatie is daarin belangrijk, dan enkel uitgaan van slechts één activiteit. Deze dynamiek is te bereiken door de continue orkestratie van *resources* die een organisatie bezit. Tot slot benadrukken Raisch, et al. (2009) dat ambidexteriteit bijdraagt aan het succes op de lange termijn.

Wetende dat organisaties op zoek zijn naar het juiste businessmodel, uit zich uiteindelijk in onder andere een innovatieportfolio. Nagji & Tuff (2012) hanteren het zogeheten '*the innovation ambition matrix*'. Deze matrix en portfolio bestaat uit drie fases waaruit blijkt waar de organisatie zich op richt, te weten de fases; *core*, *adjacent* en *transformational*. In respectievelijk volgorde geeft het aan in welke mate een organisatie zich richt op de bestaande bedrijfsvoering en in welke mate op innovatie. Deze publicatie van Nagji & Tuff (2012) heeft veel overlap met de eerder toegelichte omschrijving van ambidexteriteit. Waar de fase *core* gelijk staat aan *exploitatie*, staat de fase *transformational* gelijk aan *exploratie*. De fase *adjacent* duidt *ambidexteriteit* het beste, daar het aandacht heeft voor zowel de bestaande business als nieuwe initiatieven.

Het vinden van het juiste businessmodel en het creëren van ambidexteriteit is echter makkelijker gezegd dan gedaan. De praktijk blijkt weerbarstig en organisaties hebben moeite met het creëren van ambidexteriteit. De publicatie van Mom, et al. (2015) stelt namelijk dat er binnen de organisatie veelal *spanning* ontstaat tussen beide initiatieven (lees: exploitatie en exploratie). Het omarmen van beiden brengt namelijk tegenstrijdige belangen met zich mee. In veel gevallen *kost* exploratie geld en *verdient* exploitatie het geld. Om toch ambidexteriteit te creëren is het belangrijk dat managers kunnen omgaan met het denken in tegenstellingen, diverse rollen en activiteiten kunnen waarnemen en verschillende manieren van leren kunnen uitoefenen (Mom, et al., 2009).

Volgens Smith, et al. (2005) komt deze spanning met name voort uit de aanzienlijke uitdagingen voor leidinggevenden en management om differentiatie toe te staan met behoud van integratie en evenwichtige besluitvorming. Tushman, et al. (2011) herkennen deze spanning eveneens maar benadrukken dat het belangrijk is dat management deze spanning omarmt. Deze spanning draagt bij aan de creativiteit van de top van een organisatie. Dit wordt ook wel *leading ambidextrously* genoemd. Ook houdt het de andere managementleden scherp als kritiek wordt geuit op andere strategische agenda's. Deze waargenomen *inconsistentie* draagt juist bij aan het bereiken van ambidexteriteit. Ook Jansen, et al. (2008) wijzen het management aan als verantwoordelijke die conflicterende strategische agenda's oplost en tegelijkertijd de operationele bedrijfsvoering bewaakt. Hetgeen Raisch, et al. (2009) ook al benoemde.

Het artikel van Tushman, et al. (2011) vervolgt en stelt dat een van de belangrijke principes om ambidexteriteit te creëren, het ontwikkelen van een *overkoepelende identiteit* is. Zodoende is het mogelijk voor verschillende bedrijfsonderdelen om tegenstrijdige strategieën te omarmen. Het gevaar van een te specifieke identiteit, is dat er vanuit slecht één enkele strategie gehandeld wordt. Ook Jansen, et al. (2008) spreekt over een *gedeelde visie* die een positieve bijdrage levert aan het creëren van ambidexteriteit. Deze gedeelde visie is eveneens overkoepeld van aard, daar het gaat om de visie van het management. Volgens Hambrick (1994) geeft een gedeelde visie uitdrukking aan het toekomstige ontwikkelingstraject, hetgeen gefragmenteerde structuren binnen een ambidextere organisatie voorkomt. Simons, et al. (1999) ziet deze gedeelde visie tevens als een middel om de eerder beschreven conflicten te voorkomen.

De genoemde kenmerken van, en bijdragen aan, ambidexteriteit zijn te completeren met aanvullende karakteristieken volgens Raisch & Birkinshaw (2008).

Organizational learning

Een van de belangrijkste kenmerken, maar vooral ook bijdrage, is de mogelijkheid tot *leren* dat ambidexteriteit voor een organisatie creëert. Dit is zowel voor de exploitatieve als de exploratieve activiteiten mogelijk, zo stelt ook Baum, et al. (2000). Binnen de exploitatieve activiteiten is het mogelijk om te leren door bijvoorbeeld experimentele verfijning en hergebruik van bestaande routines. Binnen de exploratieve activiteiten is het mogelijk om te leren door gecoördineerde variatie toe te passen, gepland te experimenteren en spelenderwijs nieuwe activiteiten uit te proberen.

Technological innovation

De publicatie van Teece (2010) schreef eerder over de relatie van ambidexteriteit met een turbulente omgeving. Zijn publicatie *dynamic capabilities and strategic management* (Teece, 1997) toont aan dat snel opvolgende technologische veranderingen deze turbulente omgeving veroorzaken. Het boek van Weill & Woerner (2018) over het digitale businessmodel bevestigt de stelling van Teece (2010) alsmear. Digitale transformatie gaat niet enkel over techniek, maar met name over verandering. Hetgeen aansluit bij waar ambidexteriteit op voorsorteert. Tushman & Smith (2002) relateren deze technologische innovatie aan beide ambidextere activiteiten. Zij beschrijven incrementele innovatie (gebaseerd op de bestaande klantvraag) als exploitatief en radicale innovatie (gebaseerd op opkomende klantvragen) als exploratief.

Organizational adaption

Raisch & Birkinshaw (2008) duiden hier dat een organisatie in staat moet zijn om zowel exploitatie als exploratie te kunnen uitoefenen. Het gaat daarbij om het absorptievermogen dat een organisatie heeft om zowel continuïteit te garanderen als het kunnen omgaan met verandering. Het gaat daarbij om het vinden van de juiste balans dat er geen gevaar komt voor een van de activiteiten.

Strategic management

De bewust gekozen strategie van een organisatie staat hierbij centraal. Zo refereren Raisch & Birkinshaw (2008) aan de publicatie van Burgelman (2002) die gaat over de verschillende strategiekeuzes die te relateren zijn aan ambidexteriteit. Enerzijds zijn er strategiekeuzes die vasthouden aan de huidige strategie en gebaseerd zijn op de huidige kennis (exploitatie). Anderzijds zijn er strategiekeuzes die buiten het toepassingsgebied van de huidige strategie vallen en die zich richten op de ontwikkelingen van nieuwe competenties (exploratie). Waar Raish, et al. (2009) eerder stelden dat het toekennen van resources een van de belangrijkste activiteiten is om ambidexteriteit te creëren, zo stelt Burgelman (2002) hetzelfde en herkent dit bij zowel de keuze voor exploratie als exploitatie. De publicatie van Burgelman (1991) acht de keuze voor een *combinatie van beide strategieën* het meest succesvol en benadrukt dan ook om hiervoor te kiezen, ook al betekent dit dat de inspanningen per activiteit nooit volledig kunnen maximaliseren.

Organization design

Buiten de keuze voor een bepaalde strategie, is het belangrijk om te weten hoe een organisatie is ingericht (organization design). Het gaat daarbij om keuzes over (de)centralisatie, mate van autonomie, hiërarchie, standaardisatie, processen, e.d. Deze zogeheten organization design kan in termen van ambidexteriteit uitgelegd worden als het vermogen om de complexe inrichting van een organisatie te beheersen die korte termijn efficiëntie oplevert alsmede lange termijn innovatie (Tushman & O'Reilly, 1996).

3.3.1 Conclusie

Ambidexteriteit gaat over het tegelijkertijd uitvoeren van de exploitatieve en exploratieve activiteiten van een organisatie in een turbulente omgeving. Dit laatste wordt onder andere verzaakt door de snel opvolgende technologische veranderingen waar een organisatie mee te maken heeft. Indien een organisatie succes bereikt in het creëren van ambidexteriteit draagt dat bij aan zowel de korte als de lange termijnvisie en -doelen van een organisatie. De toepassing hiervan blijkt lastig en uitdagend en brengt met name spanning mee om tot de juiste balans en toekenning van resources te komen. Het management heeft hier de belangrijkste verantwoordelijkheid in om met deze spanning om te gaan.

Om ambidexteriteit te creëren, zijn er een aantal karakteristieken te definiëren die het construct duiden. Ambidexteriteit creëert een organisatie *met succes* aan de hand van de volgende elementen.

- *Gelijktijdig* uitvoeren van exploitatieve en exploratieve activiteiten.
- Omarmt de *spanning en inconsistentie* tussen beiden.
- Heeft een *gedeelde visie / overkoepelende* identiteit gedefinieerd.
- Herkent de mogelijkheid en potentie van *organization learning*.
- Bevindt zich in een *turbulente omgeving*, door *technologische verandering* gedreven.
- Bezit over het *absorptievermogen* van zowel exploitatie als exploratie.
- Heeft een *strategiekeuze* omtrent ambidexteriteit *gedefinieerd*.
- Heeft aandacht voor *organization design* om ambidexteriteit te borgen.

3.4 Conclusie theoretisch kader

Het theoretisch kader wijst uit dat *enterprise architecture capability* en *ambidexteriteit* veel met elkaar gemeen hebben. Hetgeen het zo interessant maakt om empirische waarneming toe te voegen aan deze theoretische constatering.

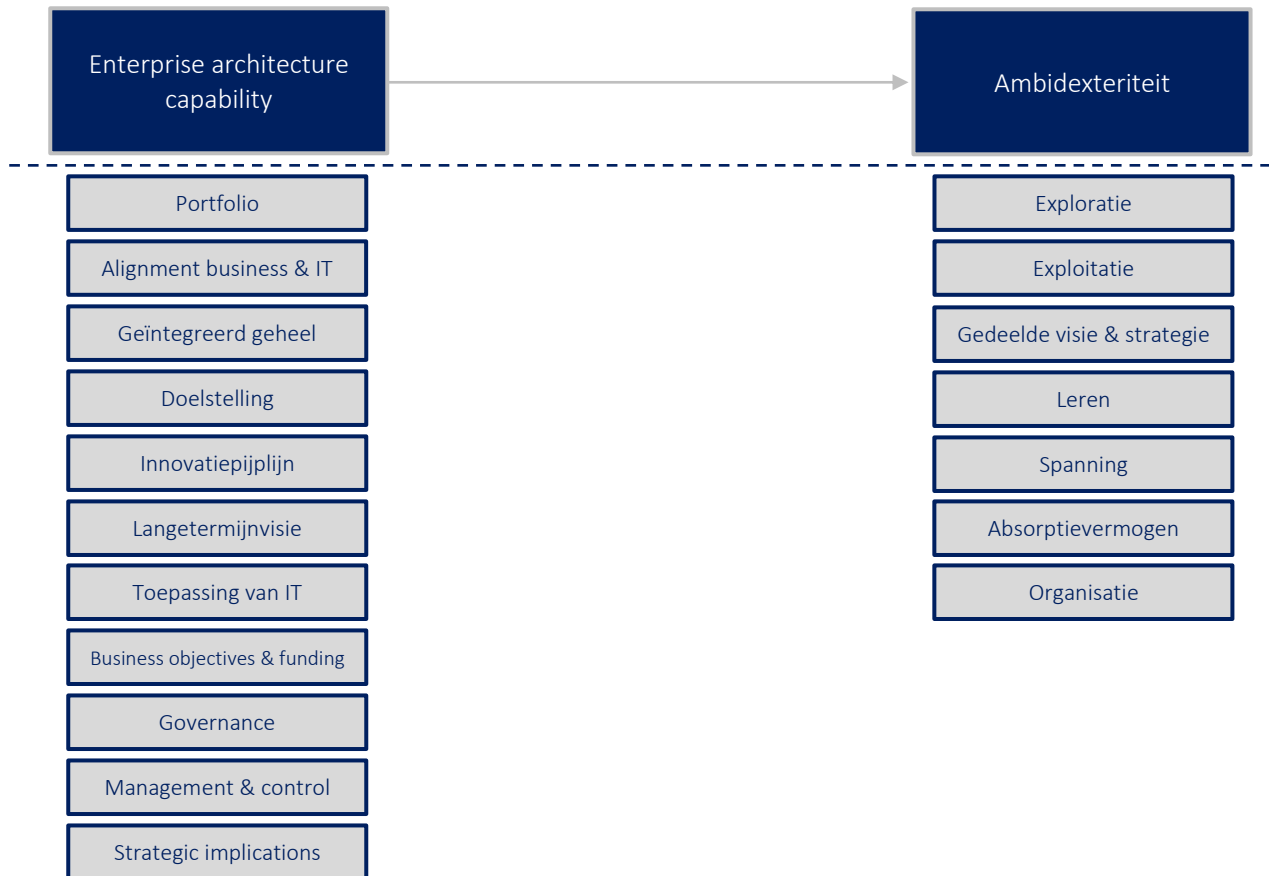
De voornaamste gelijkenis is dat beiden gaan over *organizational learning*. Daarbij stellen beiden een organisatie in staat om de huidige situatie te overzien, maar tegelijkertijd ook gecontroleerd in te spelen op toekomstige veranderingen. Daar technische verandering een van de belangrijkste factoren is om het businessmodel continu aan te scherpen, lijkt enterprise architecture capability een effectieve voorwaarde om met deze verandering om te gaan.

Om bovenstaande te bereiken stellen beiden dat het belangrijk is vanuit een *gedeelde visie* te werken om *alignment* te creëren tussen verschillende afdelingen. Dit kan zowel tussen exploratie en exploitatie zijn, maar dus ook tussen IT en de primaire bedrijfsvoering. Aan de hand van deze visie, is een strategie te definiëren en doelstellingen. Voor ambidexteriteit geldt dat dit gekoppeld moet worden aan de exploitatieve en exploratieve activiteiten. Maar deze logica is tevens te koppelen aan de IT-capaciteiten ten gunste van de bedrijfsvoering, hetgeen enterprise architecture capability tracht te doen door te bouwen aan maturity.

Deze architectural maturity is een gevolg op het vermogen dat een organisatie benut. Elementen als het hanteren van een portfolio met een langetermijnvisie inclusief innovatiepijplijn maken dit mogelijk. Door geduldig te zijn is een organisatie in staat te groeien in de vier volwassenheidsniveaus. Ook op dit punt zijn veel gelijkenissen te herkennen met ambidexteriteit. Een ambidextere organisatie probeert het businessmodel aan te scherpen door zich ten minste in de adjacent fase te bevinden. Zodoende is het bezig met zowel exploitatie als exploratie. Ook dit is een uiting van het (absorptie)vermogen van een organisatie hoe het met beide activiteiten omgaat. De zoektocht naar de juiste balans (adjacent fase) vraagt meerdere vaardigheden van een organisatie waar het zich ook bewust van moet zijn. Het *design* van de organisatie is dus belangrijk. Waar enterprise architecture capability gaat over de langetermijnvisie en het hanteren van een innovatiepijplijn, zo is een ambidextere organisatie eveneens bezig met de toekomst. De exploratieve activiteiten, die tegenstrijdigheid veroorzaken of spanning creëren, proberen *gecontroleerd* en op basis van ideeën concurrentievoordeel te creëren. Al met al zijn beiden karakteristieken en het leervermogen zeer vergelijkbaar, wat het empirisch onderzoek des te interessanter maakt.

Het eerder conceptuele model dat enkel de *hoofdconstructen* weergeeft, is op basis van de conclusie van het theoretisch kader uitgebreid met *subconstructen*. Dit uitgebreide conceptueel model vormt de basis van het empirisch onderzoek dat in het volgende hoofdstuk nader wordt toegelicht.

Figuur 5 – Conceptueel model inclusief subconstructen



4. Methodologie

Dit hoofdstuk geeft concreet inzicht in hoe de beantwoording op de eerder geformuleerde onderzoeksvraag tot stand is gekomen. Het onderzoek is qua structuur gebaseerd op de *ui van het onderzoeksproces* van Saunders, et al. (2019). Deze spreekwoordelijke ui geeft inzicht in de filosofie, benadering, methodologische keuze, strategie en technieken/procedures van het onderzoek. Deze onderwerpen illustreren de basis van de keuze voor de methode van onderzoek om daarmee data te verzamelen en op basis daarvan *kennis te ontwikkelen* (Saunders, et al., 2019).

4.1 Type onderzoek

Te beginnen bij de filosofie, hanteert dit onderzoek een *interpretatieve filosofie*, ook wel het *sociaal constructionisme* genoemd. Volgens Easterby-Smith, et al. (2018) houdt deze filosofie nadrukkelijk rekening met *sociale verschijnselen*, waar het positivisme weinig tot geen rekening mee houdt. Diezelfde bron beschrijft deze filosofie als het verzamelen van rijke gegevens waaruit ideeën worden opgewekt. Daarmee betreft dit onderzoek een *inductief onderzoek* met een *kwalitatieve benadering*. Het doel daarvan is om te komen tot nieuwe inzichten door twee verschillende constructen en bijhorende theorieën met elkaar te vergelijken en op zoek te gaan naar verbanden (Saunders, et al., 2019). Het theoretisch kader leert dat daar voldoende aanleiding voor is. Het doel van dit type onderzoek is om als onderzoeker inzicht te krijgen hoe enterprise architecture capability, ambidexteriteit creëert. Daar de context dermate is afgebakend, leent de wijze van inductief onderzoek zich goed om tot dit doel te komen. Inductief onderzoek stelt de onderzoeker namelijk in staat om nadruk te leggen op een *goed begrip* van deze specifieke context in plaats van het willen *bewijzen* van het verband tussen beiden (Saunders, et al., 2019). Daarbij is het geen doel om een bepaalde waarde toe te kennen aan de invloeden en/of relaties die waargenomen zijn. Het is aan de organisatie en haar medewerkers om het *waardeoordeel* te geven aan de toepassing van de capability wat hen ambidexteriteit oplevert. Het is volledig afhankelijk van variabelen zoals de doelstelling van een organisatie en de sector waarin het actief is, of de mate van de gecreëerde ambidextrie hen tevreden stelt.

4.2 Methode van onderzoek

Rekening houdend met de filosofie van dit onderzoek, is een *kwalitatieve onderzoeksmethode* gehanteerd om tot primaire informatie te komen. Volgens Easterby-Smith, et al. (2018) is een van de belangrijkste focuspunten van het sociaal constructionisme het kunnen *begrijpen* van een bepaalde situatie of context. Een belangrijk kenmerk van kwalitatief onderzoek is volgens Saunders, et al. (2019) de mate van diepte die de onderzoeker ingaat. Bij deze vorm van onderzoek is het, het doel om iets te verkennen en te snappen. Vanuit de observaties is het doel van de onderzoeker de observaties te interpreteren en vervolgens te koppelen aan de bestaande theorie.

De specifieke methode van het onderzoek is een *case study* met cases van organisaties. Deze methode is volgens Yin (2018) het best toepasbaar als het ontwerp van het onderzoek past bij drie elementen. Het onderzoek heeft als doel om een *goed begrip* te krijgen om de '*hoe-vraag*' te beantwoorden (1), je weinig tot geen controle hebt over de betreffende gedragingen in de praktijk (2) en het onderzoek zich richt op een hedendaags, dus niet historisch, verschijnsel. De gehele case study bestaat uit *meervoudige cases* van organisaties. Dit heeft het onderzoek verrijkt daar verschillende cases de kans vergroot op nieuwe inzichten.

Deze methode past eveneens bij de sociaal constructivistische filosofie. Deze gaat uit van een kleine steekproefgrootte, in de vorm van cases, die met een specifieke reden zijn geselecteerd voor dit onderzoek (Easterby-Smith, et al., 2018). Dit laatste duidt op de constructen met bijhorende karakteristieken die centraal staan waar de cases op zijn geselecteerd.

Deze case study is tot stand gekomen in de vorm van *semigestructureerde interviews*, ook wel *niet gestandaardiseerde interviews* genoemd. Er is gebruik gemaakt van een PowerPointpresentatie als leidraad voor het interview. Deze leidraad had als doel om met de respondent een *dialog* aan te gaan, in plaats van diegene via een strakke en voorbereide vragenlijst te interviewen. In deze PowerPointpresentatie is algemene informatie over het onderzoek opgenomen en enkel drie of vier startvragen. Vanuit deze startvragen is het gesprek gestart en aan de hand van een achterliggende vragenlijst is de benodigde informatie verzameld. Deze vragenlijst is overigens niet getoond aan de respondent en is als hulpmiddel ingezet.

Omdat de constructen die zijn onderzocht een formele beschrijving hebben en vaak niet bekend zijn bij de respondent, is er toegelicht dat de respondent met name de aandacht dient te hebben voor de startvragen en de subconstructen die horen bij de startvraag. Ter illustratie, wanneer het onderwerp exploratie ter sprake kwam, is er gevraagd of de respondent kon toelichten wat de organisatie doet aan o.a. vernieuwing. Het woord ambidexteriteit en exploratie zijn daarbij minimaal gebruikt.

De PowerPointpresentatie is terug te vinden in bijlage B.1 – Leidraad interviews case study, de achterliggende vragenlijst is aansluitend in diezelfde bijlage terug te vinden. Het gebruik van deze middelen gaf de onderzoeker flexibiliteit om het interview te sturen naar waar de situatie op dat moment om vroeg. De nadruk kon daardoor worden gelegd op nieuwe onderwerpen die spontaan ter sprake kwamen die van waarde zijn voor de onderzoeksvraag.

Deze vorm van interviewen past bij de eerder geformuleerde doelstelling, namelijk het willen verkennen en verklaren van de praktijk (Saunders, et al., 2019). Volgens Easterby-Smith, et al. (2018) zijn *open en complexe vragen* middels kwalitatief onderzoek het beste te onderzoeken. Deze vorm van interviewen bood de gelegenheid om antwoorden verder uit te zoeken, waarbij de geïnterviewde de kans kreeg om antwoorden nader uit te leggen. Deze vorm bood daarmee bepaalde *diepgang* die kwantitatief onderzoek en gestructureerde interviews minder bieden (Saunders, et al., 2019).

4.3 Niveau van analyse

De steekproef die past bij een case study is een *selecte steekproef* met een afgebakend domein. Dit laatste duidt op de constructen enterprise architecture capability en ambidexteriteit die centraal staan in het onderzoek. Deze steekproef geschied met een open waarneming bij een klein aantal onderzoekseenheden. Kenmerken die eveneens passen bij een case study hebben betrekking op het geheel, in plaats van op eenheden en/of variabelen (Verschuren & Doorewaard, 2007).

Organisaties die behoren tot de selecte steekproef zijn organisaties die enterprise architectuur als capability hanteren en ambidexteriteit omarmen. Er zijn dus *twee doelgroepen* die onderdeel zijn van het onderzoek omdat de constructen *centraal* staan. Er is daarmee *afzonderlijk* aandacht geweest voor enterprise architecture capability en ambidexteriteit. In alle gevallen werden beide constructen binnen dezelfde context, ook wel de organisatie, bestudeerd. Met die reden zijn er ook twee leidraden en achterliggende vragenlijsten gebruikt met ieder een andere set aan vragen. Het was niet mogelijk om hetzelfde script te hanteren om beiden constructen te onderzoeken. De constructen zijn gescheiden van elkaar aanwezig en geborgd binnen een organisatie waardoor niet één persoon over beide constructen de benodigde informatie kon verstrekken.

Het onderzoek heeft zich gericht op het bestuderen van zeven organisaties die behoren tot de beoogde onderzoeksdoelgroep. Om tot de juiste steekproef te komen is middels een *screening* vooraf bepaald of de karakteristieken aanwezig zijn bij de beoogde case.

De onderzoeksdoelgroep, en daarmee de selecte steekproef, is gekozen door aandacht te hebben voor de *confirmation bias*. Dit vooroordeel omschrijft de nijging van respondenten om informatie te filteren of te duiden die de persoonlijke opvattingen of vermoedens bevestigt. Het is een selectieve manier van redeneren terwijl diegene zich niet realiseert denkfouten te maken (Weusten, 2015). Daarom is er gekozen voor respondenten die kundig genoeg zijn om over het betreffende construct ervaringen te delen, maar tegelijkertijd *voldoende afstand* hebben tot het construct zodat het interview niet volledig gericht is op het persoonlijk werk van de respondent.

Dit voorkomt dat de respondent in zijn of haar eigen voordeel antwoorden geeft. Ter illustratie, een Manager Ambidexteriteit zal hoogstwaarschijnlijk het handelen van de organisatie positief toelichten en eventuele onbekwaamheden die te herleiden zijn naar het eigen (persoonlijk) werk, vermijden. Daarom is er gekozen om bijvoorbeeld een Algemeen Directeur te vragen om deel te nemen aan het onderzoek.

4.4 Pilot interviews








Alvorens het onderzoek plaatsvond, werd de beoogde manier van interviewen getoetst middels twee *pilot interviews*. Deze testfase bood de mogelijkheid om het onderzoek voorafgaand aan te scherpen en daarmee fouten tijdens het daadwerkelijke onderzoek te voorkomen. Wat na het eerste pilot interview werd geconstateerd, werd als feedback ter harte genomen en toegepast bij het tweede pilot interview. Dit resulteerde direct in een meer effectief interview waardoor het beoogde resultaat kon worden behaald. De test heeft ervoor gezorgd dat de vraagstelling duidelijk was, de beoogde structuur tot stand kwam en de beoogde tijdspanne kon worden getoetst. Deze drie elementen dragen bij aan de betrouwbaarheid van de interviews. De respondenten voor deze pilot interviews waren bekend met de onderwerpen waardoor de test zo goed als mogelijk de beoogde onderzoekssituatie representeerde. De resultaten uit deze pilot interviews zijn niet meegenomen in de onderzoeksresultaten daar het een ander doeleinde kent.

4.5 Dataverzameling

De dataverzameling bestond uit meerdere onderzoeksmethoden, daarmee is *triangulatie* toegepast. Triangulatie is het gebruik van verschillende methoden voor het verzamelen van data om er zeker van te zijn dat de betrouwbaarheid van het onderzoek gewaarborgd is (Saunders, et al., 2019). Zo is kwalitatieve data verzameld door de case study en is secundaire data verkregen door de literatuurstudie en door andere bestaande informatie te raadplegen. De interviewtranscripten zijn terug te vinden in bijlage B.2 – Transcripten interviews.

Onderstaande respondenten in tabel 4, zijn betrokken bij het onderzoek. Vanwege de autoriteit persoonsgegevens (2021) en de geldende Algemene verordening gegevensbescherming (AVG) zijn enkel de functies en organisaties van de respondenten weergegeven.

Tabel 4 – Overzicht respondenten

Organisatie		Functie	Verantwoordelijkheid
	Sint Annaklooster	Voorzitter Raad van Bestuur	Ambidexteriteit
		ICT Manager	Ent. architecture capability
	Rijkswaterstaat	Directeur CIV Ontwikkeling Services Rijkswaterstaat	Ambidexteriteit
		Chief Technology Officer & CISO	Ent. architecture capability
	DELA	Domein Architect	Ambidexteriteit
		Enterprise Architect	Ent. architecture capability
	Finalist	Algemeen Directeur	Ambidexteriteit
		Business Consultant/Aandeelhouder	Ent. architecture capability
	Exact	Chief Commercial Officer	Ambidexteriteit
		Chief Information Officer	Ent. architecture capability
	Itho Daalderop	Chief Executive Officer	Ambidexteriteit
		ICT Manager	Ent. architecture capability
	PWN	Manager Digitale Transformatie	Ambidexteriteit
		Strategisch IV Adviseur	Ent. architecture capability

Ten tijde van het onderzoek waren de ingrijpende maatregelen van de Nederlandse overheid nog steeds geldend vanwege de COVID-19 pandemie. Een van de maatregelen is om zoveel mogelijk vanuit huis te werken en onnodig contact met anderen te vermijden. Omdat de COVID-19 pandemie het in persoon interviewen niet toeliet werd audio- en video ondersteuning (Microsoft Teams en Cisco Webex) ingezet om toch tot de onderzoeksresultaten te komen. De technische veranderingen en de groei van het internet hebben de ervaring op deze manier van interviewen positief ontwikkeld (Hooley, et al., 2012). Het gebruik van audio- en video ondersteuning heeft dan ook geen negatieve invloed gehad op het onderzoek.

4.6 Data-analyse


Met toestemming van de geïnterviewden zijn de interviews opgenomen en na het interview getranscribeerd door de onderzoeker. De opnamen zijn terug te vinden in bijlage B.5 – Opnamen interviews. Alle transcripties zijn middels *coderen* geanalyseerd. Coderen is een techniek met als doel om de verzamelde informatie te structureren (Boeije, 2005). Coderen bestaat volgens Strauss en Corbin (1990) uit drie fases, namelijk open codering, axiale codering en selectieve codering. Het coderen heeft de onderzoeker ondersteund bij het *verfijnen* van de onderzoeksdata. Alvorens het coderen startte, zijn de transcripten voorzien van *labels* (ook wel digitale arceringen). Deze extra stap in de verfijning, is gebruikt als input voor het definiëren van de open codes. De interviewtranscripten inclusief labels, zijn terug te vinden in bijlage B.3 – Transcripten interviews inclusief labels.

Het *open* coderen geeft alle data gefragmenteerd, inclusief codes, weer in één schema. Dit is herhaaldelijk uitgevoerd zodat alle relevante fragmenten (tekst) voorzien zijn van een code. Een stuk tekst uit het transcript is dus voorzien van een verfijnde tekstuele omschrijving (code). Het *axiaal* coderen ordent en controleert vervolgens de gegevens, de open code. Eveneens zorgt axiaal coderen ervoor dat de codes geclusterd worden en er onderscheid komt tussen hoofdcodes en subcodes. Hiermee is inzichtelijk welke elementen uit de data belangrijk en minder belangrijk zijn (Boeije, 2005). Het resulteerde in het ontstaan van kernbegrippen en het verwijderen van dubbelingen.

Tot slot zijn de codes *selectief* gecodeerd, hierbij lag de nadruk op het zien van verbanden tussen de categorieën die tijdens voorgaande coderingstechnieken zijn ontstaan. De onderzoeker keek naar thema's die met regelmaat terugkomen in de data en de kernboodschap van de geïnterviewden in relatie tot de onderzoeksvraag.

Ter illustratie volgt hieronder een weergave van een gecodeerd fragment uit de opname van een interview om tot de selectieve codering van exploitatie van de casestudy Exact te komen.

Figuur 6 – Illustratie codering exploitatie Exact

Logo	Organisatie	Functie	Startvraag - Deel #1	Onderwerp: exploitatie
	Exact	Chief Commercial Officer	Hoe gaat Exact om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?	<ul style="list-style-type: none"> - Aparte besturing voor klanten zonder veranderbehoefte. - Vernieuwing volgt stapsgewijs voor specifieke klantengroep. - Productteams zijn gescheiden van exploratie.

Open codering	Axiale codering	Selectieve codering
<ul style="list-style-type: none"> - Aparte besturing voor exploratie klanten. - Iteratief doorontwikkelen vanuit het bestaande. - Exploitatie gescheiden van exploratie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Specifieke sturing. - Iteratief doorontwikkelen. - Structurele ambidextrie. 	<ul style="list-style-type: none"> - Sturing. - Verfijnen. - Structurele ambidextrie.

De tekst in de grijze cel, zijn de labels afkomstig uit het transcript van het interview met de CCO van Exact waar het onderwerp exploitatie ter sprake is gekomen. Deze drie zinnen zijn verder verfijnt via de open en axiale codering, om uiteindelijk met de selectieve codes: sturing, verfijnen en structurele ambidextrie, de omgang met exploitatie binnen Exact te kunnen duiden.

4.7 Kwaliteitskenmerken onderzoek

Deze kenmerken zijn onder andere te duiden door de *betrouwbaarheid* en de *validiteit* van het onderzoek. De betrouwbaarheid gaat over de mate waarin de dataverzamelingstechnieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden. De validiteit geeft aan of de resultaten daadwerkelijk uitspraak doen over hetgeen is beoogd (Saunders, et al., 2019). Het laatste hoofdstuk, reflectie, geeft aan in welke mate rekening is gehouden met deze kwaliteitskenmerken.

4.7.1 Betrouwbaarheid filosofie

Inductief onderzoek kenmerkt zich door meerdere elementen die bijdragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek. Belangrijk is dat de onderzoeker een *flexibele structuur* hanteert zodat in de loop van het onderzoek de nadruk kan wijzigen naar hetgeen de situatie op dat moment vraagt (Saunders, et al., 2019). Tevens dient de onderzoeker zich bewust te zijn van de *eigen deelneming* in het onderzoeksproces. Daarbij is het belangrijk dat de onderzoeker de genoemde eigenschappen van paragraaf 4.7.2 en 4.8 in acht neemt. Tot slot, er is aandacht voor het *willen begrijpen* van de betekenis die de respondenten toekennen aan de gebeurtenissen, hetgeen centraal staat bij inductief onderzoek maar ook het sociaal constructionisme typeert. Het menselijk belang staan bij deze filosofie centraal, daar is de methodologie volledig op gebaseerd (Easterby-Smith, et al., 2018).

De resultaten die voortkomen uit het onderzoek hoeven niet noodzakelijkerwijs herhaalbaar te zijn, daar ze de werkelijkheid weerspiegelen op het moment dat het onderzoek plaatsvindt (Marshall & Rossman, 2014). Het gaat namelijk om een niet-gestandaardiseerde onderzoeksmethode. De waarde van deze methode ligt juist in de *flexibiliteit* om de complexiteit van het onderwerp te onderzoeken. Het is belangrijker om duidelijkheid te verschaffen voor het onderzoeksveld door inzicht te geven in de gebruikte *processen* tijdens het onderzoek. Andere onderzoekers stelt dit begrip in staat om de bevindingen en data uit het onderzoek opnieuw te analyseren. Het draagt daarmee bij aan de *traceerbaarheid* en *transparantie* van het onderzoek.

4.7.2 Betrouwbaarheid onderzoeker

Om de betrouwbaarheid van het onderzoek te borgen is er tijdens het onderzoek door de onderzoeker aandacht voor deugdelijkheid, reflexiviteit en authenticiteit. *Authenticiteit* uit zich in het feit dat de onderzoeker onafhankelijk te werk gaat, de onderzoeker neemt tenslotte enkel waar om de praktijk te willen begrijpen. *Reflexiviteit* wordt gewaarborgd door de manier van analyseren van de data, ofwel het toepassen van coderingstechnieken. Tot slot, is *deugdelijkheid* niet in gevaar daar de deelnemende steekproef bekend is met de te onderzoeken onderwerpen of duidelijk wordt geïnformeerd over hetgeen het onderzoek inhoudt.

4.7.3 Validiteit

Met name de *inhoudsvaliditeit* van de negen validiteitssoorten van Losse (2009) heeft betrekking op dit onderzoek. Met inachtneming hiervan wordt de validiteit geborgd. Deze inhoudsvaliditeit houdt rekening met dat alle aspecten van het bedoelde begrip goed worden weerspiegeld (Losse, 2009). Doordat de begrippen, enterprise architecture capability en ambidexteriteit, gedefinieerd zijn middels karakteristieken, zijn deze begrippen concreet te duiden. Aan de hand daarvan wordt eveneens het interview geleid. Deze methode voorkomt dat niet bedoelde inhoud tijdens het onderzoek ter sprake komt. Het *script* van bijlage B.1, gebaseerd op de literatuurstudie, borgt daarmee als leidraad de validiteit (Saunders, et al., 2019).

Ook Yin (2018) erkent de inhoudsvaliditeit, ook wel *construct validity* genoemd, als een van de meest belangrijke kwaliteitskenmerk van het onderzoek. Yin (2018) hanteert dezelfde logica om aan dit kenmerk te kunnen voldoen, door de constructen te definiëren en concrete meetinstrumenten te duiden waarmee het empirisch bewijs wordt verkregen. De scripts, opgesteld aan de hand van de theoriestudie, zijn daar de concrete uitkomsten van.

4.7.4 Vooroordelen

Tot slot is er aandacht voor de *waarnemersbias*, hetgeen kan optreden als de onderzoeker onbewust eigen ideeën meeneemt in de interpretatie van gegevens. Ook is er aandacht voor het gevaar van *interviewerbias*, door objectief te handelen tijdens het onderzoek en geen richting te geven. Hetzelfde geldt voor de *respondentbias*, het gevaar dat de respondent bepaalde gegevens sociaal wenselijk presenteert of verbergt. De onderzoeker dient hier aandacht voor te hebben en bewust te zijn van dit gevaar. Doorvragen op antwoorden en letten op bijvoorbeeld twijfel in het antwoord, kan hierbij helpen.

5. Bevindingen en analyse

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de onderzoeksresultaten van de uitgevoerde meervoudige casestudy. Zowel de bevindingen, als de analyse zijn geduid. De individuele cases zijn zowel kernachtig individueel uitgewerkt als ten opzichte van elkaar geanalyseerd. Zoals de methodologie voorschrijft, zijn de transcripten van de interviews geanalyseerd middels de coderingstechniek. De bevindingen zijn gebaseerd op de *selectieve codes* die per besproken onderwerp zijn geformuleerd. De gehele coderingsmatrix is terug te vinden in bijlage B.4 – Coderingsmatrix.

5.1 Case: Sint Annaklooster

Sint Annaklooster is in 1976 opgericht voor de verzorging en verpleging van zorgbehoevende zusters van de Congregatie van de Zusters van Liefde van Jezus en Maria. Later sloten ook de zorgbehoevende broeders van de Congregatie van de Broeders van Liefde zich aan. In de afgelopen jaren is Sint Annaklooster de concretisering geworden van de oorspronkelijke inspiratie van de congregaties. Sint Annaklooster richt zich op mensen die in nood verkeren en voor wie geen maatschappelijk vangnet bestaat (Dongen, z.d.). De zorg richt zich op wonen met zorg, re-integratie, hospice zorg, tijdelijk verblijf en thuiszorg.

Semigestructureerde interviews met de *ICT Manager* (enterprise architecture capability) en de *Voorzitter van de Raad van Bestuur* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2A en B.2B, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.1.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

Hoe de organisatie omgaat met de capability in haar (producten en diensten) portfolio, is terug te brengen naar een drietal kenmerken. De *technische oplossing* is leidend in hoeverre er sprake is van integratie, evenals *standaardisatie* dat het uitgangspunt vormt. Uit het interview blijkt eveneens dat de uiting afhankelijk is van de mate van *doelgroepsegmentatie* die is toegepast.

Business en IT alignment

Eveneens heeft de business en IT alignment invloed op de mate hoe de capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen. Zo hebben *omgevingsfactoren*, zoals de samenwerking met externen, invloed op een goede alignment tussen beiden. De aanwezigheid van *ICT-competenties* binnen de eigen organisatie zijn eveneens belangrijk. Alignment wordt gecreëerd door een *interne samenwerking*, de aanwezige *besluitvorming*, wederom *doelgroepsegmentatie* en de *begeleiding* van *medewerkers* om zowel ICT als de bedrijfsvoering te begrijpen.

Geïntegreerd geheel

Uit het onderzoek blijkt dat *institutionalisering* invloed heeft op het creëren van een geïntegreerd geheel, zoals het borgen dat de basis van bepaalde ICT-componenten zoals de infrastructuur op orde is. Wederom heeft de aanwezigheid van *ICT-competenties*, zoals het hebben van een applicatiearchitectuur, invloed op de mate van integratie. Ook hier geldt dat *doelgroepsegmentatie* invloed heeft, alsmede de aanwezigheid van *besluitvorming*. Voor dat laatste geldt zowel de interne als de externe besluitvorming, van bijvoorbeeld ICT-leveranciers, die wel of niet zorgen voor een geïntegreerd geheel.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

Het bereiken van een gedefinieerde doelstelling hangt af van onder andere de *veranderbereidheid* van de organisatie, evenals de concretisering naar verschillende interne doelgroepen (*doelgroepsegmentatie*). Daarbij heeft een *aanwezige visie* invloed op het wel of niet halen van een doelstelling en/of het nastreven van een langetermijnvisie. Tot slot heeft de focus op het wel of niet *verfijnen* van bestaande processen invloed op het bereiken van voorgenoemde onderwerpen.

Innovatiepijplijn

Omgevingsfactoren, waaronder de samenwerking met, en besluitvorming van externe ICT-leveranciers, hebben invloed op het creëren van een innovatiepijplijn. Ook de aanwezigheid van een eigen *ambitie* rondom innovatie vormt het wel of niet hebben van een innovatiepijplijn.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

De organisatie merkt op dat de bedrijfsvoering *afhankelijk* is van IT, echter kan dit afwijken per interne *doelgroep* die is *gesegmenteerd*. De *interne samenwerking* heeft invloed in de mate van de toepassing, evenals het *inzicht* in met name de *toegevoegde waarde* van IT in de bedrijfsvoering.

Business objectives en funding

De mate waarin IT, onderdeel uitmaakt van de bedrijfsdoelen hangt af van het kunnen duiden voor wie of wat de toepassing waarde toevoegt. Om IT, onderdeel te maken van de bedrijfsdoelen en een gezamenlijkheid te creëren, heeft *doelgroepsegmentatie* invloed.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

De governance die invloed heeft op de capability, wordt gecreëerd door de mate van *variëteit* die aanwezig is, de invulling van *communicatiemanagement*, de aanwezigheid van *verantwoordelijkheden* en *overlegstructuren*. Tot slot heeft de mate van de *interne samenwerking* invloed op hoe de governance tot stand komt.

Management en control

Het managen van de capability is mogelijk door de aanwezigheid van *metingen*, *controlemechanismen*, mate van *uniformiteit* en het hebben in *inzicht*, zoals de toegevoegde waarde van de capability. Tot slot heeft de aanwezigheid van *operationeel management* invloed op het kunnen managen van de capability.

Strategische implicaties

De case heeft één implicatie geduid, namelijk de aanwezigheid van *overlegstructuren*, die invloed heeft op de uiting van de capability.

5.1.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

De mate van exploiteren wordt bepaald aan de hand van onder andere *omgevingsfactoren*, in deze case bijvoorbeeld de rol van verzekeraars. De focus op *financiën*, de mate van isolatie, heeft eveneens invloed op de mogelijkheid tot exploiteren. De mate van aandacht voor het *verantwoorden* van haar activiteiten, bepaalt mede de mate van de aanwezige exploitatie. Tot slot heeft het hebben van *inzicht*, in bijvoorbeeld prestaties, invloed.

Exploratie

De organisatie exploreert door te *experimenteren*, stelt *businesscases* op en raadpleegt *secundaire informatie* om te vernieuwen. Uit onderzoek blijkt tevens dat *samenwerken*, met o.a. externe partijen, de mogelijkheid tot exploreren oplevert. Daarbij *scheidt* de organisatie exploratieve *activiteiten*, van de exploitatieve activiteiten en *stuurt* de organisatie om haar focus te behouden.

Turbulente omgeving en technologie

Om ambidexteriteit te creëren, heeft de organisatie te maken met *omgevingsfactoren* die invloed daarop hebben, waaronder een stijgende klantvraag (ouderenzorg) en weerstand van externen (zorgverzekeraars). Eveneens erkent de organisatie dat de omgang met *capaciteitsuitdagingen* invloed heeft, door o.a. schaarste aan personeel. De organisatie merkt dat *technologie-gedreven organiseren* de bedrijfsvoering ondersteunt, doordat het de werkdruk kan verlichten, sturingsinformatie oplevert, processen vereenvoudigt en mensen zelfstandig en zelfredzaam maakt.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

Het hebben van een *toekomstplan* heeft invloed op het kunnen toewerken naar hetzelfde doel. Eveneens heeft *communicatiemanagement* een bijdrage daaraan.

Leren

De organisatie merkt op dat *scholing* en *coaching* van medewerkers invloed hebben op het toewerken naar hetzelfde doel. Ook de *begeleiding* van medewerkers en het *temporiseren* van activiteiten hebben invloed.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

De uitdagingen die voorgaande oplevert, vraagt om aandacht voor *budgettoekenning*. Hetgeen invloed heeft op de vorming van spanning. Eveneens heeft *weerstand*, ten opzichte van technologisering, invloed op voorgaande.

Absorptievermogen

Het interview laat zien dat de *mindset*, de *vaardigheden* en *leergierigheid* van medewerkers en daarmee de organisatie, invloed hebben op het creëren van ambidexteriteit.

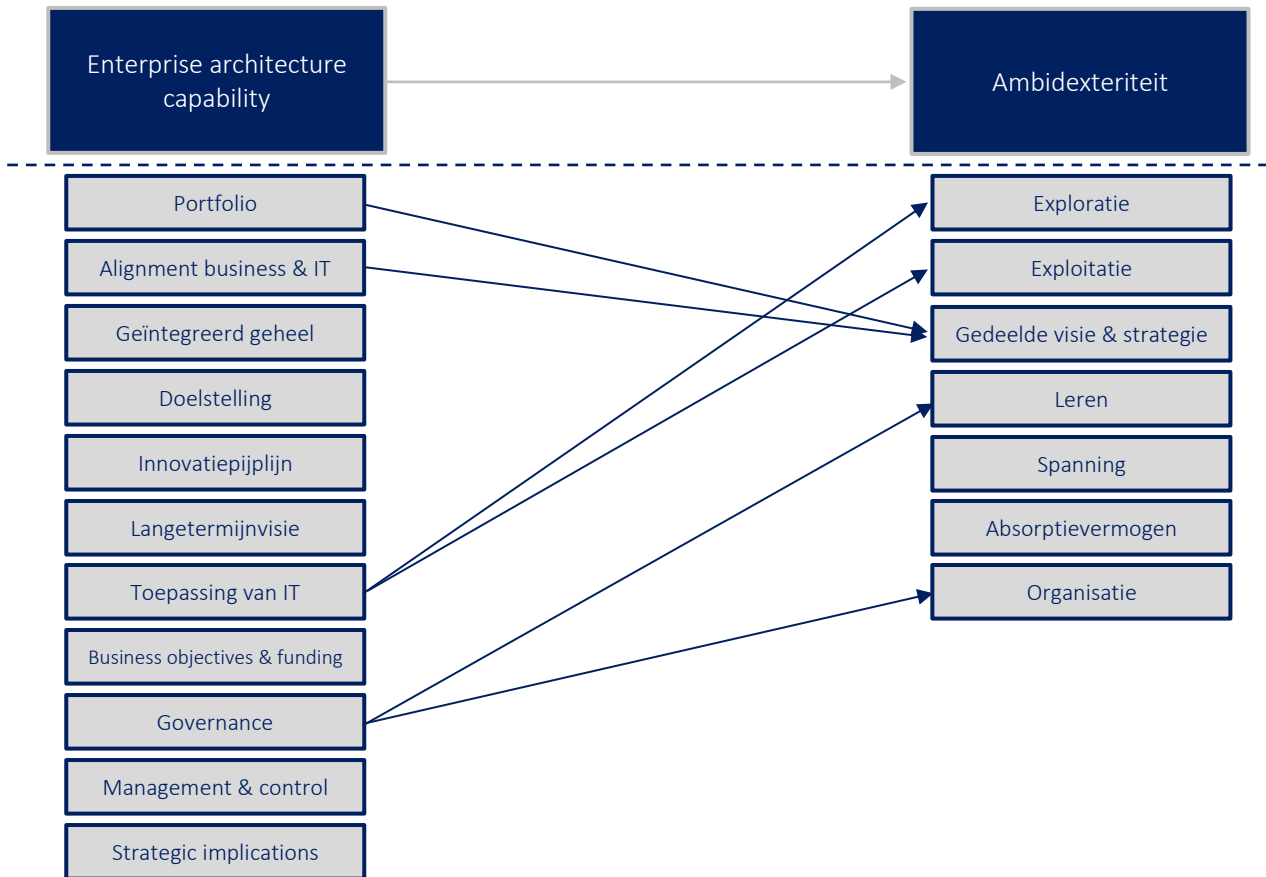
Organisatie

De manier van organiseren heeft eveneens invloed op het creëren van ambidexteriteit. Zo heeft de invulling van *communicatiemanagement* invloed, maar ook de aanwezigheid van *ownership* binnen de organisatie. *Structurele ambidextrie*, het scheiden van exploitatie en exploratie, heeft eveneens invloed, alsmede het *organisch verloop* binnen de organisatie. Tot slot heeft de mate van *begeleiding* van medewerkers invloed.

5.1.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijke relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 7 – Relatie conceptueel model case Sint Annaklooster



Toepassing van IT – Exploratie + exploitatie

De case laat duidelijk zien dat de inzet van technologie en de mogelijkheid tot automatiseren ontwikkel- en verbetermogelijkheden bieden en eventuele bedreigingen weg kunnen nemen. De Voorzitter van de Raad van Bestuur verbindt het belang van technologie aan de ontwikkeling van de organisatie. De bestuurder spreekt zich uit met *'de zorgvraag neemt enorm toe, en daarom kunnen we niet anders dan technologie inzetten'* (Voorzitter Raad van Bestuur, 2021 – bijlage B.2B). Diezelfde bestuurder geeft aan dat het daarom samenwerkt in de regio met andere organisaties, het gezamenlijk projecten heeft gedefinieerd waaronder op het gebied van innovaties en technologie. Deze samenwerking stelt Sint Annaklooster in staat om sneller ervaring en kennis op te doen, te kunnen leren door de grotere spreiding van het type innovaties om dit vervolgens op grotere schaal zelf in te kunnen zetten (exploreren). Deze waarneming illustreert de samenkomst van IT en de bedrijfsvoering, wat enterprise architecture capability juist definieert, namelijk als de toepassing van IT in het primaire proces. De ICT Manager, die eveneens het belang van IT ten opzichte van de bedrijfsvoering erkent, illustreert dit met zijn uitspraak; *'op het moment dat de tablet het niet doet, dan roept iedereen van: hé, ik kan geen zorg verlenen. De zorg is afhankelijk van ICT'* (ICT Manager Sint Annaklooster, 2021 – bijlage B.2A).

Portfolio + Business en IT alignment – Gedeelde visie en strategie

Diezelfde toepassing van IT, onder andere in de verschillende bedrijfsonderdelen (portfolio) van de organisatie, bepaalt de mate van exploitatie of exploratie. Dit is mede afhankelijk van de doelgroepsegmentatie die de organisatie toepast, ook wel de business & IT alignment te noemen. De ICT Manager stelt dat *'het systeem leidend is'* (ICT Manager Sint Annaklooster, 2021 – bijlage B.2A) wat zorgt dat de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie isoleren van elkaar. Dit beïnvloedt het creëren van een gedeelde visie en strategie negatief, hetgeen effect heeft op het creëren van ambidexteriteit.

Governance – Organisatie + Leren

Een andere bevinding uit de case is dat de governance rondom enterprise architecture capability gelijkenissen heeft met de organisatie die bijdraagt aan het creëren van ambidexteriteit. Een concreet voorbeeld zijn de overlegstructuren, belangrijk volgens de ICT Manager. Volgens diegene *'ontbreekt het aan een formele structuur'* (ICT Manager Sint Annaklooster, 2021 – bijlage B.2A), hetgeen zich vervolgens uit in variëteit in bijvoorbeeld het gebruik van bepaalde ICT-systemen. Daardoor mist de uniformiteit en worden bepaalde toepassingen niet gebruikt zoals beoogd. De Voorzitter van de Raad van Bestuur beaamt het belang van die overlegstructuren. De bestuurder ervaart dat *'het enorm helpt dat we niet achter een bureau dingen zitten te bedenken, maar dat we ook overleggrems hebben waarbij we mensen meenemen in onze ideeën'* (Voorzitter Raad van Bestuur, 2021 – bijlage B.2B).

Een ander voorbeeld dat de governance, ambidexteriteit beïnvloedt, is het mogelijk maken dat de organisatie kan leren. De ICT Manager licht het voorbeeld toe dat zij digicoaches aanstellen om meer begeleiding te bieden aan de werkvloer. Diegene vult aan *'ik hoop hiermee de organisatie een stap verder te brengen. De begeleiding kan ervoor zorgen dat het de digi vaardigheden van de zorgmedewerkers op een hoger peil brengt'* (ICT Manager Sint Annaklooster, 2021 – bijlage B.2A). De Voorzitter van de Raad van Bestuur erkent dit belang en stelt; *'door mensen tijdig te scholen en bij te scholen, kunnen wij zonder ingrijpende reorganisaties veranderingen tot stand brengen'* (Voorzitter Raad van Bestuur, 2021 – bijlage B.2B).

5.2 Case: Rijkswaterstaat

Rijkswaterstaat is de uitvoeringsorganisatie van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat en werkt dagelijks aan een veilig, leefbaar en bereikbaar Nederland. Rijkswaterstaat beschermt het land tegen overstromingen, zorgt dat er voldoende groen is, voldoende en schoon water en dat iedereen vlot en veilig van A naar B kan. Zo beheert en ontwikkelt Rijkswaterstaat dagelijks de rijkswegen, -vaarwegen, -wateren en zet de organisatie in op een duurzame leefomgeving (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat, z.d.).

Semigestructureerde interviews met de *Chief Technology Officer en Chief Information Security Officer* (enterprise architecture capability) en de *Directeur CIV Ontwikkeling & Services Rijkswaterstaat* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2C en B.2D, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.2.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

Binnen de organisatie uit zich deze capability op een *geïsoleerde* manier, hetgeen invloed heeft op de uiting van de capability. Eveneens heeft *isolatiecascade* invloed op diezelfde uiting.

Business en IT alignment

Hoe de capability zich uit, heeft eveneens met de alignment tussen de business en IT te maken. De *interne samenwerking* en het *gedrag* van de organisatie hebben daar invloed op. De aanwezigheid van *overlegstructuren* hebben volgens deze case eveneens invloed. De *doorvertaling* van de noodzaak van IT draagt eveneens bij aan de genoemde alignment. Tot slot hebben de *waardering van IV* en het *vertrouwen* naar elkaar toe, eveneens invloed hoe alignment tot stand komt.

Geïntegreerd geheel

De organisatie beschikt over een *enterprise architectuur* en heeft invloed op de mate van integratie. Daarbij stelt de case dat *uniformiteit* en de mate van *afwijkingen*, o.a. ten opzichte van het beleid, van invloed zijn.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

De aanwezigheid van een *IT-strategie*, als element, heeft invloed op het toewerken naar een bepaald doel. Tegelijkertijd is de mate van *wederzijds begrip* bepalend hoe de weg naar het bereiken van dat doel verloopt. Tot slot heeft de *aandacht van het bestuur* eveneens invloed op hoe het gestelde doel wordt bereikt.

Innovatiepijplijn

Het hebben van een innovatiepijplijn, wordt beïnvloed door de *innovatiecapaciteit* van een organisatie, in de vorm van bijvoorbeeld afdelingen die zich bezighouden met innovatie.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

Tijdens het kunnen toepassen van IT in het primaire proces, heeft een organisatie te maken met de invloed van de mate van *wederzijds begrip*, de mate van *integratie* van IT en de bedrijfsvoering, de *waardering* van IT t.o.v. de business en het *bewustzijn* van de waarde die IT heeft.

Business objectives en funding

Het onderzoek binnen deze case laat zien dat de mate van *transparantie* invloed heeft op in hoeverre IT, onderdeel is van de bedrijfsdoelstellingen. Een voorbeeld hiervan is de transparantie van budgetten en uitgaven die gemaakt worden voor IT ten gunste van bedrijfsdoelen. Hier gaat de mate van *relevantie* gepaard mee, ofwel de duiding in welke mate IT inderdaad onderdeel uitmaakt van het primaire proces. De *samenwerking*, zowel intern als extern, bepaald mede de rol van IT. Tot slot laat deze case zien dat budgettoekenning veelal *risico-gebaseerd* is.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

De governance uit zich binnen de organisatie in *overlegstructuren*, omgang met *besluitvorming* en geduide *verantwoordelijkheden* die invloed hebben. Daarbij heeft de mate van *isolatie* invloed op de manier van managen van de capability, evenals de interne en externe *samenwerking*.

Management en control

De organisatie stelt dat met name *rapporteren* invloed heeft op het managen van de capability. Deze rapportages geven *inzicht* en creëren daarmee *bewustzijn*. De *scholing* van medewerkers is samen met de *veranderingscapaciteit* van de organisatie eveneens van belang. De organisatie stelt dat ondanks een bepaalde governance, het *gedrag* van medewerkers invloed heeft op in hoeverre de capability te managen is. Tot slot laat de case zien dat *managementaandacht* de manier van managen beïnvloedt.

Strategische implicaties

Op de strategische implicaties, maar ook de verandering, is de omgang met *informatiemanagement* van invloed. Bepaalde controls en inzicht in informatie, maakt het mogelijk om strategische implicaties te onderbouwen.

5.2.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

Het onderzoek laat zien dat de exploitatie van de organisatie zich uit door de invloed van de focus op de *huidige bedrijfsvoering*, het wel of niet hebben van *inzicht*, de mate van *automatiseren* en *standaardiseren* en het sturen op *financiën* en (bestaande) *procedures*. Tot slot hebben *omgevingsfactoren* invloed op de mate van exploitatie, zoals contracten met leveranciers die (on)mogelijkheden bieden.

Exploratie

Exploratie van de organisatie wordt beïnvloed door de *voorspelbaarheid* van de organisatie, de inzet van *technologie*, het kunnen *inwinnen van informatie* en *medewerkerdoorstroom*. Tot slot laat de case zien dat *structurele ambidextrie* de mate van exploratie beïnvloedt.

Turbulente omgeving en technologie

De mogelijkheid om exploitatieve en exploratieve activiteiten te kunnen combineren, wordt beïnvloed door de beschikbaarheid van *financiën*, *capaciteitsuitdagingen* en *omgevingsfactoren*, zoals externe toetsing op programma's en projecten. Daarentegen maakt *technologie*, ontwikkeling en verbetering mogelijk, zo laat diezelfde case zien.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

Toewerken naar hetzelfde doel wordt mogelijk gemaakt door de invulling van *communicatiemanagement* van de organisatie. Eveneens heeft een *gedefinieerd uitvoeringsplan* en de gemaakte *interne afspraken* een bijdrage. Het *medewerkersvertrouwen*, de *cultuur* en de *veranderbereidheid* van medewerkers en dus de organisatie bepaalt evengoed het wel of niet gezamenlijk kunnen toewerken naar een bepaald doel.

Leren

De organisatie leert door de invloed van *medewerkerdoorstroom*, maar ook de mate van *interne betrokkenheid*. Zoals de manier van betrekken van medewerkers bij bijvoorbeeld besluitvorming.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

Uitdagingen in de vorm van spanning komen tot stand door de *weerstand* van *technologisering*. Ook hier geldt dat de *veranderbereidheid* een rol speelt in het creëren van spanning, evenals de manier van *samenwerking* met externen zoals leveranciers. Deze samenwerking gaat gepaard met het *imago* dat van invloed is of de organisatie wel of niet met spanning te maken heeft. *Toetsing* door externen, is een van invloed hebbende factor in het verlengde daarvan. Tot slot, het *wederzijds begrijpen* van elkaar, exploitatie en exploratie, speelt eveneens een bepaalde rol.

Absorptievermogen

Wederom zijn *veranderbereidheid* en *wederzijds begrip* de factoren die absorptievermogen duiden en de invloed bepalen of het creëren van ambidexteriteit wel of geen uitdaging betreft.

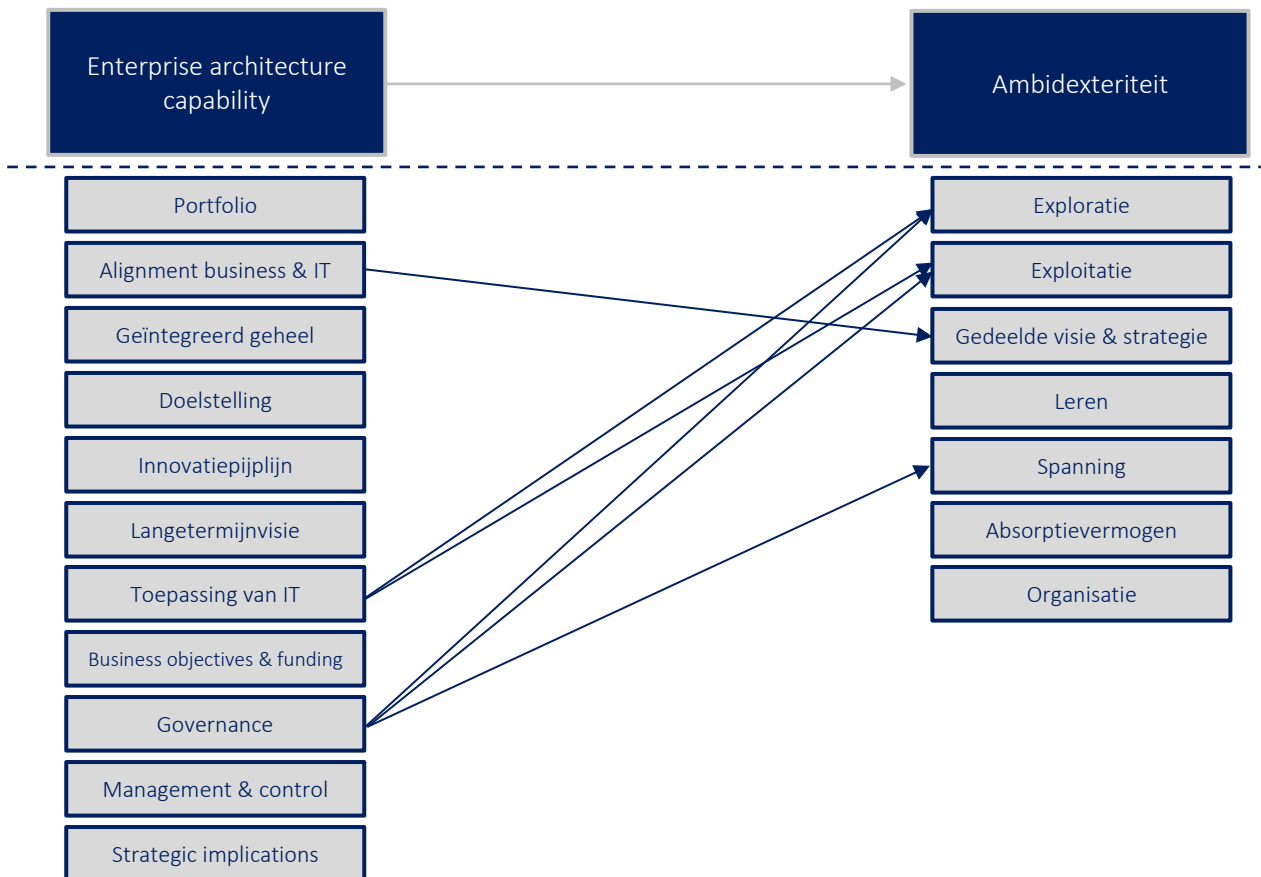
Organisatie

De organisatie die wel of geen uitdagingen ervaart met de manier van organisatie om ambidexteriteit te creëren, wordt beïnvloed door *medewerkerdoorstroom*, de aanwezigheid van een *regieorganisatie*, invulling van *communicatiemanagement* en de aanwezigheid en/of invulling van *overlegstructuren*.

5.2.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijke relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 8 – Relatie conceptueel model case Rijkswaterstaat



Toepassing van IT – Exploitatie en exploratie

Technologie is een bepalende factor in de ontwikkeling van de organisatie, tevens is het van invloed op het primaire bedrijfsproces. De CTO en CISO van Rijkswaterstaat duidt dit met een illustrerend voorbeeld, diegene geeft aan *'80 procent van het niet functioneren komt uit de IT vandaan. In het geval van een tunnel, als iets digitaal het niet doet, moet het gelijk op slot. Met als gevolg heb je gewoon een verkeersinfarct'* (CTO en CISO Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2C). Laatstgenoemde geeft met name de impact van de toepassing van IT aan, ten opzichte van de bedrijfsvoering. Hetgeen de exploiterende of de explorerende activiteiten kunnen zijn. De geïnterviewde Directeur beaamt deze IT-toepassing in het primaire proces. De bevestiging luidt dan ook, *'data inwinnen met sensortechnologie, is een stap voorwaarts om het beheer en onderhoud van de assets zoals een brug uit te voeren'* (Directeur CIV Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2D). Dit voorbeeld duidt concreet hoe Rijkswaterstaat met haar exploratieve activiteiten, de exploitatieve activiteiten versterkt door de toepassing van IT.

Business & IT alignment – Gedeelde visie & strategie

Ondanks Rijkswaterstaat technologie erkent als belangrijke driver om ambidexteriteit te creëren, heeft het ook te maken met uitdagingen rondom de business & IT alignment. De CTO en tevens CISO van Rijkswaterstaat typeert dit met zijn uitspraak, *'als het gaat over architectuur van IT, zegt de bouwer, ja, bij de PC Oké kun je toch gewoon een computertje halen, je zet hem aan en je kunt je werk doen'* (CTO en CISO Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2C). Zijn tweede illustratie bevestigt deze uitdaging eveneens, *'de afdelingen GPO en PPO begrijpen een blauwdruk van de bouwtekeningen, dat is hun architectuur; hoe dik de wanden zijn'*.

De Directeur CIV herkent deze uitdaging eveneens, als het gaat om het creëren van een gedeelde visie en strategie. Zijn bevestigde uitspraak luidt dan ook, *'we moeten elkaar beter leren begrijpen. De afdelingen GPO en PPO willen het liefste weten welk onderhoud de komende 10-20 jaar gepleegd wordt en wat dat kost. Ik kan IT niet 10 jaar vooruit programmeren'* (Directeur CIV Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2D). Dit voorbeeld laat zien dat de alignment tussen business en IT, een positieve invloed kan hebben op het creëren van ambidexteriteit.

Governance - Spanning

Rijkswaterstaat erkent het belang van business & IT alignment en heeft daarom aandacht voor de governance van de capability. Dit bepaalt in hoeverre de activiteiten van de organisatie geïsoleerd of geïntegreerd raken van elkaar. De governance wordt door de CTO en CISO van Rijkswaterstaat o.a. geïllustreerd door de verschillende overlegstructuren die er gecreëerd zijn; *'de Data & IV-raad, het cyberoverleg, het architectuurberaad, dat zijn de toeleverende overleggen, dat is bij ons de governance structuur. Tevens zijn de portfolio overleggen niet meer gestoofpijpt, maar daar zit een directeur van de business aan tafel'* (CTO en CISO Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2C). Deze overlegstructuren, hebben invloed op de spanning die de organisatie ervaart, althans volgens de waarneming in de case Rijkswaterstaat. De Directeur CIV is erbij gebaat dat de verschillende werelden (aanleg & onderhoud - IT) dichterbij elkaar komen. Zo ook als het gaat om het perspectief rondom bruggen, *'de oud Rijkswaterstaters die zich ook wel Waterstaat van de grote grond-, weg- en waterbouwtrajecten noemen, beschouwen de bruggen en sluizen als kunstwerken en vragen om speciaal gebouwde software per brug. Terwijl wij juist de voordelen van standaardisatie zien waardoor beheer & onderhoud o.a. goedkoop wordt'* (Directeur CIV Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2D). De overlegstructuren helpen om wederzijds begrip te creëren wat spanning doet afnemen rondom de exploitatieve en exploratieve activiteiten.

Governance – Exploitatie en exploratie

De aandacht voor governance kan ook een negatieve invloed hebben op het creëren van ambidexteriteit, althans volgens de case van Rijkswaterstaat. De CTO en CISO merkt namelijk, *'de grote beheercontracten die PPO afsluit met de markt zijn voor 20 jaar. Daar hebben we gewoon bikkelhard last van. Belangrijke werkzaamheden zoals patchmanagement, als het niet in het contract staat, wordt het gezien als extra werk en dus als kostenpost'* (CTO en CISO Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2C). De Directeur CIV ervaart dezelfde problematiek van governance indien deze overmatig aanwezig is. Zijn voorbeeld illustreert dit dan ook, *'de vele werkwijzers die Rijkswaterstaat kent, staat vernieuwing enorm in de weg. De landelijke tunnelstandaard moet aangepast worden wil ik een 4G-verbinding of Wi-Fi in een tunnel krijgen. Dit geeft een groot probleem wanneer je in de Benelux-tunnel staat met pech, zonder radiosignaal en je kunt niet bellen. Stel je hebt een dochter van tien, je staat daar, om de 100 meter hangt een telefoon maar iedereen rijdt 100 km/u, dat is link. Het is raar, dat wij als Rijkswaterstaat met als opdracht verkeersveiligheid borgen, niet gewoon twee steunpunten met 4G-verbinding kunnen plaatsen'* (Directeur CIV Rijkswaterstaat, 2021 – bijlage B.2D).

De afsluitende opmerking versterkt dit voorbeeld des te meer, *'we hebben inmiddels ook geen praatpalen langs de weg meer, dat was groot nieuws, maar het was niet meer nodig. Maar in de tunnels moeten we nog onze auto uit voor hulp'*. De uitspraken en voorbeelden laten zien dat de governance van de capability, o.a. geduid in overlegstructuren, invloed hebben in het wel of niet kunnen creëren van ambidexteriteit.

5.3 Case: DELA

DELA helpt haar leden bij alle vraagstukken rondom overlijden. De organisatie biedt uitvaardiensten, uitvaartverzorging en producten en diensten rondom verzekeren aan. DELA is een coöperatie, waardoor de leden mee kunnen denken en bepalen in het vormen van de organisatie (DELA, z.d.).

Semigestructureerde interviews met de *Enterprise Architect* (enterprise architecture capability) en de *Domein Architect* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2E en B.2F, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.3.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

De manier hoe de capability zich uit, is afhankelijk van de mate van *isolatie* van de verschillende bedrijfsonderdelen. Daarentegen bepaalt de mate van *integratie* en of er sprake is van een *centraal doel* mede de uiting van de capability. De constatering in deze case is dat de organisatie zowel invloed herkent van isolatie, als van integratie. Beiden bestaan dus naast elkaar binnen deze case.

Business en IT alignment

De alignment is binnen deze case bepaald door de mate van het *doorvertalen* van de uitgangspunten van het bedrijf naar *verschillende doelgroepen* toe. Ook hier is de mate van *integratie*, tussen de business en IT, van invloed evenals het *continue dialoog* dat wel of niet wordt gevoerd. Het creëren van alignment wordt in deze case bepaald of er wel of geen IT-*overlegstructuren* aanwezig zijn.

Geïntegreerd geheel

Deze case laat zien dat het creëren van een geïntegreerd geheel wordt beïnvloed door de aanwezigheid van een *bedrijfsarchitectuur* en een *IT-architectuur*.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

Om naar een doel toe te werken, heeft het *doorvertalen* van de strategie naar o.a. de operatie invloed. Ook de aanwezigheid van een gedefinieerde *richting*, een *korte* en *middellange termijnvisie* en een uitgesproken *ambitie* zijn bepalende factoren. Ook de aanwezigheid van *veranderportfolio's* en het wel of niet centraal stellen van *waardecreatie* beïnvloedt in welke mate de organisatie naar een doel toewerkt.

Innovatiepijplijn

Een innovatiepijplijn uit zich in deze case in de aanwezigheid van *innovatieaandacht* en *innovatiecapaciteit*. Dat laatste vormt zich door de aanwezigheid van een innovatieteam.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

De duiding van de toepassing van IT in de primaire bedrijfsvoering wordt beïnvloed door de *aantonbaarheid* van de IT-toepassing. De organisatie doet dat door bijvoorbeeld de IT-ondersteuning te koppelen aan producten en diensten, in een bepaalde markt. Eveneens heeft de *traceerbaarheid* van IT t.o.v. de bedrijfsvoering een bepalende rol, waarbij het bijvoorbeeld te herleiden is wat IT toevoegt aan de doelstelling van de organisatie. Ook voor dit onderwerp is de *waardering* van IT van invloed evenals de *verander capaciteit* van de organisatie.

Business objectives en funding

De mate waarin IT vertegenwoordigd is in hetgeen de organisatie wil bereiken, of als het gaat om het budgetteren, dan heeft *betrokkenheid* invloed daarop. Dit uit zich in o.a. de mate waarin IT betrokken is bij de initiatie van ideeënfase van de organisatie.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

De governance, hetgeen het managen van de capability ondersteunt, wordt bepaald door de aanwezigheid van *rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuren*, gedefinieerde *functies* en *complementaire teams*. Tevens heeft het *vertrouwen* en de *centralisatie* van een eenduidige waarheid aan informatie invloed op het creëren van governance.

Management en control

Het managen van de capability wordt eveneens beïnvloed door de aanwezigheid van *key performance indicatoren* en *sturing* vanuit het management. Eveneens heeft *leiderschap*, zoals faciliterend leiderschap, de creatie van *zelfsturende teams* en de aanwezigheid van toegewezen *verantwoordelijkheden* invloed.

Strategische implicaties

Het toepassen en het managen van de capability, vraagt om *verandercapaciteit* als strategische implicatie. Verandering vraagt om aandacht voor reorganiseren van afdelingen en structuur.

5.3.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

De manier van exploiteren wordt beïnvloed door de focus op de *huidige bedrijfsvoering*, mate van *plannen* (met name op korte termijn of adhoc), aandacht voor *verfijnen* en *standaardisatie* en *integratie*. Eveneens hebben de mate van *inzicht*, in bijvoorbeeld een informatieketen, en de keuze voor *contextuele ambidextrie* invloed op de manier van exploitatie. Exploratie komt er dan dus bij, in geval van deze onderzochte case.

Exploratie

De organisatie exploreert door met de invloeden van de aanwezige *ownership*, de mate van *planvorming* en de beoordeling van de *output* rekening te houden. Exploratie uit zich mede in *brainstorming* en het uitvoeren van *marktonderzoek*.

Turbulente omgeving en technologie

Het creëren van ambidexteriteit wordt beïnvloed door rekening te houden met *omgevingsfactoren*, in het geval van deze case juridische factoren zoals wet- en regelgeving. Technologie biedt de organisatie *ondersteuning*, met name in de werkprocessen.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

Het creëren van een gedeelde visie, dus voor de exploitatieve en exploratieve activiteiten, heeft het hebben van een *toekomstplan* invloed. Tevens is *communicatiemanagement* een bepalende factor, hoe de organisatie o.a. omgaat met de doorvertaling van haar visie en strategie. Het beoordelen van het *resultaat*, komt het overeen met het plan, is van invloed om beide activiteiten bijeen te houden. *Standvastigheid* heeft eveneens een bepalende invloed, net zoals de aanwezigheid van een *planning*.

Leren

Tijdens het interview zijn *geen bevindingen* waargenomen waaruit blijkt hoe de organisatie omgaat met leren.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

De mate en aanwezigheid van spanning, wordt door een aantal factoren beïnvloed. Zo heeft de aanwezigheid van *wederzijds begrip* invloed hierop, alsmede de *gebruikerstevredenheid*, het overzien van *gevolgen* na verandering en de mate van *standvastigheid* van keuzes en tactiek.

Absorptievermogen

De organisatie is in staat om verandering te absorberen, mits het rekening houdt met invloeden zoals de aanwezigheid van een gedefinieerd *toekomstbeeld*. Nauw daaraan verbonden is de mate van *focus* van de organisatie. Ook hier geldt dat *wederzijds begrip* bepalend is om met de uitdaging van beperkte absorptie om te gaan. Tot slot, is de mate van *inzicht* van invloed, zoals het overzien van de informatieketen van techniek tot klant.

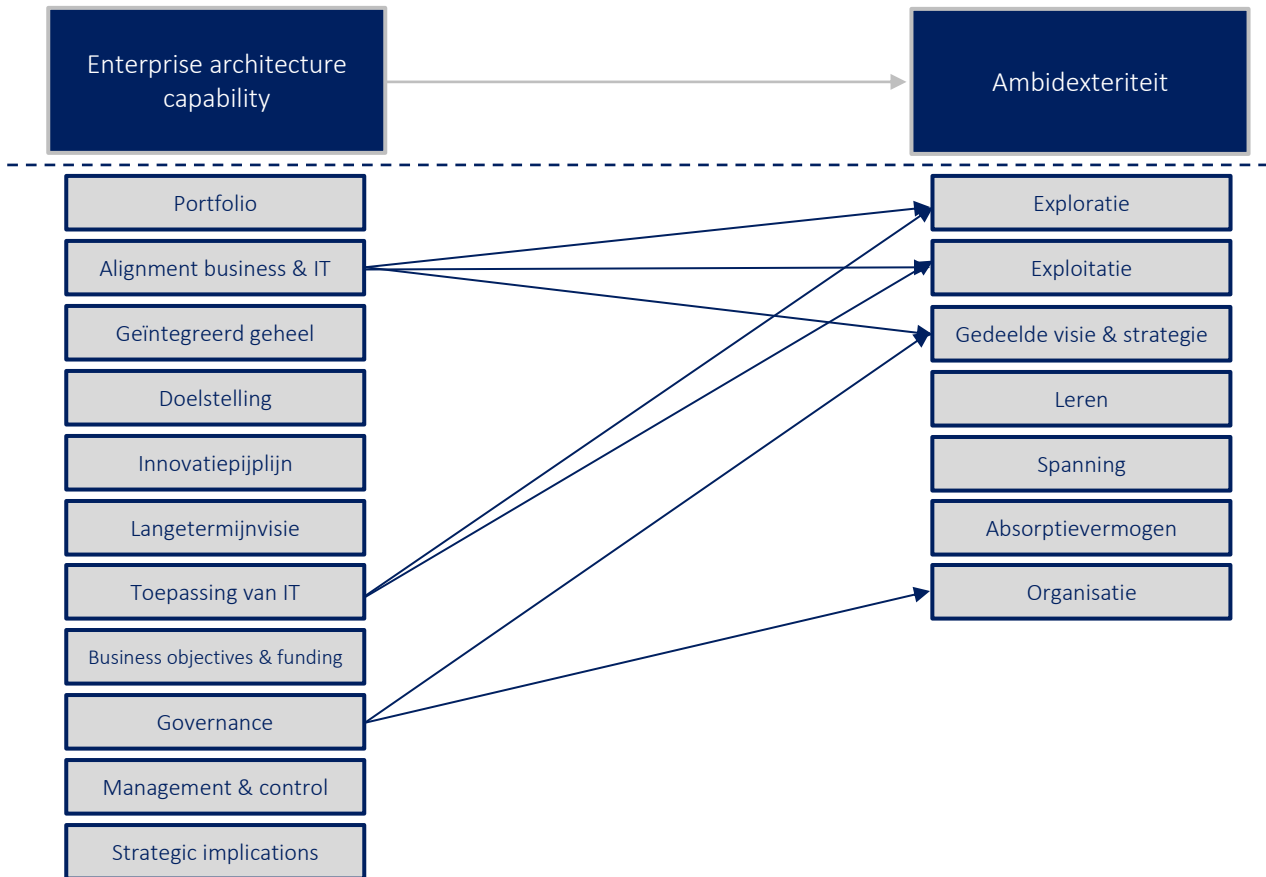
Organisatie

De manier van organisatie bepaalt eveneens of er wel of geen uitdagingen zijn om ambidexteriteit te creëren. De organisatie herkent de invloeden van de mate van *standvastigheid*. Ofwel, of verandering op een consistente of adhoc manier wordt georganiseerd. Eveneens is de mate van focus op de *huidige bedrijfsvoering* bepalend. Ook hier is *communicatiemanagement* (over o.a. voortgang) invloedrijk, alsmede het *gedrag* van de mensen en dus de organisatie. De *integratie* van de verschillende bedrijfsonderdelen heeft tot slot invloed op het organiseren om ambidextrie te creëren.

5.3.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijkste relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 9 – Relatie conceptueel model case DELA



Toepassing van IT – Exploitatie en exploratie

DELA erkent het belang van IT, toegepast in het primaire proces van de bedrijfsvoering. Met name is het effect van het wel of niet toepassen van IT, op te merken in de exploitatieve of exploratieve activiteiten van DELA. De Enterprise Architect illustreert dit door de uitspraak, *'we hadden uitvaartverzorgers, die gingen bij mensen langs en in één keer zie je dat uitvaart-direct of zoiets voorbijkwam, daar kun je gewoon online een uitvaart regelen die binnen een paar dagen geregeld is en dat kost ook nog niks'* (Enterprise Architect DELA, 2021 – bijlage B.2E). De geïnterviewde illustreert daarentegen ook *'we zetten een product of dienst in de markt, daar zit een proces aan vast en daar leveren we ondersteuning voor. De lijn product/dienst – processen – informatievoorziening wordt continu inzichtelijk gemaakt'* (Enterprise Architect DELA, 2021 – bijlage B.2E). Kortom; IT zit concreet verweven in hetgeen de organisatie aanbiedt aan haar klanten. De Domein Architect van DELA herkent dit effect eveneens, met name op de exploratieve activiteiten die ontbreken door de voornaamste focus op de huidige bedrijfsvoering. Diegene stelt dan ook dat *'de focus op de operatie is gewoon heel erg groot, er is gewoon geen ruimte voor vernieuwing'*. Aangevuld met *'we leven erg in de waan van de dag, er wordt vanuit het bestaande geredeneerd, op korte termijn en soms ook ad hoc'* (Domein Architect DELA, 2021 – bijlage B.2F). Deze relatie toont aan dat de toepassing van IT de concurrentiepositie van DELA beïnvloedt.

Business & IT alignment – Exploitatie en exploratie + gedeelde visie & strategie

De case DELA laat zien dat de alignment invloed heeft op meerdere factoren die het mogelijk maken om ambidexteriteit te creëren. De Domein Architect merkt het belang eveneens in het interview, diegene stelt *'drie, vier jaar geleden is een onderzoek gestart van waar gaan we nou eigenlijk naartoe?'* (Domein Architect DELA, 2021 – bijlage B.2F). Diegene spreekt ook over de manier van planvorming, *'er worden weleens plannen gemaakt, waar staan we over vijf jaar? Het is niet echt visionair'*. Dat laatste beïnvloedt de *exploratieve activiteiten* op negatieve wijze. Zo blijkt ook uit de uitspraak *'we hebben een innovatielab, maar concreet komt daar niets uit'*. Dit is een gevolg van de eerdere opmerking, dat de focus met name is gericht op de exploitatieve activiteiten en niet op exploratie. Opvallend is dat de Enterprise Architect van DELA vanuit de capability uitspreekt *'veel met de business aan tafel te zitten'* en *'de koers van de directie, die strategie vertalen we door naar bedrijfsuitgangspunten per sector'* (Enterprise Architect DELA, 2021 – bijlage B.2E). Dat laatste laat zien dat er aandacht is voor de verschillende doelgroepen binnen DELA. Echter, diezelfde Enterprise Architect vertelt ook *'we hebben wel continu dialoog met de verschillende sectoren om continu bij te sturen op korte termijn'*, hetgeen de dominantie van de exploitatieve activiteiten verklaard.

Governance – Organisatie + spanning

De governance van de capability erkent de invloeden van gedefinieerde rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuren en bepaalde functies. De Enterprise Architect beschrijft meerdere overlegstructuren van bepaalde functies, *'businessanalisten die bijvoorbeeld een proces uitwerken, staan continu in verbinding met domein architecten, informatieanalisten om processtappen en functionaliteit continu te bediscussiëren'* (Enterprise Architect DELA, 2021 – bijlage B.2E). Aangevuld, *'we hebben coaches die tweewekelijks of maandelijks een bijeenkomst organiseren'*, er bestaat een *'portfolioboard waar informatie-eigenaren ideeën en thema's kunnen pitchen om mogelijk te realiseren'*. De transcripten laten meerdere voorbeelden zien dat er duidelijk is nagedacht over de governance van de capability binnen DELA.

De governance van de capability staat echter met de invulling van de *organisatie* van de bedrijfsvoering. Zo blijkt volgens de Domein Architect, *'er spanning bestaat tussen de hoogste baas en het management daaronder. Er worden keuzes gemaakt die niet goed zijn voor iedereen en er wordt veel gewisseld van tactiek'* (Domein Architect DELA, 2021 – bijlage B.2F). De organisatie rondom besluitvorming lijkt daarin doorslaggevend. Een van de illustrerende gevolgen, volgens diezelfde Domein Architect is, *'wat de baas zegt; we doen alles om dat project live te krijgen, vervolgens zie je dat het management dat daaronder zit toch weer andere routes gaat nemen'*. Ook de illustrerende uitspraak die de directie eerder maakte *'waarom zorg je niet gewoon dat het werkt, dat het de juiste prio krijgt en dat de rest gewoon allemaal naar achter wordt geschoven?'* laat zien dat besluitvorming binnen de organisatie invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Hierin is ook op te maken dat de aandacht uitgaat naar de huidige bedrijfsvoering, de korte termijn, in plaats van de aandacht voor het exploreren.

5.4 Case: Finalist

Finalist ontwikkelt en integreert software voor de markten zorg, zekerheid, onderwijs, media en maatschappij. De organisatie is in 1988 opgericht met als doel om organisaties en mensen te helpen op belangrijke momenten in een mensenleven. Finalist adviseert haar klanten op het gebied van ICT, biedt detacheringmogelijkheden, softwareontwikkeling en –integratie, maar ook het beheer en onderhoud van software en websites. De organisatie gelooft sterk in de wereld van open source technologie (Finalist, z.d.).

Semigestructureerde interviews met de *Business Consultant, tevens aandeelhouder* (enterprise architecture capability) en de *Algemeen Directeur* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2G en B.2H, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.4.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

De organisatie herkent de invloeden van de mate van *hergebruik* van bepaalde producten, hetgeen zorgt voor bepaalde integratie tussen o.a. afzetmarkten. De organisatie heeft namelijk verschillende productlijnen en herkent daarmee de invloed van de mate van *differentiatie* die invloed heeft op hoe de capability zich uit in het portfolio van de organisatie. Tot slot, de mate van *integratie* beïnvloedt hoe de capability zich uit.

Business en IT alignment

In hoeverre alignment tussen de bedrijfsvoering en IT aanwezig is, wordt beïnvloed door de mate van *isolatie* die aanwezig is. De aandacht voor *doelgroepsegmentatie* heeft eveneens invloed, alsmede de mate van het centraal stellen van de *klantbehoeften*. De invulling van *communicatiemanagement* laat ook gevolgen zien voor de alignment tussen beiden. Dit uit zich o.a. in de manier van vertalen van IT-specifieke jargon, naar begrijpbare toelichting voor klanten.

Geïntegreerd geheel

Het creëren van een geïntegreerd geheel wordt mede bepaald door de mate van *standaardisatie* die aanwezig is. Evenals de mate van *controle*, op bijvoorbeeld de huidige situatie (as-is) die daarmee volledig blijft.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

Om toe te werken naar een bepaald doel, is de mate van *kennisdeling* van invloed. De *integratie* van producten heeft eveneens invloed. Het bieden van een bepaalde *richting*, middels een *roadmap* en *veranderportfolio's*, kent ook gevolgen. Hetzelfde geldt voor de aanwezigheid van gedefinieerde *uitgangspunten*.

Innovatiepijplijn

De organisatie rondom een innovatiepijplijn, hetgeen onderdeel is van een langetermijnvisie, wordt beïnvloed door de aanwezigheid van een *planning*, ten gunste van o.a. productontwikkeling.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

De mate waarin IT toegepast is of kan worden in de primaire bedrijfsvoering, wordt beïnvloed door de mate waarin de waarde van IT *erkent* wordt. Het *bewustzijn* rondom deze waarde speelt eveneens een rol, alsmede de mate van *wederzijds begrip*. De aanwezigheid van (IT-)functies en het *gedrag* van de organisatie en mensen hebben eveneens invloed. Gemak uit zich bijvoorbeeld in de mate van gemakzucht van medewerkers en/of klanten.

Business objectives en funding

In hoeverre bedrijfsdoelen samengaan met IT, wordt beïnvloed door de mate van *samenwerking*. De case laat zien dat gezamenlijke ontwikkeling en gezamenlijk financieren daar voorbeelden van zijn. *Doelgroepsegmentatie* is tot slot van belang, waarbij doelen per productlijn kunnen en mogen afwijken.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

De governance, om de capability te kunnen managen, vraagt om aandacht voor het definiëren van *functies*, de *selectie* van personen voor *functies* en de aanwezigheid van *overlegstructuren*. Tot slot is de mate van *regie* een bepalende factor, ofwel; of een organisatie de regie in eigen hand neemt of dat er een afhankelijkheid is van externen. Aanvullend daarop, kent *auditing* een bepalende rol in het managen van de capability door bijvoorbeeld de toetsing door derden en het laten certificeren van de organisatie.

Management en control

Management en control wordt eveneens beïnvloed door de *selectie* van personen voor functies. De case illustreert dat de functie zoals een Chief Information Officer (CIO) bepalend kan zijn in hoe het managen van de capability tot uiting komt. Aanverwante invloeden zijn de aanwezigheid van *leiderschap* en de mate van het nemen van (eigen) *regie*. Evengoed aanverwant, is de mate waarin de organisatie *toetst* of bepaalde activiteiten aansluiten bij het beoogde doel.

Strategische implicaties

De implicaties om de capability te managen, om het o.a. onderdeel te laten zijn van de bedrijfsvoering, uiten zich in de invloeden *verandercapaciteit* en *managementfocus*. Verandering stimuleert het reorganiseren van afdelingen en structuur, maar de capaciteit toont aan welke mogelijkheden daarvoor zijn. Hetgeen het management belangrijk acht en hetgeen de focus krijgt, heeft eveneens invloed.

5.4.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

De organisatie erkent dat de mate van exploiteren wordt beïnvloed in hoeverre exploratieve activiteiten worden gecombineerd. Ofwel; in hoeverre er sprake is van *contextuele* en/of *structurele ambidextrie*. Ook de mate van het willen *verfijnen*, zoals het (iteratief) ontwikkelen en professionaliseren van het huidige, kent een bepalende rol. Tot slot, wordt exploitatie beïnvloed door de mate waarin *financiën*, zoals rendement, leidend is of niet.

Exploratie

De mate van exploratie wordt beïnvloed door de inzet op *ontwikkeling*. Ofwel; in hoeverre ontwikkelt de organisatie proactief of enkel vraag-gestuurd. Ook hier geldt dat het type *ambidextrie*, *contextueel* of *structureel*, een rol speelt. De mate van *investeren* bepaalt evengoed de mate van exploratie, alsmede de mate waarin een organisatie *samenwerkt*. Zowel intern, als met externe partijen. Tot slot heeft het uitvoeren van *marktonderzoek* invloed op de mate van exploreren en dus het inspelen op de toekomst.

Turbulente omgeving en technologie

In hoeverre de organisatie toewerkt naar beide activiteiten, wordt beïnvloed door de mate van *samenwerken*. Dit uit zich in o.a. in overeenkomstige of afwijkende uitgangspunten van de organisatie en haar klanten. De organisatie erkent dat de *maatschappelijke rol* ertoe doet, evenals de *normen* en *waarden* die spelen in de markt waarin de organisatie actief is. De maatschappelijke rol is te herkennen in de zorgmarkt waarin de organisatie opereert, de normen en waarden komen terug in de wereld van technologie, waar de zogeheten 'Big Tech' zoals Microsoft en Amazon een bepaalde filosofie creëren waar de organisatie mee van doen heeft.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

Om toe te werken naar eensgezindheid, trachten toe te werken naar de combinatie van beide activiteiten, heeft een gedefinieerde *identiteit* invloed evenals de aanwezigheid van een *toekomstplan* met bijhorende *resultaten*, zoals doelstellingen. Buiten deze beschrijvingen om, is de *cultuur* bepalend, ofwel; in hoeverre voelen mensen zich gesterkt dat ze bij de organisatie werken. Tot slot heeft de invulling van zowel interne als externe *marketing* een bepalende rol.

Leren

Het lerend vermogen wordt beïnvloed door de mate waarin medewerkers kans maken op een *beloning*, zoals o.a. een winstuitkering. De *medewerkerdoorstroom*, waardoor een carrièreperspectief wordt geboden voor medewerkers, is eveneens van invloed.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

De aanwezigheid van spanning, als uitdaging om toe te werken naar beide activiteiten, wordt beïnvloed door de mate van *samenwerking*. Evengoed is de aandacht rondom *budgettoekenning* bepalend. Tot slot, heeft de *volwassenheid*, van o.a. externen zoals klanten, een bepalende rol of er spanning aanwezig is binnen de organisatie.

Absorptievermogen

De mate waarin de organisatie beide activiteiten kan absorberen, wordt beïnvloed door onder andere de *standvastigheid*, van bijvoorbeeld samenwerkingspartijen die wel/niet openstaan voor andere type oplossingen. De eigen *organisatiegrootte* speelt eveneens een rol, alsmede het *temporiseren* van activiteiten. Tot slot hebben de *vaardigheden* van medewerkers invloed op het vermogen van absorberen voor het creëren van ambidexteriteit.

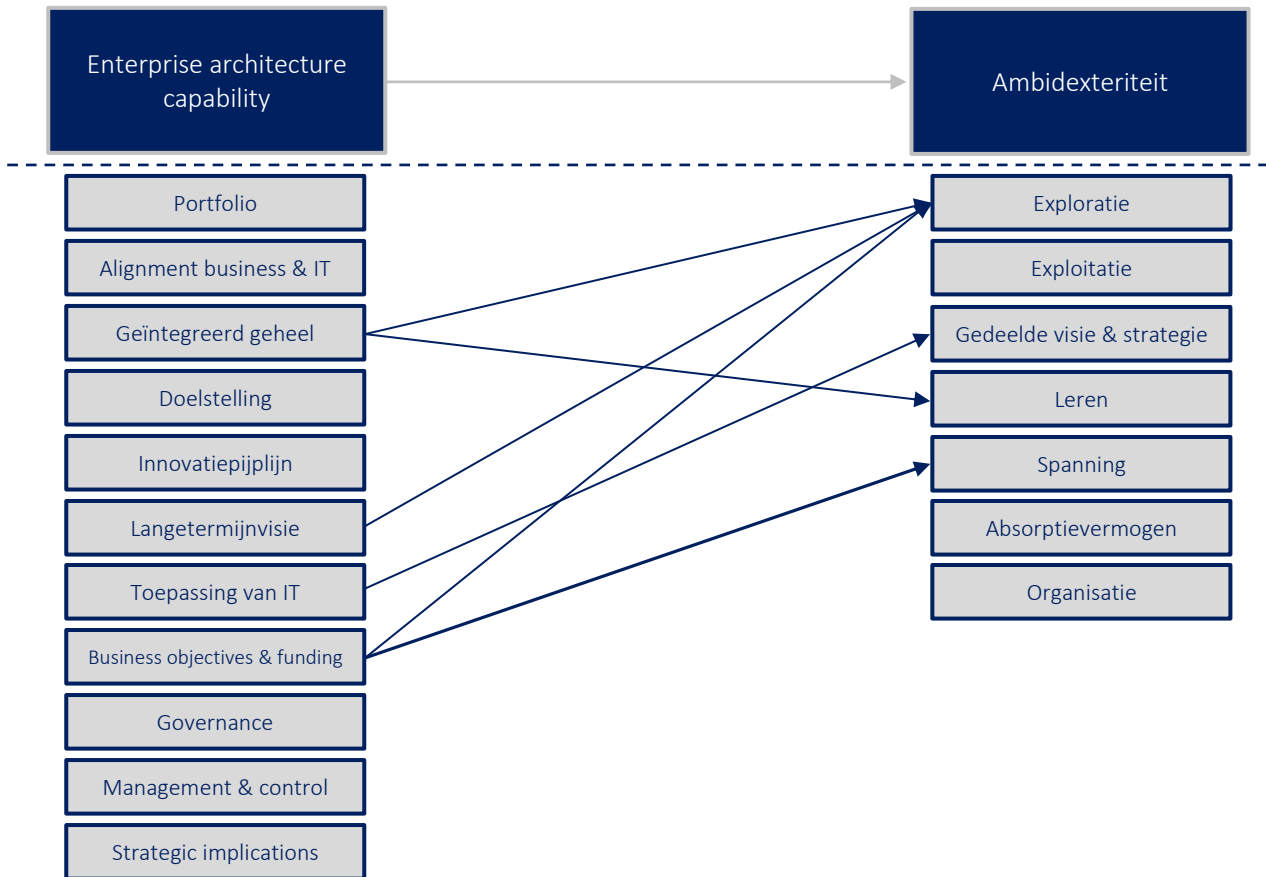
Organisatie

De mate waarin de organisatie in staat is om, om te gaan met bepaalde uitdagingen wordt o.a. bepaald door de *volledigheid*, van o.a. de aanwezige competenties in businessunits. De *compactheid* van de organisatie, zoals de hiërarchie, beïnvloed eveneens de omgang met uitdagingen. De aanwezigheid van *verantwoordelijkheden*, de *focus* van medewerkers, het wel/niet *scheiden* van *verschillende* type *bedrijfsvoering* en de mate van duidelijkheid in het *toekennen* van *budgetten*, hebben invloed.

5.4.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijkste relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 10 – Relatie conceptueel model case Finalist



Toepassing van IT – Gedeelde visie en strategie

Ook voor deze case geldt, dat de toepassing van IT invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. In dit geval op het creëren van een gedeelde visie & strategie. Hetgeen niet vreemd is, gezien de aanwezigheid van IT-dienstverlening in de portefeuille van de organisatie aanwezig is. De uitspraak van de Algemeen Directeur van Finalist, *'wij kijken meer naar open source, omdat we minder macht willen geven aan die big tech bedrijven en dat er veel meer van de community zal zijn'* (Algemeen Directeur Finalist, 2021 – bijlage B.2H). Deze uitspraak en keuze bepaalt de activiteiten van de bedrijfsvoering. De Business Consultant sluit hier volledig op aan. De uitspraak *'we richten ons veel meer op producten die ook hergebruikt kunnen worden. Dat is een echt een keuze om producten en diensten ook aan te bieden aan andere sectoren en klanten'* (Business Consultant Finalist, 2021 – bijlage B.2G).

Business objectives & funding – Exploratie + spanning

De case Finalist heeft een interessante toevoeging ten opzichte van de voorgaande cases. De Algemeen Directeur laat zien met zijn uitspraak *'door in contact te komen met de GGD met de vraag naar het ontwikkelen van een digitaal-kind-dossier, hebben we de opdracht gekregen om een product te ontwikkelen (GGID). Hetgeen ons in staat stelde te exploreren, medegefinancierd door de klant GGD'* (Algemeen Directeur Finalist, 2021 – bijlage B.2H). Dit IT-product, hetgeen ook om een eigen investering heeft gevraagd, naar eigen zegge, van ongeveer één miljoen euro, is een illustrerend voorbeeld van hoe IT onderdeel is geworden van bepaalde business objectives wat de organisatie in staat stelt te exploreren. Dit heeft echter ook voor spanning gezorgd, door *'het enorme beslag op de medewerkers van die unit en het feit dat ondertussen de schoorsteen gewoon moet blijven roken als commercieel bedrijf zijnde'*.

De Business Consultant voegt nog een aantal uitspraken toe, wat IT onderdeel uitmaken van business objectives inclusief de omgang met funding, hen bedrijfsmatig oplevert. Onder andere de stelling die diegene inneemt *'het uitbreiden van producten, daar wordt funding voor gezocht'*. Ook de reeds gedane investering in het GGID-product, ziet de Business Consultant als een kans om verder te exploreren door *'er zijn componenten die hergebruikt kunnen worden zoals bijvoorbeeld een process engine, een digitale communicatiemodule. Onderdelen die we ook weer kunnen gebruiken binnen andere oplossingen'* (Business Consultant Finalist, 2021 – bijlage B.2G).

Geïntegreerd geheel – Exploratie + Leren

Het hergebruik van ontwikkelde componenten, hetgeen samengesteld kan worden met andere componenten om nieuwe markten te betreden biedt zoals beschreven exploratiemogelijkheden. Deze integratie en de aanwezigheid van deze componenten stelt Finalist ook op een andere manier in staat om te exploreren en te leren. De Algemeen Directeur licht dit toe, *'we zitten met RedHat in een community. Dus wij delen functionaliteit waar anderen weer gebruik van kunnen maken'* (Algemeen Directeur Finalist, 2021 – bijlage B.2H). Deze manier van (extern) samenwerken stimuleert productontwikkeling en de organisatie leert zodoende van anderen.

Langetermijnvisie – Exploreren

Om als commercieel bedrijf relevant te blijven is het belangrijk om een (langetermijn)visie te hebben, zo erkent ook de Business Consultant van Finalist in de praktijk bij klanten. Volgens de geïnterviewde *'werkt het fantastisch om met een roadmap te werken, wat je in staat stelt om van een bepaalde situatie tot een nieuwe situatie te komen. Ook al is het op klein niveau, het brengt je structuur om van A naar B te komen'* (Business Consultant Finalist, 2021 – bijlage B.2G).

5.5 Case: Exact

In 1984, in Delft is het bedrijf Exact opgericht en werden de eerste stappen in de digitaliseringsslag van de bedrijfsboekhouding gezet. Nu, 35 jaar later, is Exact de marktleider in financiële en bedrijfssoftware. Internationaal opererende organisaties en lokale bedrijven behoren beiden tot de doelgroep. Met 1.850 specialisten helpt Exact meer dan 550.000 ondernemers en accountants met haar innovatieve softwareoplossingen. Daarmee sturen de klanten op cijfers en runnen succesvol hun dagelijkse bedrijfsvoering (Exact, z.d.).

Semigestructureerde interviews met de *Chief Information Officer* (enterprise architecture capability) en de *Chief Commercial Officer* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2I en B.2J, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.5.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

De invloeden die het mogelijk maken om de capability terug te zien in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn de mate van *integratie* die aanwezig is en de mate van *kennisuitwisseling*. Laatstgenoemde uit zich binnen de case in de manier van rapporteren, het inzicht in de totale architectuur en daarmee het kunnen overzien van de (bedrijfs)domeinen.

Business en IT alignment

Genoemde alignment komt tot stand door de invloed in welke mate de business en IT alignment als *doel* wordt gesteld. Eveneens zijn de *continue dialogen* bepalend en het *doorvertalen*, van onder andere de businessplannen naar IT-plannen. Ook de *toewijding* van de business, het daadwerkelijk willen begrijpen van IT, speelt een bepalende rol. Aanverwant is *ownership* dat een rol kent. Tot slot, het *volgen* van *businessbewegingen* en de mate waarin *businessbehoeften sturend* zijn, beïnvloedt de genoemde alignment.

Geïntegreerd geheel

De mate van integratie wordt beïnvloed door de *integratie* van de business met IT, specifiek de behoeften met de IT-eisen. Aanvullend speelt de mate van *segmentatie* een bepalende rol, zoals het opsplitsen van het technisch domein en het informatiedomein.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

Om tot een beoogd doel te komen, is de *doorvertaling* van o.a. de strategie bepalend. Ook hier speelt de bepalende factor van de mate van *doelgroepsegmentatie* een rol, zoals het begrijpend maken van topics per doelgroep. Zoals eerder in deze case geïllustreerd, is de mate dat de *bedrijfsbelangen centraal* worden gesteld van invloed. Ook is mate van *integratie* wederom van belang, alsmede de *flexibiliteit* die de organisatie heeft in het meebewegen met de bedrijfsdynamiek. Tot slot is de *veranderbereidheid* van belang, dat uit zich in o.a. de aanwezige filosofie rondom ontwikkeling.

Innovatiepijplijn

De mate waarin een innovatiepijplijn aanwezig is en/of zich uit in het toewerken naar een bepaald doel, wordt beïnvloed door de *innovatiecapaciteit* van de organisatie. De mate van inzet toont bij de organisatie deze capaciteit aan.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

De toepassing van IT ten opzichte van de bedrijfsvoering is afhankelijk van de mate waarin IT *relevant* wordt geacht, de mate van *integratie* van IT in concrete businessbehoeften, de *waardering* die IT krijgt en de mate waarin de toepassing op basis van *risico's* is gebaseerd.

Business objectives en funding

De mate waarin IT integreert met de bedrijfsdoelen, hangt af van de *controle* van o.a. budgetten, de mate waarin de *businessbehoeften centraal* staan en de *verandernoodzaak* die wel of niet aanwezig is. In het geval van deze case, zijn voorstel stabiliteit en voorspelbaarheid belangrijk, wat dus controle geeft en de noodzaak van verandering minimaal maakt.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

Om de capability, bestaande uit voorgaande, te managen is ook in deze case *doelgroepsegmentatie* van belang. Evenals de aanverwante invloed van het *doorvertalen* van de inhoud, naar specifieke (interne) doelgroepen toe. De invulling van de governance wordt mede bepaald door de mate van *integratie* die aanwezig is. Dit voorkomt niet gecontroleerde optimalisatie, geleid door individuen in plaats van de organisatie. De aanwezigheid van *overlegstructuren*, omgang met *besluitvorming*, aanwezigheid van bepaalde *IT-volwassenheid* en *flexibiliteit* zijn eveneens bepalend op de vorming van governance.

Management en control

Voor het management is de bepalende rol weggelegd om rekening te houden met de invloed van het *verbinden*, met name de business met IT. Dit uit zich in o.a. de kerntaak van management om materie aan beiden continu uit te leggen. Het creëren van *wederzijds begrip* is eveneens een bepalende factor en heeft invloed. Tot slot, de aanwezigheid van *verwachtingsmanagement* speelt een rol in het managen van de capability.

Strategische implicaties

De mate van *integratie* is van invloed op het managen van de capability. Dit uit zich in o.a. dat te volgen is welke gesprekken en besluiten bij zowel de business als IT plaatsvinden. Zodoende komt niet een van de twee buitenspel te staan. Gelijk aan voorgaand (sub)construct, is *verwachtingsmanagement* van invloed in hoeverre strategische implicaties zich voordoen. Dat gaat over het snappen van de stakeholders binnen de organisatie, hen faciliteren en tijdig een pushback geven. Tot slot, de *verandercapaciteit* is eveneens een bepalende factor of en welke strategische implicaties van toepassing zijn. De organisatie illustreert een veranderende interne organisatie als implicatie naar aanleiding van de verkoop van een bedrijfsonderdeel.

5.5.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

De uiting van de exploitatieve activiteiten wordt bepaald door de keuze in *sturing* van de organisatie. Eveneens heeft de mate van *verfijnen* invloed op deze activiteiten. De keuze voor *structurele ambidextrie* bepaalt mede de uiting van de exploitatie van de organisatie.

Exploratie

De uiting van de exploratieve activiteiten worden bepaald door de aanwezigheid van een *proactieve ontwikkeling*, evenals de aanwezigheid van *productontwikkeling*. Een aanverwante invloed is de manier van inspelen op bepaalde *klantbehoeften*, zoals latente behoeften. Het uitvoeren van *marktonderzoek* is tevens een bepalende factor, evenals de eerdergenoemde keuze voor *structurele ambidextrie*.

Turbulente omgeving en technologie

De invloed van technologie op het wel of niet kunnen uitvoeren van beide activiteiten, wordt beïnvloed door de *identiteit* van de organisatie. In het geval van deze case is innovatie dé identiteit van de organisatie en komt dat continu terug in haar activiteiten. Het *technologie-gedreven organiseren* is tevens een bepalende factor om exploratie en exploitatie te omarmen. Marktontwikkelingen zoals Social Mobile, Analytics, Cloud, AI en robotics jagen de keuze voor bepaalde activiteiten aan. Tot slot is de mate van *concurrentie*, met name de gevraagde verandersnelheid, van invloed en wordt door de organisatie herkend in de turbulente omgeving waarin het verkeert.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

Om toe te werken naar hetzelfde doel, erkent de organisatie de invloed van *toetsing*. Ofwel, in welke mate passen de activiteiten bij de visie, de markt en de producten. *Cultuur* is tevens een bepalende factor, dat uit zich in de mate van eensgezindheid binnen de organisatie. Een gedefinieerd *toekomstplan*, een gedefinieerde *identiteit* en de mate waarin een *ambitie* is uitgesproken bepalen eveneens het succes.

Leren

De organisatie merkt op dat het leert door rekening te houden met invloeden zoals de omgang met *verandermanagement* en de mate waarin een *leercultuur* aanwezig is. Dat laatste uit zich in o.a. de openheid van medewerkers ten opzichte van ontwikkeling, nieuwe ideeën, suggesties, acquisities en de mogelijkheid om fouten te maken.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

Spanning als uitdaging wordt beïnvloed door de mate van *samenwerken*, met name in relatie tot externe partijen zoals klanten, resellers en andere partners. Wederom heeft de *leercultuur* invloed op de aanwezigheid van spanning. Doordat de organisatie ruimte creëert om fouten te maken, neemt spanning af.

Absorptievermogen

De organisatie erkent de invloed van het *klantvermogen*, in hoeverre de organisatie zelf, maar dus haar de klanten, beschikt over een bepaald absorptievermogen. Daaraan verwant, heeft de *veranderbereidheid* van de organisatie invloed op het absorptievermogen.

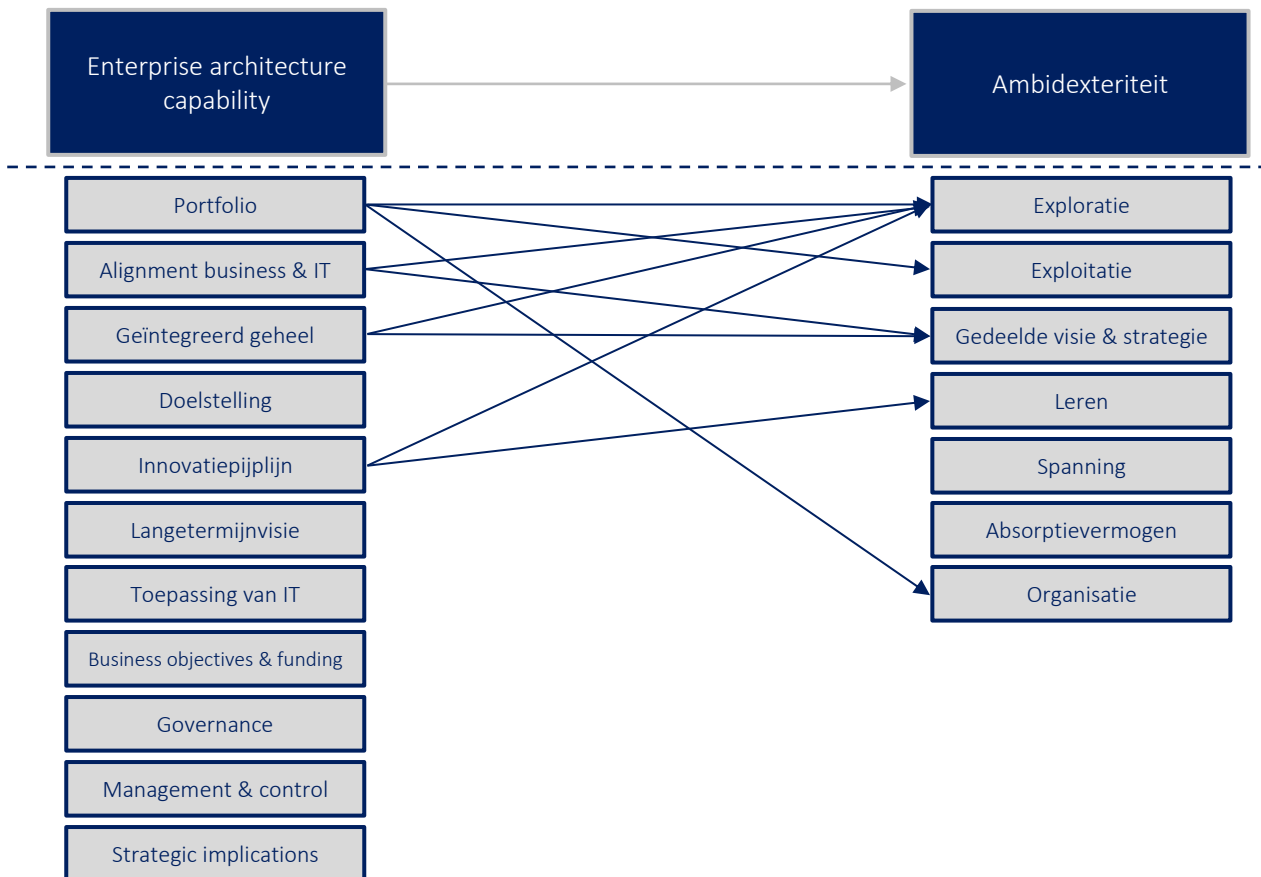
Organisatie

Het vormgeven van een organisatie, om uiteindelijk ambidexteriteit te creëren, dient rekening te houden met onder andere *segmentatie*. Hetgeen gaat over doelstellingen die afgestemd zijn per activiteit van de organisatie. Aanvullend daarop is de invloed van *toetsing* waar de organisatie rekening mee houdt, ofwel het voorafgaand toetsen of de organisatie klaar is voor het invoeren een bepaalde verandering. De *compleetheid* van teams heeft eveneens invloed op het organiseren, evenals het type *management* en *leiderschap* dat het kunnen organiseren bepaald. De organisatie herkent de invloed van het kijken naar een *ecosysteem* als bepalende factor, ofwel de mate waarin er aandacht is voor de waardecreatie voor het gehele ecosysteem. Tot slot zijn de mate van *integratie* van de verschillende bedrijfsonderdelen en de invulling van *capaciteitsmanagement* bepalend.

5.5.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijke relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 11 – Relatie conceptueel model case Exact



Business en IT alignment - Exploratie

Een waardevolle waarneming in de case Exact, is de manier van omgang met klanten in relatie tot het doel om te exploreren. De Chief Commercial Officer (hierna: CCO) benadrukt dit, *'bedrijven die recent software bij Exact hebben gekocht, daar zie je dat we eigenlijk continu bezig zijn met het innoveren van de producten en het meenemen van onze klanten'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). Vooral 'het meenemen van onze klanten' vraagt om de juiste alignment tussen IT, het product Exact, en de business, hetgeen IT ondersteunt. De Chief Information Officer (hierna: CIO) bevestigt dit en versterkt de opmerking van de CCO, *'we hebben vijf jaar geleden een model ontworpen waarmee we de business en IT alignment zoveel als mogelijk garanderen'*. Diegene vervolgt, *'vanuit IT zijn er een aantal mensen aangewezen die vol continu in gesprek zijn met business stakeholders om dat heel concreet te maken'* (CIO Exact, 2021 – bijlage B.2I). Deze uitspraken en illustratie laten zien dat alignment tussen beiden, onderdeel van de capability, het creëren van ambidexteriteit mogelijk maakt.

Geïntegreerd geheel + Business en IT alignment – Gedeelde visie & strategie + exploratie

Diezelfde alignment, heeft ook een relatie met het mogelijk maken van een gedeelde visie en het volgen van een gedefinieerde strategie. De CIO van Exact benadrukt, *'belangrijk is de voelsprietfunctie, hoe beter wij begrijpen wat er in de business gebeurt, hoe beter wij sturing kunnen geven aan hoe dat opgelost wordt met informatievoorziening'* (CIO Exact, 2021 – bijlage B.2I). Deze alignment heeft eveneens effect op een andere factor binnen de capability, namelijk het borgen van een geïntegreerd geheel. De CIO, *'dit verkleint de kans dat ongezien een business stakeholder zijn eigen IT-clubje gaat lopen bouwen en daarin goed bedoelde initiatieven, leiden tot een niet effectief overall IT-landschap'* (CIO Exact, 2021 – bijlage B.2I).

Deze regie die de capability neemt, bevestigt de CCO van Exact. Diegene herkent de ontwikkelingsmogelijkheden van IT, maar ook het veelvoud aan opties, *'er zijn 1.000 dingen die we kunnen gaan doen, maar we moeten keuzes maken'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). Het gevaar is dat die zijn eigen leven gaan leiden waarbij het belang voor de klant uit het oog verloren raakt. Diegene illustreert *'er zijn grote dingen aan de gang bij klanten, waar wij de innovatiemotor vormen. Bijvoorbeeld AI, robotics, daarmee zorgen we dat eigenlijk continu dat product wordt aangevuld of geüpdate met de innovaties die wij vanuit onze kennis zien doorvertaald naar software en producten die dan standaard kunnen worden aangeboden aan onze klanten'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). Deze uitspraak wijst op enige controle in het ontwikkelen van producten en klanten. De bijdrage naar het vormen van een gedeelde visie en het aansluiten bij de strategie, wordt geïllustreerd door *'we hebben product marketeers die goed inzicht hebben in marktontwikkeling en –beweging. Op kwartaalbasis vertalen zij dat door naar innovaties in de producten. Op jaarbasis volgt een validatie van onze visie op die specifieke markt en op de manier waarop dat terugkomt in onze visie'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). Deze laatste uitspraak illustreert de gehele keten, van de aanwezige alignment tussen de business en IT, borgen van een geïntegreerd geheel, daarmee is Exact in staat te exploreren en het creëren van een gedeelde visie en strategie.

Portfolio – Exploreren + exploiteren + organiseren

Opvolgend op de relaties die zojuist zijn toegelicht, is de organisatie belangrijk om de exploitatieve en exploratieve activiteiten uit te kunnen voeren. De case laat zien dat *'er zijn productlines die zich bezighouden met de markt, dan zijn er development teams die zich bezighouden met innovatie en development teams die zich bezighouden met onderhoud'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). Deze laatste teams houden zich bezig met onderhoud van de bestaande functionaliteit, de development teams van innovatie richten zich op ontwikkelingen als *'nieuwe mobiele applicaties, data science, robot accounting en dat soort zaken'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). De CIO heeft eveneens aandacht voor een bepaalde manier van organiseren, namelijk de uiting van de capability in het portfolio aan bedrijfsonderdelen. De CIO: *'wij koppelen die kennis van de verschillende domeinen aan elkaar. Verschillende mensen die de business volgen, zitten allen in hetzelfde team en rapporteren aan dezelfde persoon die de totale architectuur overzien en daarmee feitelijk regisseert'* (CIO Exact, 2021 – bijlage B.2I).

Innovatiepijplijn – Leren + exploratie

De case spreekt over een innovatiepijplijn die volgens de CIO terugkomt in *'onze ontwikkelclub die bij Exact natuurlijk groot is, want we zijn een softwarehuis en enterprise architectuur is extreem relevant'* (CIO Exact, 2021 – bijlage B.2I). Deze omgang met innovatie, stimuleert niet alleen het exploreren, maar ook het lerend vermogen van de organisatie. De CCO tracht *'een soort commercial entrepreneurship te creëren om nieuwe ideeën in de bestaande omgeving mogelijk te maken'* (CCO Exact, 2021 – bijlage B.2J). Diegene noemt dat niet zozeer *'het innoveren van het product, maar ook in ons denken, de manier waarop we dingen doen'*. Hij vervolgt *'ik denk dat dit goed is voor het lerend vermogen van Exact, het helpt ook de toekomst en vandaag continu te blijven combineren'*.

5.6 Case: Itho Daalderop

Itho Daalderop en Klimaatgarant zijn onderdeel van CFL Holding, oftewel Climate For Life Holding. Achter de groep staat de Nederlandse investeringsmaatschappij Parcom. Zij zetten zich elke dag in om ondernemingen te begeleiden in fases van duurzame groei of transformatie. Klimaatgarant is opgericht in 2012 om gemeentes en projectontwikkelaars te helpen bij de economisch verantwoorde ontwikkeling van energie neutrale woningen en woonwijken. Klimaatgarant zorgt voor de best mogelijke energieprestatie van woningen, veelal met producten van Itho Daalderop. Zij combineren daarbij technieken en concepten die zichzelf in duizenden woningen bewezen hebben. Klimaatgarant investeert in deze installaties en verhuurt deze aan de eigenaar van het gebouw. Daarbij bieden zij de garantie dat de installaties daadwerkelijk zuinig zijn; ook in het gebruik. Hiermee biedt Klimaatgarant een combinatie in de Nederlandse woningbouw: ontwerp, aanleg, financiering, onderhoud én prestatiegarantie voor energiezuinige installaties. De nauwe samenwerking tussen Itho Daalderop en Klimaatgarant biedt samen een totaaloplossing voor nul-op-de-meter-projecten (Itho Daalderop, z.d.).

Semigestructureerde interviews met de *ICT Manager* (enterprise architecture capability) en de *Chief Executive Officer* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2K en B.2L, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.6.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

De mate waarin de capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen wordt bepaald door de invloed van de mate van *isolatie*, hetgeen zich o.a. uit in de afstand tussen de business en IT. Tevens is de mate van *samenwerking* bepalend, in hoeverre er integraal wordt samengewerkt of niet.

Business en IT alignment

De mate van alignment, wordt mede bepaald door de aanwezigheid van *overlegstructuren* en de aanwezigheid van *wederzijds begrip*. Tevens is de mate van *toegankelijkheid*, van o.a. medewerkers met bepaalde functies, van invloed. Hetgeen het (on)duidelijk maakt welke medewerker betrokken dient te zijn bij bepaalde onderwerpen en interactiemomenten. Tot slot is de wederom de mate van *isolatie* bepalend, o.a. als het gaat om de integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen.

Geïntegreerd geheel

De integratie wordt bepaald door de mate van *samenhang*, o.a. tussen de werkwijze van de bedrijfsvoering en beschikbare functionaliteit van IT. De mate waarin *regie* aanwezig is, heeft eveneens invloed op de mate of het geheel wel of niet geïntegreerd is. Tot slot, *afwijkingen* en *integratie* hebben een bepalende factor, erkent de organisatie, o.a. rondom de technische installaties.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

Het toewerken naar een beoogd doel, wordt medebepaald door de mate waarin de organisatie *organisch verandert* en of er überhaupt een *doelstelling gedefinieerd* is. De aanwezigheid van een uitgesproken *identiteit* is tevens van invloed, evenals de *doorvertaling* van o.a. de ambitie van de organisatie. De langetermijnvisie komt tot uiting door onder andere rekening te houden met invloeden zoals de aanwezigheid van een *roadmap* en de *integratie van doelstellingen*, van de organisatie zelf met die van haar klanten. De invulling van *communicatiemanagement* heeft eveneens een bijdrage aan het toewerken naar een bepaald doel, evenals de *prioritering* van bepaalde activiteiten.

Innovatiepijplijn

De mate waarin een innovatiepijplijn aanwezig is en/of zich uit in het toewerken naar een bepaald doel, wordt beïnvloed door de aandacht voor *life cycle management*. Ofwel, in hoeverre houdt de organisatie zich bezig met het vernieuwen vanwege pure noodzaak. Tevens is de mate waarin de *klantvraag* centraal staat, van invloed in het creëren van een innovatiepijplijn.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

De mate waarin IT in relatie staat tot het primaire proces, wordt beïnvloed door de mate waarin het *faciliteren* centraal staat. Eveneens hoe de organisatie omgaat met de mate van *uitnutting* van IT. Wederom speelt *integratie* een rol, met name hoe IT zich verhoudt tot productontwikkeling. De *relevantie* en *waardering* van IT zijn beiden invloeden die tot slot bepalend zijn in hoeverre IT toegepast is/kan worden in het primaire proces.

Business objectives en funding

Aanvullend op zojuist, is de mate waarin de *businessbehoefte* centraal staan van invloed of IT, onderdeel uitmaakt van bedrijfsdoelen en gemeenschappelijke budgetten. De mate van *afstemming* is eveneens bepalend, alsmede de mate waarin de organisatie *financieel gedreven* opereert. De duiding van de *waardering* van IT is tevens van invloed, zo ook de invulling van *besluitvorming* van de organisatie, zoals het wel of niet werken met businesscases. Tot slot hebben *omgevingsfactoren* invloed, zoals externe prikkels die IT wel of niet (plots) belangrijk maken bij beslissers.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

De governance, voor het managen van de capability, wordt gevormd door o.a. de invloed van de aanwezigheid van een *organisatiestructuur*. Tevens is de interne *samenwerking* en *betrokkenheid* van invloed op het creëren van governance. *Wederzijds begrip* is ook binnen deze case een bepalende factor. De aanwezigheid van *functies*, (borging van) *ICT-competenties* van medewerkers, *capaciteit* aan medewerkers, de afbakening van *activiteiten* van medewerkers, aanwezige *overlegstructuren* en de mate van *complementaire teams* hebben invloed op de invulling van de governance. Tot slot, aandacht voor *toetsing*, van o.a. de tevredenheid van gebruikers, bepaalt mede de inrichting alsmede de *scholing* van medewerkers.

Management en control

De organisatie erkent de invloed van *medewerkersbegeleiding* om het managen van de capability vorm te geven. Tevens erkent de organisatie de mate van *monitoring* als controlemechanisme. De case laat tevens zien dat de invloed van *operationeel management* speelt bij het management en control van de capability. Tot slot, is wederom het *wederzijds begrip* een bepalende factor. Onder andere de tastbaarheid van besluiten en (IT-)toepassingen bepaalt de mate van begrip intern.

Strategische implicaties

Verandering, hetgeen de capability onder andere mogelijk maakt, vraagt om het rekening houden met bepaalde implicaties. Onder andere heeft *managementontwikkeling* een invloed op het managen van de capability en het kunnen omgaan met strategische implicaties. Binnen deze case uit zich dat o.a. in het feit dat organisatiegroei zorgt voor de noodzaak van toenemende managementaandacht.

5.6.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

De mate waarin de manier van exploiteren wordt beïnvloed, is onder andere door de invloed van *inflexibiliteit*. In deze case uit zich dat o.a. in de mate van (in)flexibiliteit die het distributiekanaal biedt. Ook de focus op *financiën*, zoals rendement, bepaalt de manier van exploiteren. Tot slot, erkent de organisatie dat de invloed van de mate van aandacht voor *verfijnen*, deze type activiteiten bepaalt.

Exploratie

De mate van exploratie, wordt door deze case geïllustreerd door invloeden van *organische groei*, de keuze voor *structurele ambidextrie* en de mate van *investeren* en *experimenteren*. Tevens zijn *omgevingsfactoren*, zoals meso-ontwikkelingen van invloed op het wel of niet kunnen exploreren. Tot slot, *leiderschap* heeft eveneens een bepalende rol in het mogelijk maken van exploratieve activiteiten. Dit uit zich in de case in o.a. coördinatie en aandacht die vanuit management benodigd is.

Turbulente omgeving en technologie

De invloed *financiën* speelt een rol in het combineren van beide activiteiten. Dit uit zich o.a. in de aansluiting tussen vraag en aanbod die vanuit techniek financieel gedreven is. Tevens is de mate van aanwezige *informatiemanagement* van invloed of de combinatie mogelijk is.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

Om toe te kunnen werken naar hetzelfde doel, erkent de organisatie *cultuur* als beïnvloedende factor, met name uit zich dit in de mate van eensgezindheid. *Marketing* is tevens een bepalende factor, zowel de uitingen intern als extern. De aanwezigheid van een *toekomstplan* en de factor *resultaat*, in hoeverre zijn doelstelling gedefinieerd, spelen eveneens een rol.

Leren

Hetzelfde doel bereiken, wordt beïnvloed door de aandacht voor *verbeteren*, zoals het toepassen van verbetercycli. Tevens is *leiderschap* een bepalende factor of de organisatie leert. Aanvullend daarop heeft *externe ondersteuning* invloed, binnen de case uit zich dat o.a. in ondersteuning bij het veranderen in managementstijl. De mate waarin aandacht en invulling is voor *verandermanagement* heeft tevens invloed op het leren van de organisatie. Tot slot, de aandacht voor *verantwoording* van het leren, door bijvoorbeeld KPI's om leren aantoonbaar te maken, is van invloed.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

De omgang met spanning in met name te herleiden naar de invloed van *budgettoekenning*. Ofwel; hoe gaat de organisatie om met het organiseren van investeringen per businessmodel, althans de case.

Absorptievermogen

De mate waarin de organisatie bepaalde verandering kan absorberen, is door de aanwezigheid van *vaardigheden* die het nodig heeft. Tevens is *interne betrokkenheid* een bepalende factor, alsmede de *temporiseren*.

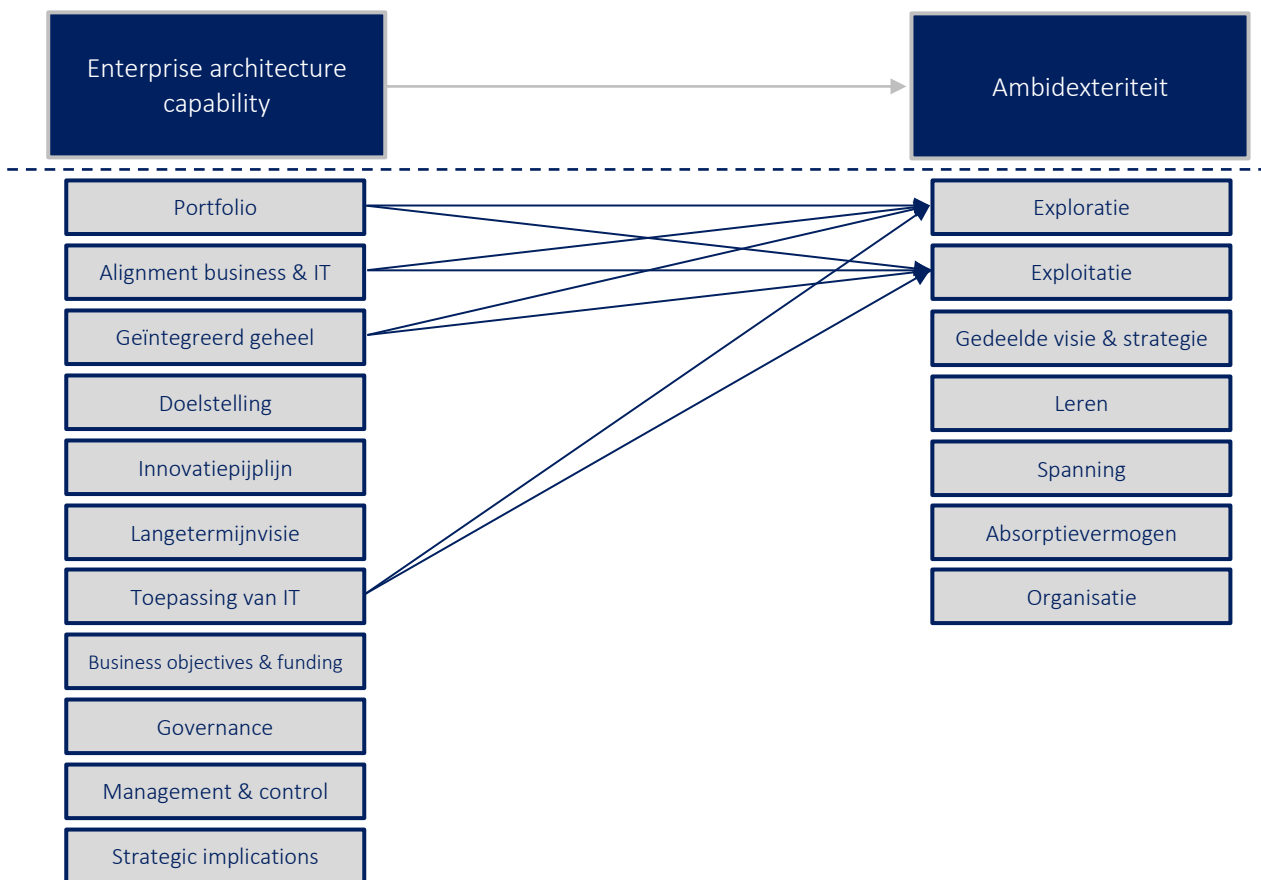
Organisatie

De organisatie erkent de invloed van de mate van *integratie* van verschillende bedrijfsonderdelen om tot de juiste organisatie te komen. Ook *marketing* is een invloed hebbende factor, wat zich o.a. uit in het aanpassen van de bedrijfsvoering op marktsegmenten. Tevens dragen de aanwezigheid van *verantwoordelijkheden*, omgang met *besluitvorming*, *sturing*, (coachend) *leiderschap* en de *compactheid* van de organisatiestructuur bij. Tot slot, de case laat zien dat *externe toetsing* eveneens een bepalende factor is, o.a. door het laten uitvoeren van audits en doorlopen van certificeringstrajecten.

5.6.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijke relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 12 – Relatie conceptueel model case Ithodaalderop



Geïntegreerd geheel + toepassing van IT + Portfolio – Exploratie + exploitatie

De case laat meermaals zien dat IT in een bepaalde mate, zowel positief als negatief, invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. De integratie van het geheel en de toepassing in het primaire proces, hebben invloed op de manier van exploreren en exploiteren. De ICT Manager merkt bepaalde ongemakken, *'heel de business KlimaatGarant staat eigenlijk naast andere bedrijfsonderdelen. Zij werken ook met een ander ERP-pakket en hier en daar zit er een Chinese interface tussen'* (ICT Manager Ithodaalderop, 2021 – bijlage B.2K). Dat eerste duidt de mate van integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen, die er dus niet volledig is. De Chinese interface, illustreert de hinder om IT de juiste ondersteuning in het primaire proces te bieden. De Chief Executive Officer (hierna: CEO) herkent diezelfde ongemakken en noemt deze constatering *'wij voelden dat wij de grip op groei niet konden krijgen doordat de aandacht voor business controlling middels informatiesystemen ontbrak'* (CEO Ithodaalderop, 2021 – bijlage B.2L). Kortom; genoemde factoren hebben wel degelijk invloed op elkaar.

Business en IT alignment – Exploratie + exploitatie

In deze case laat de mate van alignment zien dat het eveneens effect heeft op de exploratie en exploitatie van de organisatie. Zo merkt de ICT Manager op dat Ithodaalderop *'tegen dezelfde uitdaging aan blijft lopen, om de juiste mensen aan tafel te krijgen'* (ICT Manager Ithodaalderop, 2021 – bijlage B.2K). Een resultaat daarvan is onder andere dat de afdeling ICT *'een wensen- en eisenlijst ontvangt van mensen, maar daar staan dingen op die nu al zouden kunnen'*. Een ander illustrerend gevolg is dat *'iemand heeft drie jaar geleden zelf besloten om de wachtrijmodule van de helpdesk uit te zetten, daar zouden de medewerkers zenuwachtig van worden. Maar op dat scherm gaan ze wel de Tour de France kijken'*. Een ander blijkt te besluiten om *'niet de aanwezige functionaliteit te gebruiken, maar zelf het gewoon in Excel te gaan doen'*. Deze voorbeelden sluiten aan bij de alinea hiervoor, die eveneens de invloed op het creëren van ambidexteriteit illustreert. De waarneming in deze case komt wederom terug bij de ontbrekende grip op informatiemanagement, zoals de CEO dat illustreerde. Diegene vult aan *'informatiemanagement, dat laat ernstig te wensen over waardoor we geen inzicht hebben in de hoeveelheid werk van de medewerker, het rendement van het werk en uiteindelijk is de medewerker zelf zijn of haar grip kwijt op het werk'* (CEO Ithodaalderop, 2021 – bijlage B.2L).

5.7 Case: PWN

PWN levert drinkwater aan ruim 804.160 huishoudens, bedrijven en instellingen in de provincie Noord-Holland. De 1,7 miljoen klanten van PWN gebruiken jaarlijks zo'n 112 miljard liter drinkwater. PWN zuivert oppervlaktewater tot drinkwater, in Andijk, Heemskerk en in het duingebied. De Noord-Hollandse duinen zijn onmisbaar in de drinkwatervoorziening. PWN zorgt er als duinbeheerder voor dat de duinen gezond blijven en dat we zuinig zijn op de rijkdom aan flora en fauna in het duin. 45% van al het water van PWN wordt gezuiverd in de Noord-Hollandse duinen. Bovendien dienen de duinen als reservebron (PWN, z.d.).

Semigestructureerde interviews met de *Strategisch IV Adviseur* (enterprise architecture capability) en de *Manager Digitale Transformatie* (ambidexteriteit) liggen ten grondslag aan de empirische bevindingen van deze casestudy. De bijlagen B.2M en B.2N, onderdeel van bijlage B.2 – Transcripten interviews, geven respectievelijk inzicht in de transcripten van de interviews.

5.7.1 Bevindingen enterprise architecture capability

Op de vraag (#1) hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van de organisatie, zijn een drietal subconstructen besproken.

Portfolio

De mate van uiting wordt beïnvloed door de aandacht op *operational excellence*, zo blijkt uit de case. Evengoed speelt de mate van *isolatie* een rol.

Business en IT alignment

De alignment tussen de business en IT, wordt bepaald door de mate van *IT-savviness* die aanwezig is. Evengoed hebben de aanwezigheid van een *bedrijfsarchitectuur* en *overlegstructuren* invloed. De mate van *ownership* is eveneens een bepalende factor. De aandacht rondom de (traditionele) *bedrijfsvoering* kan ook uitmaken hoe de alignment tot stand komt. Aanverwant daaraan is de *inrichting* van de *organisatie*, o.a. hoe de organisatie omgaat met het wel of niet scheiden van IT ten opzichte van de bedrijfsvoering.

Geïntegreerd geheel

De integratie wordt bepaald door de invloed van de aanwezige *samenhang*. Aanverwant speelt de invloed van de aanwezige *fragmentatie* een rol, hetgeen zich uit in o.a. de manier van werken binnen de organisatie. De mate van *controle* speelt tot slot een bepalende rol, o.a. in hoeverre de organisatie in staat is om data te controleren.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op het doel waar de organisatie naartoe werkt en welke elementen daarbij helpen.

Doelstelling & langetermijnvisie

Om naar een beoogd doel toe te werken, is de mate van *integratie*, o.a. tussen de business en IT, van invloed. Tevens de *veranderbereid* van de mensen en dus organisatie. De organisatie merkt op dat dit zich kan uiten in de mate van gemakzucht, hetgeen het wel of niet mogelijk maakt bepaalde doelen te bereiken. Eveneens heeft de aanwezigheid van een *roadmap* invloed op het toewerken naar een langetermijnvisie. Hetgeen waar rekening mee gehouden dient te worden is de invloed van het *organisatievermogen*, die afgestemd dient te zijn op deze roadmap. Tot slot heeft de mate van *prioriteren* invloed.

Innovatiepijplijn

De aanwezigheid van een innovatiepijplijn, of soortgelijke elementen, wordt bepaald door de invloed van de *interne samenwerking*. Hetgeen kan bepalen of innovatie doorgang vindt of niet, in welke mate dan ook.

De vraag (#3) in welke mate IT, onderdeel uitmaakt van het primaire proces, met daarbij welk doel, is aan de hand van een tweetal subconstructen besproken.

Toepassing van IT

Binnen deze case komt de toepassing naar voren in het feit dat *IT* het primaire proces *stuurt*. De mate waarin dat gebeurt beïnvloed dus de toepassing van IT in het primaire bedrijfsproces. Eveneens bepaalt de mate van *integratie* van IT ten opzichte van de behoeften van de bedrijfsvoering de mate van toepassing. Tot slot is de *waardering*, ten opzichte van IT, bepalend. Dit kan zich o.a. uiten in eventuele onderschatting van IT. Ondanks diezelfde case laat zien dat IT het primaire proces kan sturen.

Business objectives en funding

De mate waarin IT, onderdeel uitmaakt van de bedrijfsdoelen, en hoe de omgang met funding is georganiseerd, wordt beïnvloed door in hoeverre de *businessbehoefte* centraal staan.

Tot slot (#4), zijn de gevolgen die het managen van de capability met zich meebrengt besproken, evenals de strategische implicaties.

Governance

Om de capability te managen, ziet de organisatie dat de invloeden van een *gedefinieerde governance, ownership* en *integratie* een rol spelen in het vormen van een governance. Eveneens bepaalt de aanwezigheid van een gedefinieerde *richting* hoe de governance tot stand komt. Tot slot, komt de governance tot een bepaalde uiting door de *capaciteit* die de organisatie heeft. Onder andere in de vorm van competenties die teams bezitten en de manier van leiderschap die wordt gehanteerd, zo illustreert de case.

Management en control

De manier van managen van de capability wordt beïnvloed door de aanwezigheid van gedefinieerde *functies*. De case benoemt onder andere de functie van business information management die van invloed is op het controleren van IT-activiteiten ten opzichte van de bedrijfsvoering. Eveneens speelt de invloed van *integratie* van IV/IT en de bedrijfsvoering, ook hier een rol.

Strategische implicaties

Tijdens het interview zijn *geen bevindingen* waargenomen waaruit blijkt hoe de organisatie omgaat met strategische implicaties.

5.7.2 Bevindingen ambidexteriteit

De vraag (#1) hoe de organisatie omgaat met het inspelen op de toekomst en tegelijkertijd de huidige bedrijfsvoering voortzet, zijn een drietal subconstructen besproken.

Exploitatie

De manier van exploitatie wordt beïnvloed door de mate van focus op de *huidige bedrijfsvoering*. Aanverwant is de manier van werken die wel/niet is gebaseerd op de omgang met *life cycle management*. Tot slot bepaalt de mate van focus op het *bestaansrecht* de type activiteiten, zo ook de mate van exploitatie. Dit uit zich o.a. in de aanwezigheid van programma's ten gunste van de leveringszekerheid van de organisatie.

Exploratie

De manier van exploreren wordt beïnvloed door de invloed van *structuraliteit* die aanwezig is binnen de organisatie. Hetgeen zich uit in de frequentie van vernieuwen. Tot slot bepaalt de (bewust) gekozen/aanwezige *balans* van *ambidextrie* de manier van exploreren.

Turbulente omgeving en technologie

De invloed van *technologie-gedreven organisatie* is bepalend om de exploitatieve en exploratieve activiteiten te kunnen combineren. Hetgeen zich o.a. uit in de bepaling van mogelijkheden in de toekomst, het bieden van oplossingen en de integratie met het primaire proces.

De opvolgende vraag (#2) richtte zich op hoe de organisatie omgaat dat beiden, exploitatie en exploratie, toewerken naar hetzelfde doel.

Gedeelde visie en gedefinieerde strategie

In hoeverre de organisatie in staat is om toe te werken naar hetzelfde doel wordt beïnvloed door de *standvastigheid* van de organisatie. Dit uit zich in bijvoorbeeld de aan- of afwezigheid van een uitgesproken ambitie inclusief de weg daar naartoe. Eveneens speelt de omgang met *communicatiemanagement* een rol, o.a. hoe de organisatie omgaat met de *interne communicatie*. De *focus* van het bedrijf, de aanwezigheid van een *toekomstplan*, de aanwezigheid van *besluitvorming*, gemaakte *interne afspraken* en de *cultuur* spelen een rol. Tot slot zijn (wederom) de mate van *integratie* bepalend en de *concretisering* van bepaalde visies, initiatieven en plannen.

Leren

Tijdens het interview zijn *geen bevindingen* waargenomen waaruit blijkt hoe de organisatie omgaat met leren.

Aansluitend (#3) zijn de uitdagingen die het met zich meebrengt besproken, alsmede de omgang met deze uitdagingen.

Spanning

De omgang met uitdagingen, zoals de aanwezigheid van spanning, wordt bepaald door de aanwezigheid van wederzijds begrip. Eveneens de mate van prioriteren van activiteiten, de (in)consistentie daarvan en tot slot de omgang met tijd. Dat laatste uit zich in o.a. in hoeverre de organisatie tijd heeft om bepaalde activiteiten op te pakken.

Absorptievermogen

De mate van absorptie, hetgeen bepaald welke uitdagingen komen te ontstaan, wordt beïnvloed door de omgang met *capaciteitsmanagement*. Hetgeen zich o.a. uit in het aantal medewerkers voor de aanwezige werkvoorraad. Tot slot heeft de aanwezigheid van *competenties* invloed op hetgeen de organisatie kan absorberen. Een voorbeeld die de case illustreert zijn de digitale capabilities die invloed hebben.

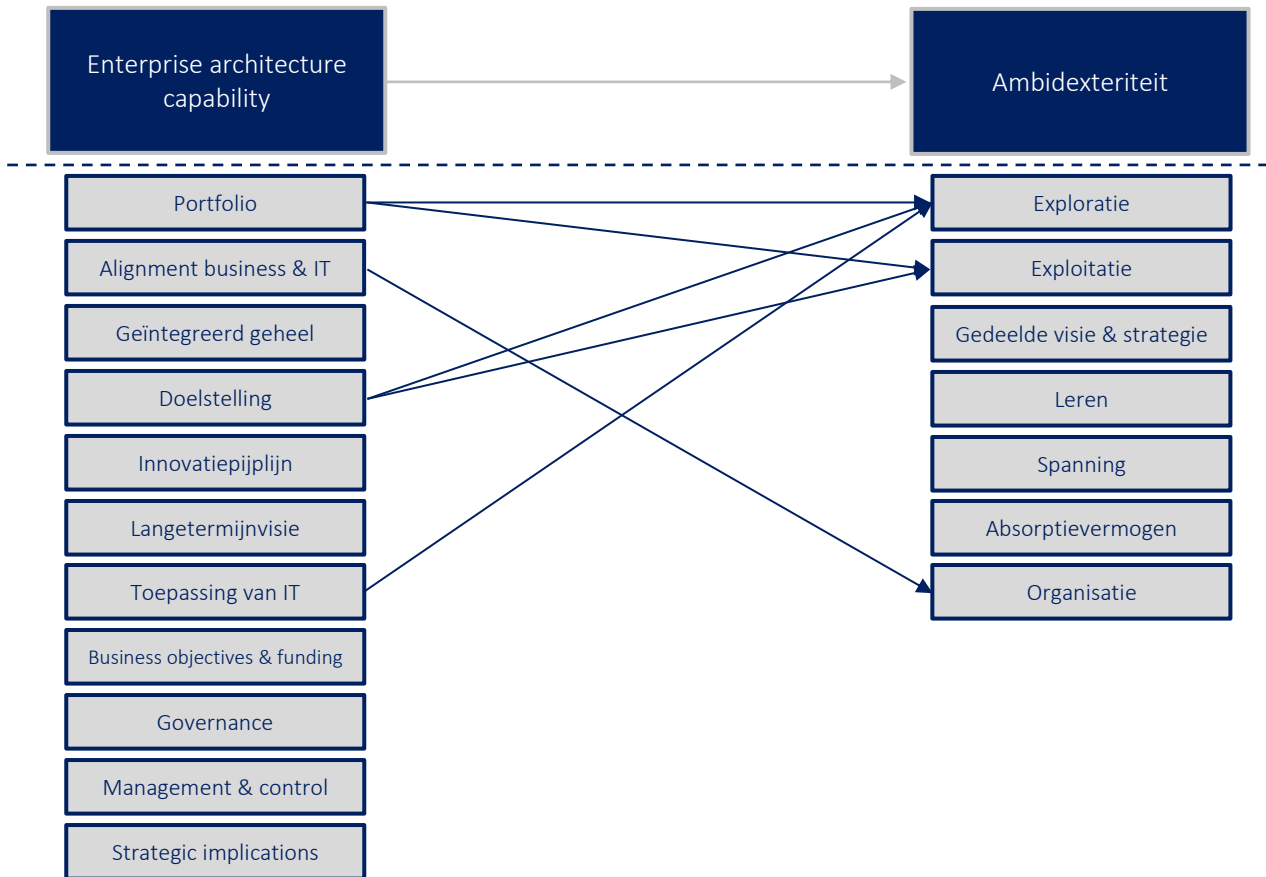
Organisatie

Het creëren van ambidexteriteit wordt ondersteunt door de manier van organiseren, zo erkent ook deze case. Wederom heeft de invloed van *integratie*, tussen IT en de bedrijfsvoering, impact daarop. Eveneens bepaalt de aanwezigheid van *interne samenwerking*, *processen*, *verantwoordelijkheden*, *ownership* en bepaalde *competenties* hoe ambidexteriteit is te organiseren. De *sturing* en het hebben van *inzicht*, in o.a. de procesketen, hebben eveneens invloed. Ook de *interne betrokkenheid* tussen de verschillende bedrijfsonderdelen is een bepalende factor. De aanverwante invloeden van *communicatiemanagement*, het *gedrag* van de organisatie, *temporisering* en de *standvastigheid* zijn tot slot van belang.

5.7.3 Analyse van de case

De case laat zien dat enterprise architecture capability *wel degelijk* invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Onderstaand figuur, afgeleid van het conceptueel model en de analyse middels het coderen, illustreert deze waarneming. Met name de meest concrete en duidelijkste relaties zijn gedocumenteerd.

Figuur 13 – Relatie conceptueel model case PWN



Portfolio + Doelstelling – Exploratie + exploitatie

De case PWN laat zien dat de doelstelling en de omgang met de verschillende bedrijfsonderdelen (portfolio), invloed hebben op de exploitatieve en exploratieve organisatie. Tevens heeft dit invloed op het creëren van een gedeelde visie en de vormgeving van de strategie. Hetgeen uiteindelijk bijdraagt aan het creëren van ambidexteriteit. De Strategisch IV Adviseur geeft aan dat PWN *'sterke procesgerichte operational excellence hanteert' diegene vult aan door te kennen te geven dat 'de samenhang tussen de verschillende bedrijfsonderdelen niet zo sterk is'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2I). Er is onvoldoende aandacht geweest voor *'ketens vlechten en dwarsverbanden aanbrengen binnen de organisatie'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2I) zoals de Strategisch IV Adviseur dat noemt. De pogingen om meer integratie binnen het portfolio aan te brengen, wordt onder andere gedaan door het werken met roadmaps. Echter, *'de roadmap is redelijk wit, dus we gooien er alles in'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2I). Ondanks de pogingen is de uitvoering nog summier.

De Manager Digitale Transformatie ziet deze manier van werken ook terug in de mogelijkheid om te exploreren. Deze laatste activiteiten zijn namelijk gering, daar de organisatie volgens de geïnterviewde stelt *'we zijn primair een drinkwaterbedrijf, dus op het moment zijn de programma's gericht op het borgen van de leveringszekerheid in de toekomst'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N). Diegene vult aan, *'onze langetermijnperspectieven zijn dat we over 35 jaar nog steeds drinkwater kunnen leveren'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N). De verhouding tussen exploitatie en exploratie wordt dan ook door de Strategisch IV Adviseur op *'10% vernieuwing en exploratie'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2M) gesteld.

Toepassing van IT – Exploratie

De organisatie PWN erkent de waarde van technologie, zoals IT, als onderdeel van het primaire proces. Volgens de Manager Digitale Transformatie is *'de drinkwatervoorziening moet in basis voor het drinkwaterbedrijf op orde zijn, mits we met de toekomst bezig willen zijn. Als we dat bereiken, dan is onze toekomst ook gegarandeerd'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N). De illustrerende uitspraak van diezelfde persoon *'we hebben IT-assets die gaan voor soms wel 100 jaar de grond in'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N) bevestigt dit belang. De Strategisch IV Adviseur onderschrijft de waarde van de IT-toepassing in het primaire proces met de uitspraak *'alle geografische informatie, dat is super cruciaal in alles wat we aan het doen zijn. Waar liggen de leidingen, waar zitten lekkages, etc. Zonder lokalisatie kunnen we niet zoveel'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2M). Dit wetende, maakt de uitspraak van diezelfde persoon opvallend, *'ik ben ook genuanceerder in hoe belangrijk IV voor water maken is, want water maken kan door zonder IV'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2M). De Manager Digitale Transformatie merkt het ongemak van deze stellingname, *'we zijn nu watermeters aan het vervangen maar niemand krijgt een digitale watermeter. Dat is natuurlijk een ontzettend gemiste kans'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N).

Business en IT alignment - Organisatie

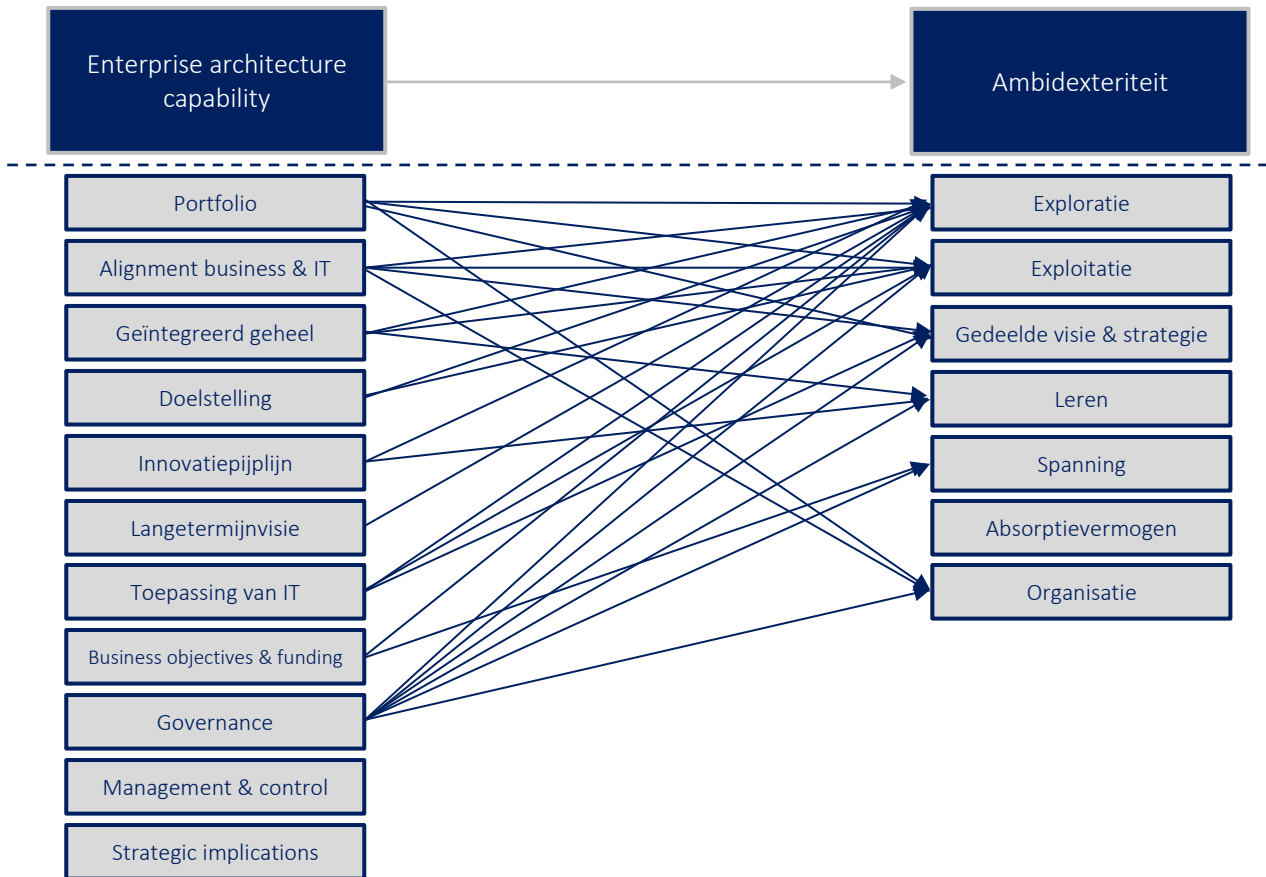
De Strategisch IV Adviseur stelt dat *'het digitaal leiderschap aan de businesskant is onderontwikkeld'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2M). De mindset *'het water komt toch wel uit de kraan'* blijkt te heersen. Volgens diegene resulteert dat in *'het ontbreken van een businessarchitectuur waardoor het niet mogelijk is om te definiëren welke systemen daaronder liggen'*. Diegene is zich bewust dat *'we moeten die business en IT alignment uitharden, want als je echt transformationeel met digitalisering aan de slag gaat, moet je die dialoog supersterk hebben'* (Strategisch IV Adviseur PWN, 2021 – bijlage B.2M). Uit de uitspraken op te maken, ontbreekt het dus hieraan.

De Manager Digitale Transformatie merkt dat die manier van organiseren om IT en de business bijeen te brengen, invloed heeft op de organisatie om ambidexteriteit te creëren. Ook diegene ziet binnen de organisatie *'een gebrek aan digitaal leiderschap'*. Merkt op dat *'niet altijd de juiste afdelingen of personen worden aangehaakt', 'aansluiting van processen op elkaar ontbreekt', 'er zijn geen proceseigenaren' en 'het is niet duidelijk wie waarvoor verantwoordelijk is'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N). De illustrerende uitspraak toen het onderwerp organisatie ter sprake kwam, *'we worstelen om de zaken die in innovatie spelen, om die daadwerkelijk naar exploitatie te krijgen'* (Manager Digitale Transformatie PWN, 2021 – bijlage B.2N) bevestigt voorgaande. Dat is tenslotte de uiting van ambidextrie die de organisatie toont.

5.8 Conclusie casestudy analyse

Deze paragraaf kan gezien worden als de samenkomst, ook wel *cross-case analyse* genoemd, van de voorgaande cases die individueel toegelicht zijn. Onderstaand figuur, wederom afgeleid van het conceptueel model, laat het totaal aantal relaties/invoeden zien die bij de zevental cases voornamelijk zijn geconstateerd.

Figuur 14 – Cross-case analyse



De cases hebben met name *overeenkomsten* met elkaar en *aanvullingen* ten opzichte van elkaar. Waar de ene case de invloed van business en IT alignment illustreert, zo laat een andere case zien wat de invloed van de toepassing van IT is.

Het volgende hoofdstuk, de conclusie, geeft antwoord op de hoofdvraag van deze scriptie en het onderzoek en maakt daarbij gebruik van hetzelfde (uitgebreide) conceptueel model. Hetgeen duidelijk is geworden, wat als opvallend mag worden gezien, is dat een aantal subconstructen vaker zijn waargenomen dan de ander. Zo heeft de governance van de capability invloed op meerdere subconstructen van ambidexteriteit. Hetzelfde geldt voor de alignment tussen de business en IT. Daarentegen is in mindere mate tot niet waargenomen, dat management & control, strategic implications en de langetermijnvisie van de capability invloed hebben op het creëren van ambidexteriteit.

6. Conclusie en discussie

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de centrale onderzoeksvraag van deze scriptie en levert tevens een bijdrage aan het vakgebied strategisch management en business information management. Het *theoretisch kader* en de *empirische bevindingen* met *bijhorende analyse*, vormen de onderbouwing van het antwoord. Figuur 13 – Cross-case analyse uit het voorgaande hoofdstuk, hetgeen de relaties tussen beide constructen illustreert, vormt eveneens de onderbouwing.

6.1 Research gap

Aan het begin van deze scriptie is de research gap toegelicht wat tevens de aanleiding van het onderzoek betreft. Deze gap laat namelijk zien dat enterprise architecture capability en ambidexteriteit tot heden op zichzelf staan zijn onderzocht en dat een onderzoek waarbij de relatie tussen beiden nog niet eerder heeft plaatsgevonden.

De actualiteit die volgens het Financieele Dagblad in de inleiding schetst het belang dat een organisatie aandacht dient te hebben voor haar omgeving. Ten tijde van afronding van deze scriptie is dat nieuws niet veranderd. Ook op dat moment is de COVID-19 pandemie nog steeds gaande en kopt het Financieele Dagblad op woensdag 16 juni 2021 'grote steden vrezen verloedering nu winkelleegstand snel oploopt' (van Rein & Trappenburg, 2021). Het artikel illustreert het effect van omgevingsfactoren dat invloed heeft op het bepalen van een succesvol businessmodel. Hetgeen Teece (2010) eveneens in de inleiding van deze scriptie benadrukt. Ook benadrukt diezelfde Teece (2010) dat technologische ontwikkelingen de bepaling van het businessmodel sterk beïnvloedt. Hetgeen eveneens in de actualiteit terug te vinden is, ook ten tijde van afronding. Het eerdergenoemde dagblad kopt namelijk 'DHL steekt tientallen miljoenen euro's in elektrische vloot' (Lalkens, 2021) hetgeen bijdraagt aan het doel van de organisatie om in 2025 emissievrij te zijn. Ook dat heeft te maken met de omgevingsfactoren, niet alleen technologische ontwikkelingen, maar ook de politieke en juridische bepalingen.

De inleiding gaf al aan, dat het creëren van ambidexteriteit veel gemeen heeft met hetgeen Teece (2010) toelicht en wat de actualiteit laat zien. Hetgeen het zo interessant maakt om de twee (hoofd)constructen in relatie tot elkaar te onderzoeken. Zoals het tweede hoofdstuk van deze scriptie toelicht is het doel van het onderzoek niet *of*, maar *hoe* de capability ambidexteriteit creëert. De centrale onderzoeksvraag luidt namelijk 'hoe draagt enterprise architecture capability bij aan het creëren van ambidexteriteit?'. De volgende paragraaf gaat nader in op de beantwoording van het onderzoek, door de theorie met de empirische waarnemingen te vergelijken. Hetgeen de voornaamste basis vormt voor de beantwoording.

6.2 Relatie theorie en de empirische waarnemingen

De subconstructen van enterprise architecture capability hebben volgens waarneming in meerdere of mindere mate invloed op het creëren van ambidexteriteit. Het ene subconstruct draagt wel bij, de andere niet. De verschillende subconstructen worden hieronder weergegeven.

Portfolio en Business & IT alignment

Zoals de bevindingen en analyse van de casestudy hebben laten zien, heeft de integratie van de verschillende bedrijfsonderdelen, het portfolio van de organisatie, *daadwerkelijk invloed*. Hetgeen Ross, et al. (2006) eveneens stellen met dat enterprise architectuur de georganiseerde logica achter de businessprocessen en IT reflecteert. Ook Weill & Ross (2009) illustreren met het IT Operating Model, de meerwaarde van integratie en de nadelen van isolatie. De keuze voor een bepaalde strategie in dat model, creëert de concrete link tussen de business & IT. Volgens diezelfde Ross, et al. (2006) stelt de genoemde alignment de organisatie in staat om met IT in te spelen op de behoeften van de organisatie. De samenhang tussen bedrijfsstrategie, informatievoorziening en IT die Twynstra Gudde (2020) erkent, helpt een organisatie om strategiekeuzes te maken en te onderbouwen (Ashurst, 2015). Dit uit zich vervolgens met name in de exploitatieve en exploratieve mogelijkheden van een organisatie. Het theoretisch kader lichtte eerder al toe dat er meerdere bronnen zijn die achter deze uitspraken staan.

De casestudy bevestigt de *meerwaarde van het creëren van alignment* en *benadrukt de meerwaarde van integratie* tussen de verschillende bedrijfsonderdelen binnen een portfolio. De theorie is rondom deze onderwerpen in *overeenstemming* met de empirische waarneming. **Hoe?** Onder andere de casestudy van Exact illustreert dit. Exact kiest voor diezelfde integratie in het portfolio, is nadrukkelijk bezig met kennisuitwisseling en het continu voeren van dialogen met haar business. Hetgeen Exact in staat stelt om zowel te kunnen exploiteren als te exploreren.

Geïntegreerd geheel

Een goede alignment en een bepaalde mate van integratie hebben invloed, maar de aanwezigheid van een geïntegreerd geheel *helpt een organisatie eveneens* om ambidexteriteit te creëren. Ashurst (2015) ziet de integratie van de infrastructuur, applicaties, data, informatie en processen als een voorwaarde om meerdere perspectieven te kunnen zien van de organisatie. Hetgeen nieuwe kansen en bedreigingen blootlegt voor een organisatie, aldus diezelfde Ashurst (2015). Ook de empirische waarnemingen binnen de verschillende cases bevestigen deze stelling. Ook laat de casestudy zien dat de afwezigheid van een geïntegreerd geheel van deze factoren, (negatief) invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. **Hoe?** De casestudy van Ithodaalderop laat zien dat de grip op groeien (exploreren) verloren kan gaan wanneer de aandacht voor business controlling middels informatiesystemen ontbreekt. Doordat bijvoorbeeld een ERP-systeem Chinese interfaces laat zien, terwijl de gebruiker werkzaam is bij een Nederlands bedrijfsonderdeel. De casestudy van Finalist laat daarentegen zien dat standaardiseren kan bijdragen om te exploreren en te kunnen leren.

Doelstelling

Het hebben van een referentiepunt, een 'one page view', e.d., ofwel; het definiëren van een doelstelling vanuit de capability acht Ashurst (2015) belangrijk om als organisatie (investerings)keuzes te maken. De empirische waarneming laat zien dat dit subconstruct in *mindere mate* is aangetroffen wat een organisatie wel of niet ambidexter maakt. De conclusie luidt dan ook, dat het definiëren van een doelstelling invloed heeft, maar gezien de enkele waarnemingen, is het aan de organisatie zelf te bepalen om dit subconstruct toe te passen. De waarneming laat eveneens zien dat de doelstelling vanuit de capability een negatief effect kan hebben op exploratie. **Hoe?** De casestudy bij PWN laat zien dat wanneer een organisatie zich beperkt tot doelen ten gunste van de exploitatie, de exploratieve activiteiten uitblijven. Dit komt onder andere terug in de gestelde prioriteiten, de veranderbereidheid van de organisatie. In geval van PWN; het doel is om over 35 jaar nog steeds drinkwater te kunnen leveren.

Langetermijnvisie en Innovatiepijplijn

Hetzelfde geldt voor de innovatiepijplijn en de langetermijnvisie van een organisatie; de empirische bevindingen laten *enkele voorbeelden* zien dat het een organisatie *helpt* om ambidexteriteit te creëren. Volgens Ashurst (2015) helpen een innovatiepijplijn en een langetermijnvisie bij het afstemmen van technologie op hetgeen de organisatie nodig heeft. Uit onderzoek blijkt echter dat de alignment tussen de business en IT voor hetzelfde resultaat zorgen en dat de doelen van de business daarin leidend zijn, niet die van de capability. **Hoe?** Enkel de casestudy van Exact laat een waarneming zien. De organisatie zet dermate in op (IT)ontwikkeling en innovatie in de vorm van 'een grote ontwikkelclub' helpt hen om te kunnen exploreren.

Toepassing van IT

De toepassing van IT in het primaire proces van de bedrijfsvoering, is voor meerdere organisaties (cases) een *belangrijke en cruciale aanjager* om ambidexteriteit te creëren. Zo blijkt niet alleen uit de volwassenheidsniveaus die Ross (2003) en Ross, et al. (2006) definiëren, maar ook de empirische bevindingen en analyse laten dit zien. Het zogeheten niveau *business modularity* stelt een organisatie in staat om het businessmodel uit te breiden, aldus diezelfde bronnen. **Hoe?** Uit meerdere waarnemingen blijkt dat het een organisatie in staat stelt om inderdaad te exploreren, hetgeen gaat over het vernieuwen en uitbreiden van het businessmodel van de organisatie. Het zegt dus wat over de primaire activiteiten, exploitatie en exploratie, van de organisatie. De casestudy van Rijkswaterstaat laat zien dat IT 80% het functioneren bepaald van haar vitale assets, namelijk de infrastructuur. Dit subconstruct heeft tevens invloed op het creëren van een gedeelde visie en strategie, hetgeen *eveneens bijdraagt* aan het creëren van ambidexteriteit. **Hoe?** De casestudy van Finalist laat zien dat technologie haar visie en strategie van productontwikkeling bepaald. De organisatie neemt het standpunt in om open source producten aan te bieden en zichzelf daarmee te onderscheiden van, hoe Finalist dat definieert, de Big Tech bedrijven zoals Microsoft en Amazon.

Business objectives & funding

Het integreren van IT-doelstellingen in de bedrijfsdoelen, met de daarbij horende omgang met funding, hebben invloed maar de casestudy laat slechts *enkele waarnemingen* zien. Deze waarnemingen laten zien dat het ondersteunt om spanning weg te nemen, hetgeen Mom, et al. (2015) herkennen wanneer een organisatie de balans tussen exploitatie en exploratie tracht te vinden. Echter, diezelfde bron acht het belangrijk dat die spanning juist wordt omarmt, het kan een organisatie daardoor verder brengen wanneer het in staat is om in tegenstellingen te denken (Mom, et al., 2015). De empirische waarnemingen van de factoren business objectives & funding komen dus niet overeen met de theorie als het gaat om het creëren van ambidexteriteit. **Hoe?** De casestudy van Finalist laat zien dat de samenwerking met haar klant ertoe leidde dat de organisatie kon exploreren doordat er *gezamenlijk* werd *geïnvesteerd* in de ontwikkeling van een product voor verschillende IT- en businessdoelstellingen.

Governance

De casestudy laat *meermaals* zien dat de aanwezigheid van governance invloed heeft op het creëren van ambidexteriteit. Het bevestigt daarmee de eerder toegelichte bevindingen vanuit het theoretisch kader. Volgens Ross (2003) en Ross et al. (2006) draagt een governance bij aan het kunnen samenbrengen van architectuur- en bedrijfsdoelstellingen, het borgen van verantwoordelijkheden en uiteindelijk het kunnen definiëren van *business modules*. Dat laatste kan een organisatie bereiken indien het, het laatste volwassenheidsniveau weet te bereiken, zoals eerder toegelicht; *business modularity* hetgeen businessextentie mogelijk maakt. **Hoe?** De casestudy van onder andere DELA laat zien dat de aanwezigheid van rollen, verantwoordelijkheden, overlegstructuren en functies invloed heeft. Onder andere op het kunnen organiseren van ambidexteriteit, maar ook op de exploratieve en exploitatieve activiteiten. De casestudy van Sint Annaklooster laat eveneens zien dat de aanwezigheid van rollen helpen bij het kunnen leren. Dat laatste draagt eveneens bij aan ambidexteriteit. In dit geval zijn digicoaches belangrijk voor de organisatie om de medewerkers te ondersteunen bij de ontwikkeling van digivaardigheden.

Management & control en strategic implications

Deze subconstructen zijn besproken tijdens de casestudies en de geïnterviewden hebben bepaalde strategische implicaties en de manier van controle toegelicht. Echter, beiden hebben *geen invloed* op het creëren van ambidexteriteit, althans volgens de waarneming. Hetgeen de theorie van Ross (2003) en Ross, et al. (2006) *tegenspreekt* daar zij wel benadrukken dat het belangrijk is en een organisatie het tegenkomt in iedere volwassenheidsfase bij het toepassen van de capability. Hoewel een organisatie het belang van management ziet, het begrijpt dat ambidexteriteit organisatorische implicaties kent, belemmert of stimuleert het een organisatie niet om ambidexteriteit te creëren. Het kent dus *geen directe relatie*, volgens de empirische waarneming.

6.3 Beantwoording centrale onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag, met bijhorend conceptueel model in figuur 1, luidt, '*hoe draagt enterprise architecture capability bij aan het creëren van ambidexteriteit?*'. Het definitieve antwoord dat daarop gegeven kan worden, na zowel de theoretische als de empirische studie te hebben uitgevoerd, is dat de capability *aantoonbaar invloed* heeft op de mogelijkheid om ambidexteriteit te creëren. Dit kan op verschillende manieren, zoals ook is toegelicht in het hoofdstuk bevindingen & analyse, maar ook in de voorgaande paragraaf. Het behaalt daarmee de doelstelling zoals in het tweede hoofdstuk gepresenteerd.

Concluderend; zoals in de vorige paragraaf toegelicht, hebben de subconstructen portfolio, business & IT alignment, geïntegreerd geheel, toepassing van IT en governance een *bepalende* invloed. Echter, zoals de methodologie ook benadrukt, is het aan de organisatie zelf om een waardeoordeel te bepalen wanneer het de capability toepast om ambidextrie te creëren. Het is voor een organisatie en haar medewerkers om te bepalen welke mate van ambidexteriteit voor hen voldoende is en waar het aandacht aan wil besteden. Ondanks bovenstaande invloeden ambidextrie mogelijk maken, zijn het individueel *geen voorwaarden*. Dat is aan de organisatie zelf om te bepalen. Deze studie biedt enkel de handvatten en mogelijk inspiratie voor een organisatie om middels de capability de beoogde ambidextrie te creëren.

7. Limitaties en discussie

Ondanks het onderzoek antwoord geeft op de centrale onderzoeksvraag, de onderzoeksdata door een ander onderzoek opnieuw te interpreteren zijn, zijn er ook suggesties voor vervolgonderzoek. Tevens kijkt de onderzoeker kritisch naar het eigen handelen middels een reflectie en komt het terug op het eerder gepresenteerde onderzoeksplan; in welke mate dit wel of niet is uitgevoerd.

7.1 Suggesties voor vervolgonderzoek

Ondanks de onderzoeksresultaten een bijdrage leveren aan de bestaande theorie en daarmee vakgebieden, hebben deze resultaten tevens limitaties.

Onderzoeksdoelgroep

Dit onderzoek kent een *gemêleerde onderzoeksdoelgroep* wat bijdraagt aan de generaliseerbaarheid van de uitspraken. Daarentegen is het een beperkte afvaardiging van het aantal sectoren die zich in Nederland bevinden. De uitspraken zeggen daarbij dus ook niets over organisaties die internationaal opereren, gezien de onderzoeksdoelgroep voornamelijk in Nederland actief is. Tevens kunnen de uitspraken afwijken wanneer hetzelfde onderzoek uitgevoerd wordt binnen een enkele sector.

Gezien de doorlooptijd van het onderzoek is een beperkt aantal cases en geïnterviewden per case betrokken bij het onderzoek. Ondanks de casestudy bestaat uit zeven cases van organisaties uit verschillende sectoren, is het aantal respondenten per case beperkt tot twee semigestructureerde interviews. Diegenen die zijn geïnterviewd zijn met name management- of bestuursfuncties die primair met één construct te maken hebben, al dan niet daarvoor verantwoordelijk zijn. De suggestie is om bij een volgend onderzoek, ter uitbreiding of herhaling, personen te betrekken die in het dagelijks werk met *beide constructen* bekend zijn/werkzaam zijn.

Momentum

Het empirische onderzoek heeft plaatsgevonden van maart tot en met april 2021. Tijdens het onderzoek bleek dat veel organisaties bezig zijn met meerdere programma's, zowel vanuit de capability als bestuurlijk, om organisatieverandering mogelijk te maken. Het Sint Annaklooster is bezig met een reorganisatie om innovatie (meer) mogelijk te maken, PWN is startende om het onderwerp digitale transformatie invulling te geven en Exact is binnen deze onderzoeksdoelgroep koploper in het ontplooiën van exploratieve activiteiten. De suggestie luidt om dit onderzoek over een bepaalde tijd *nogmaals* uit te voeren. Het is interessant om (mogelijk) waar te nemen welke effecten de bepaalde programma's en activiteiten daadwerkelijk hebben.

Organisatiekennis

Een limitatie van het onderzoek, hetgeen aansluit bij de eerste suggestie, is dat de organisatiekennis van de onderzoeker beperkt is. Ondanks de waarnemingen veel data en uiteindelijk informatie hebben opgeleverd, secundaire informatie beschikbaar is en er aandacht is geweest voor de betrouwbaarheid van het onderzoek, blijven de onderzoeksresultaten enigszins subjectief. De onderzoeker is *afhankelijk* van de open- en eerlijkheid van de respondent. De suggestie luidt om bij een herhaaldelijk onderzoek, meerdere personen te betrekken bij de casestudy over een langere onderzoeksperiode. Dit levert de onderzoeker meer nauwkeurige onderzoeksdata op. Deze data, na interpretatie, kan mogelijk andere resultaten en uitspraken opleveren.

Aantallen

Voor dit onderzoek is er gekozen om meerdere cases en minder interviews per case uit te voeren. Bij een herhaaldelijk onderzoek is het mogelijk om het aantal cases te verminderen en het aantal interviews per case te verhogen. Zo is de onderzoeker in staat om meer nauwkeurige onderzoeksdata te verzamelen per case. De onderzoeker is daarentegen minder in staat om de generaliseerbaarheid van zijn of haar uitspraken aan te tonen.

Aandacht voor zachte criteria

Het onderzoek heeft zich met name gericht op *harde* factoren, minder op de zachte factoren. Deze factoren gaan met name over hoe het organiseren van enterprise architecture capability bijdraagt aan het creëren van ambidexteriteit. Er is veelal gesproken over organisatorische factoren. Uit de casestudy is gebleken dat ook *zachte* factoren invloed hebben op het vormgeven van de capability en daarmee mogelijk ook de ambidextrie van een organisatie beïnvloeden. Voorbeelden daarvan zijn, de *cultuur* van een organisatie, *waardering* die wordt toegekend aan IT, evenals *begrip* en *gedrag* van een organisatie of haar medewerkers. Binnen de scope van dit onderzoek is daar weinig tot geen aandacht voor geweest. De suggestie luidt bij het vervolgen van dit onderzoek, om ook aandacht te hebben voor deze factoren.

7.2 Discussie

Deze paragraaf vormt met name een terugblik op het onderzoeksplan, evenals inzicht in bepaalde waarschijnlijkheden vanuit persoonlijke motivatie.

Screening onderzoeksdoelgroep

Het doel van het onderzoeksplan was om ten minste zes cases, lees: organisaties, te betrekken bij het onderzoek. Dat zijn er uiteindelijk acht geworden, waarvan één case study onvoldoende informatie bood om te analyseren. Uiteindelijk omvat het onderzoek *één case study meer* dan voorafgaand beoogd. Een van de cases, namelijk DELA, kent een respondent die als Enterprise Architect dicht op het onderzoek enterprise architecture capability staat. Vanuit de *confirmation bias* kon dit eventueel een probleem vormen doordat de respondent mogelijk de nijging had om informatie te filteren of te duiden vanuit persoonlijke opvattingen. Hier is tijdens het verzamelen van de onderzoeksdata geen rekening mee gehouden, maar enkel bij de verslaglegging van de onderzoeksresultaten en vervolgens de uitvoering van de analyse. Omdat daaruit bleek dat de antwoorden niet afweken van hetgeen de andere cases lieten zien, is er toch voor gekozen om deze onderzoeksdata mee te nemen in de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

Toegepaste leidraad tijdens interviews

Ondanks dat er rekening is gehouden met de *confirmation bias* bij de caseselectie, de *pilot interviews* die hebben plaatsgevonden en de *toelichting* gedurende het interview, schuilt er ook een gevaar. Hoewel dit niet te bevestigen of te voorspellen is, kan het wel zo zijn dat de leidraad voor een bepaalde sturing in de beantwoording heeft gezorgd. De leidraad begint namelijk met het toelichten van het conceptueel model waarin is toegelicht welke constructen worden onderzocht. Ondanks is toegelicht dat de respondent vooral vanuit de startvragen de antwoorden mag toelichten en zich niet dient te focussen op de formele benaming van de constructen, kan de weergave toch de antwoorden bewust of onbewust hebben beïnvloed.

Omgang met hoeveelheid aan data

Zoals in het vierde hoofdstuk is gemotiveerd, kent het onderzoek een *interpretatieve filosofie*, ook wel *het sociaal constructionisme* genoemd. Middels de uitgevoerde case study is het mogelijk geweest om hoe enterprise architecture capability, ambidexteriteit creëert te *begrijpen*. De semigestructureerde interviews maakten het mogelijk om een bepaalde diepgang in de antwoorden te verzamelen. Ondanks deze diepgang zorgt voor veel data en uiteindelijk informatie, heeft de opzet van het onderzoek *te veel data* opgeleverd om dit te verwerken in de beschikbare tijd. Dit heeft de uitdaging opgeleverd om de hoeveelheid aan data te doorgronden, te analyseren en uiteindelijk te documenteren. Dat laatste komt terug in de uiteindelijke beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Daar de verzameling aan data te omvangrijk bleek, is er tijdens de analyse gekozen om te focussen op de meest belangrijke en veelvoorkomende invloeden die ambidexteriteit creëren. Dit is gelukt, om vervolgens de centrale onderzoeksvraag te beantwoorden. Echter is er meer data beschikbaar om nog meer nauwkeurig en gedetailleerder uitspraken te formuleren. Uitspraken die direct, maar vooral ook indirect antwoord geven op de centrale onderzoeksvraag. Tijdens de analysefase is gebleken dat de verbanden tussen uitspraken vanuit de capability naar ambidexteriteit bijna *oneindig* waren. Vanwege de tijd en het doel van het onderzoek, namelijk het opleveren van een scriptie om de opleiding Msc Bedrijfskunde af te ronden, is er dus gekozen om de analyse te beperken en verdere detaillering niet op te nemen.

Omgang met de kwaliteitskenmerken van het onderzoek

Zoals toegelicht, is de onderzoeksfilosofie erop gericht om de respondenten te willen begrijpen om uitspraken te doen ter beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Terugblikkend op het uitgevoerde onderzoek, is er inderdaad rekening gehouden met de *eigen deelneming* in het onderzoek. Dit uitte zich in onder andere de open vragen die zijn gesteld en de minimale tot geen sturing die is op merken in de opnames van de interviews. De *authenticiteit* uitte zich daar er geen belangen waren bij de onderzoeker om de antwoorden te sturen. De deugdelijkheid uitte zich in het feit dat de onderwerpen (constructen) van het onderzoek bekend waren bij de onderzoeksdoelgroep. Door rekening te houden met *construct validity*, het juist weerspiegelen van het bedoelde door het duiden van de subconstructen, was het mogelijk om middels *pilot interviews* de vraagstelling voorafgaand te toetsen en vervolgens aan te scherpen. Vanwege deze kwaliteitskenmerken was mede de *reflexiviteit* geborgd, hetgeen zich uitte in de verfijnde manier van analyseren, onder andere het coderen en de extra stap die daarin gehanteerd is.

De *flexibiliteit van de structuur* tijdens de onderzoeksfase is eveneens geborgd omdat er geen strakke vragenlijst is gehanteerd, maar een PowerPointpresentatie met enkel drie of vier startvragen om zodoende alle subconstructen de revue te laten passeren. Dit resulteerde in een toegankelijk dialoog met de respondent, in plaats van een interview waarbij een vragenlijst werd afgewerkt.

COVID-19 pandemie

Zoals de inleiding van deze scriptie al toelichtte, is de COVID-19 pandemie actief geweest gedurende de gehele periode van het onderzoek. De keuze voor kwalitatief onderzoek, zoals de methodologie eveneens voorschrijft, kent als doel om een bepaald fenomeen te willen begrijpen. Ondanks het uitvoeren van een empirisch onderzoek op afstand mogelijk is, is gebleken dat de interactie met een organisatie en respondenten, afstandelijker verloopt dan wanneer een onderzoek in persoon plaatsvindt. Bepaalde contextuele factoren, zoals de sfeer binnen een organisatie of gesprek, mist nu in de onderzoeksdata.

Concluderend, komt de uitvoering van het onderzoeksplan grotendeels al dan niet volledig, overeen met de uitvoering.

Literatuurlijst

- Ahlemann, F., Stettiner, E., Messerschmidt, M., & Legner, C. (2012). *Strategic Enterprise Architecture Management* (2012de editie). New York, Verenigde Staten: Springer Publishing.
- Ashurst, C. (2015). *Competing with IT*. New York, Verenigde Staten: Macmillan Publishers.
- Baum, J. A. C., Li, S. X., & Usher, J. M. (2000). Making the Next Move: How Experiential and Vicarious Learning Shape the Locations of Chains' Acquisitions. *Administrative Science Quarterly*, 45(4), 766. <https://doi.org/10.2307/2667019>
- Birkinshaw, J., & Gibson, C. (2004). Building ambidexterity into an organization. *MIT Sloan Management Review*, 47–55. Geraadpleegd van https://www.researchgate.net/publication/40967507_Building_Ambidexterity_into_an_Organization
- Birkinshaw, J. & Gupta, K. (2013). Clarifying the distinctive contribution of ambidexterity to the field of organization studies. *The Academy of Management Perspectives*, 27(4), pp. 287-298.
- Boeije, H. (2005). *Analyseren in kwalitatief onderzoek* (1ste editie). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.
- Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational Ecology of Strategy Making and Organizational Adaptation: Theory and Field Research. *Organization Science*, 2(3), 239–262. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.3.239>
- Burgelman, R. A. (2002). Strategy as Vector and the Inertia of Coevolutionary Lock-in. *Administrative Science Quarterly*, 47(2), 325. <https://doi.org/10.2307/3094808>
- Corbin, J. M. and Strauss, A. (1990). Grounded theory research: Procedures, canons, and evaluative criteria. *Qualitative Sociology*, 13(1), 3–21. <https://doi.org/10.1007/bf00988593>
- Dela. (z.d.). DELA. Geraadpleegd op 26 mei 2021, van <https://werkenbij.dela.nl/werken-bij-dela/dela-als-werkgever/>
- Dohmen, J., & de Groot, G. (2020, 23 december). Een bizar jaar in twaalf grafieken. *Het Financieele Dagblad*, pp. 10–11.
- Dongen, K. (z.d.). Historie, missie en visie - Sint Annaklooster. Sint Annaklooster. Geraadpleegd op 26 mei 2021, van <https://www.sintannaklooster.nl/organisatie/historie-missie-en-visie>
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. R. and Jaspersen, L. J. (2018). *Management and Business Research*. Thousand Oaks, Canada: SAGE Publications.
- Over Exact: Waar komen we vandaan en waar staan we voor? (z.d.). exact.com. Geraadpleegd op 27 mei 2021, van <https://www.exact.com/nl/over-ons>
- Finalist | Maatschappelijk relevante IT | Sinds 1988. (z.d.). Finalist. Geraadpleegd op 27 mei 2021, van <https://www.finalist.nl/>
- Hambrick, D. C. (1994). 'Top management groups: a conceptual integration and reconsideration of the "group" label'. In Staw, B.M. and Cummings, L. L. (Eds), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich: JAI Press, 171–214.
- Hooley T., Wellens J. and Marriott J. (2012). *What is Online research?: Using the Internet for social science research*. New York: Bloomsbury Academic.

- Itho Daalderop - Over ons. (z.d.). Itho Daalderop. Geraadpleegd op 27 mei 2021, van <https://www.ithodaalderop.nl/nl-NL/consument/over-ons>
- Jansen, J. J. P., George, G., Van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2008). Senior Team Attributes and Organizational Ambidexterity: The Moderating Role of Transformational Leadership. *Journal of Management Studies*, 45(5), 982–1007. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2008.00775.x>
- Jansen, J. J. P., Tempelaar, M. P., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Structural Differentiation and Ambidexterity: The Mediating Role of Integration Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 797–811. <https://doi.org/10.1287/orsc.1080.0415>
- Kruiswijk, B., & Poels, R. (2012). *Digitale architectuur (1ste editie)*. Amsterdam, Nederland: Reed Business Education.
- Lalkens, P. (2021, 16 juni). DHL steekt tientallen miljoenen euro's in elektrische vloot. FD.nl. <https://fd.nl/ondernemen/1388142/dhl-steekt-tientallen-miljoenen-euro-s-in-elektrische-vloot-opf1caEwysGg>
- Lewis, M. (2000). Exploring Paradox: Toward a More Comprehensive Guide. *Academy of Management Review*, 25(4), pp. 760-776.
- Losse, M. (2009). *Onderzoeksvaardigheden voor docenten; Methoden en technieken voor het uitvoeren van en begeleiden van praktijkonderzoek*. Den Haag, Nederland: Boom.
- Mag u persoonsgegevens verwerken? (z.d.). Autoriteit Persoonsgegevens. Geraadpleegd op 22 februari 2021, van <https://autoriteitpersoonsgegevens.nl/nl/onderwerpen/algemene-informatie-avg/mag-u-persoonsgegevens-verwerken>
- Marshall, C. & Rossman, G.B. (2016). *Designing Qualitative Research (6e editie)*. Thousand Oaks, California, Amerika: Sage.
- Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat. (z.d.). Missie. Rijkswaterstaat. Geraadpleegd op 26 mei 2021, van <https://www.rijkswaterstaat.nl/over-ons/onze-organisatie/onze-missie>
- Mom, T. J. M., Fourné, S. P. L., & Jansen, J. J. P. (2015). Managers' Work Experience, Ambidexterity, and Performance: The Contingency Role of the Work Context. *Human Resource Management*, 54(S1), s133–s153. <https://doi.org/10.1002/hrm.21663>
- Mom, T. J. M., van den Bosch, F. A. J., & Volberda, H. W. (2009). Understanding Variation in Managers' Ambidexterity: Investigating Direct and Interaction Effects of Formal Structural and Personal Coordination Mechanisms. *Organization Science*, 20(4), 812–828. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0427>
- Nagji, B. & Tuff, G. (2012). Managing your innovation portfolio. *Harvard Business Review*, May 2012, 66-74.
- Onze organisatie | PWN. (z.d.). PWN. Geraadpleegd op 27 mei 2021, van <https://www.pwn.nl/over-pwn>
- Raisch, S., & Birkinshaw, J. (2008). Organizational Ambidexterity: Antecedents, Outcomes, and Moderators. *Journal of Management*, 34(3), 375–409. <https://doi.org/10.1177/0149206308316058>
- Raisch, S., Birkinshaw, J., Probst, G., & Tushman, M. L. (2009). Organizational Ambidexterity: Balancing Exploitation and Exploration for Sustained Performance. *Organization Science*, 20(4), 685–695. <https://doi.org/10.1287/orsc.1090.0428>
- Ross, J. (2003). Creating a Strategic IT Architecture Competency: Learning in Stages. *MISQ Executive*, Vol. 2 (1): 31-43

- Ross, J. W., Weill, P., & Robertson, D. C. (2006). *Enterprise Architecture as Strategy*. Harvard Business School Press.
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Methoden en technieken van onderzoek (Dutch Edition)*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux B.V.
- Simons, T., Pelled, L. H., & Smith, K. A. (1999). Making use of difference: diversity, debate and decision comprehensiveness in top management teams. *Academy of Management Journal*, 42(6), 662–673. <https://doi.org/10.2307/256987>
- Smith, W. K., & Tushman, M. L. (2005). Managing Strategic Contradictions: A Top Management Model for Managing Innovation Streams. *Organization Science*, 16(5), 522–536. <https://doi.org/10.1287/orsc.1050.0134>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(sici\)](https://doi.org/10.1002/(sici))
- Teece, D. J. (2010). Business Models, Business Strategy and Innovation. *Long Range Planning*, 43(2–3), 172–194. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2009.07.003>
- The Open Group. (2018). *The TOGAF standard, version 9.2 (11de editie)*. Zaltbommel, Nederland: Van Haren Publishing.
- Tiwana, A. (2017). *IT Strategy for Non-IT Managers*. Amsterdam, Nederland: Amsterdam University Press.
- Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. (1996). Ambidextrous Organizations: Managing Evolutionary and Revolutionary Change. *California Management Review*, 38(4), 8–29. <https://doi.org/10.2307/41165852>
- Tushman, M.L., Smith, W.K. & Binns, A. (2011). The Ambidextrous CEO. *Harvard Business Review*, June 2011, 74-80
- Tushman, M. L., & Smith, W. K. (2002). Organizational technology. In J. Baum (Ed.), *Companion to organization*: 386-414. Malden, MA: Blackwell.
- Twynstra Gudde (2020). ICT Architectuur. Welke problemen willen we oplossen? Geraadpleegd van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/node/1403>
- Twynstra Gudde (2020). ICT Architectuur. Enterprise Architectuur. Geraadpleegd van <https://www.twynstraguddekennisbank.nl/node/1403>
- van Rein, E., & Trappenburg, N. (2021, 16 juni). Grote steden vrezen verloedering nu winkelleegstand snel oploopt. *FD.nl*. <https://fd.nl/ondernemen/1387387/grote-steden-vrezen-verloedering-nu-leegstand-in-winkelstraten-oploopt-opf1caEwysGg>
- Verschuren, P. & Doorewaard, H. (2007). *Het ontwerpen van een onderzoek (vierde druk)*. Amsterdam, Nederland: Vierde druk, Boom Lemma.
- Weill, P., & Woerner, S. L. (2018). *What's your digital business model?* Boston, Amerika: Harvard Business School Press. Harvard Business Review Press.
- Weill, P. & Ross, J. (2009) *IT Savvy: What Top Executives Know to Go from Pain tot Gain*. Boston, Amerika: Harvard Business School Press.
- Weusten, S. (2015). *Hoe we onszelf hoor de gek houden (2e druk)*. Amsterdam, Nederland: De ArgumentenFabriek.
- Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications (6de editie)*. SAGE Publications.

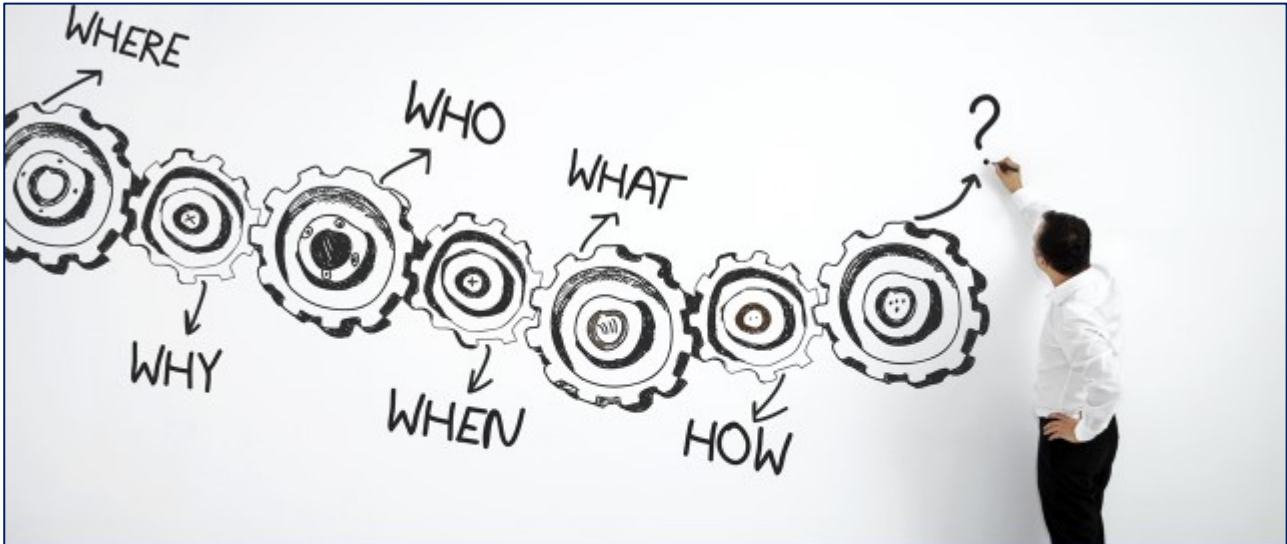
Bijlagen

B.1 Leidraad interviews casestudy	78
B.2 Transcripties interviews	94
B.3 Transcripties interviews inclusief labels	213
B.4 Coderingsmatrix	334
B.5 Opnamen interviews	335

B.1 Leidraad interviews case study

Onderstaande leidraad is per case study gepersonaliseerd, zowel aan de organisatie als de respondent. Vanwege het overzicht is enkel de presentatie van Exact bijgevoegd. De andere presentaties wijken inhoudelijk niet af.

Ambidexteriteit



Hoe enterprise architecture capability, ambidexteriteit creëert

Vrijdag 19 maart 2021 | Exact | Welkom #NAAM!



Welkom!

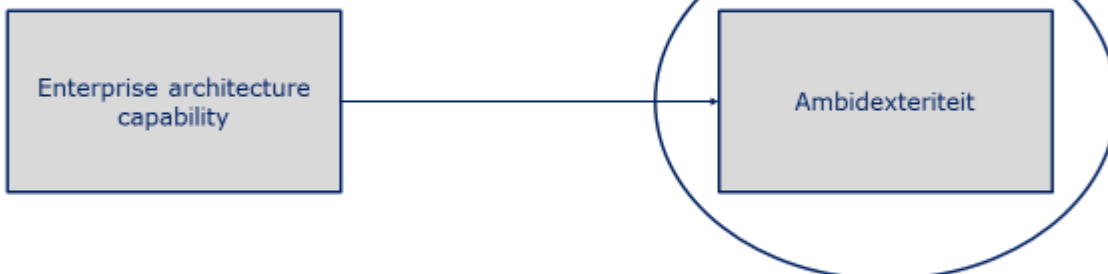
- Opleiding: Msc Bedrijfskunde
- Vakgebieden: Strategisch Management & Business Information Management
- Case study van 7 organisaties
- Periode: maart-april 2021



Scope van het onderzoek

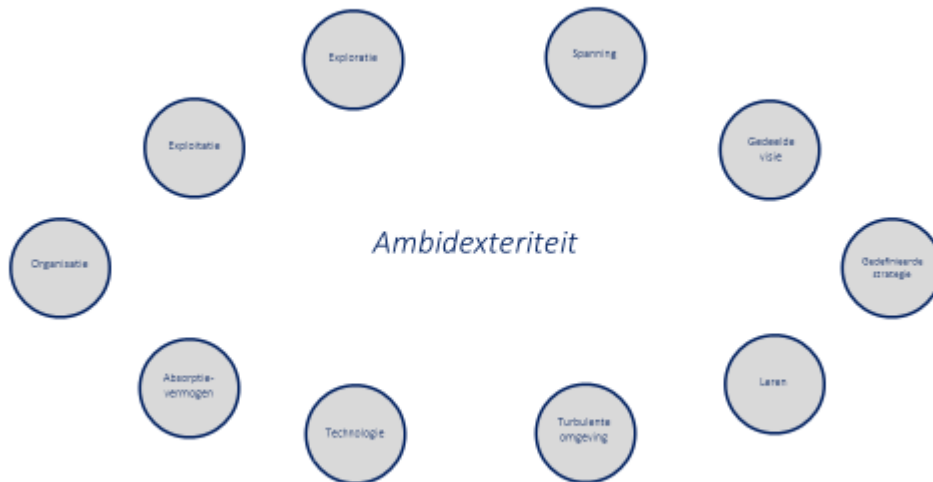
Visualisatie van de hoofdvraag

=exact



Scope van het onderzoek

Context van Exact



=exact



Startvraag

'Hoe gaat Exact om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?'

Hoe uit zich dat bij Exact?

Deel #1



Startvraag

'Hoe zorgt Exact dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?'

Hoe uit zich dat bij Exact?

Deel #2



Startvraag

'Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Exact dat het hiermee om kan gaan?'

Hoe uit zich dat bij Exact?

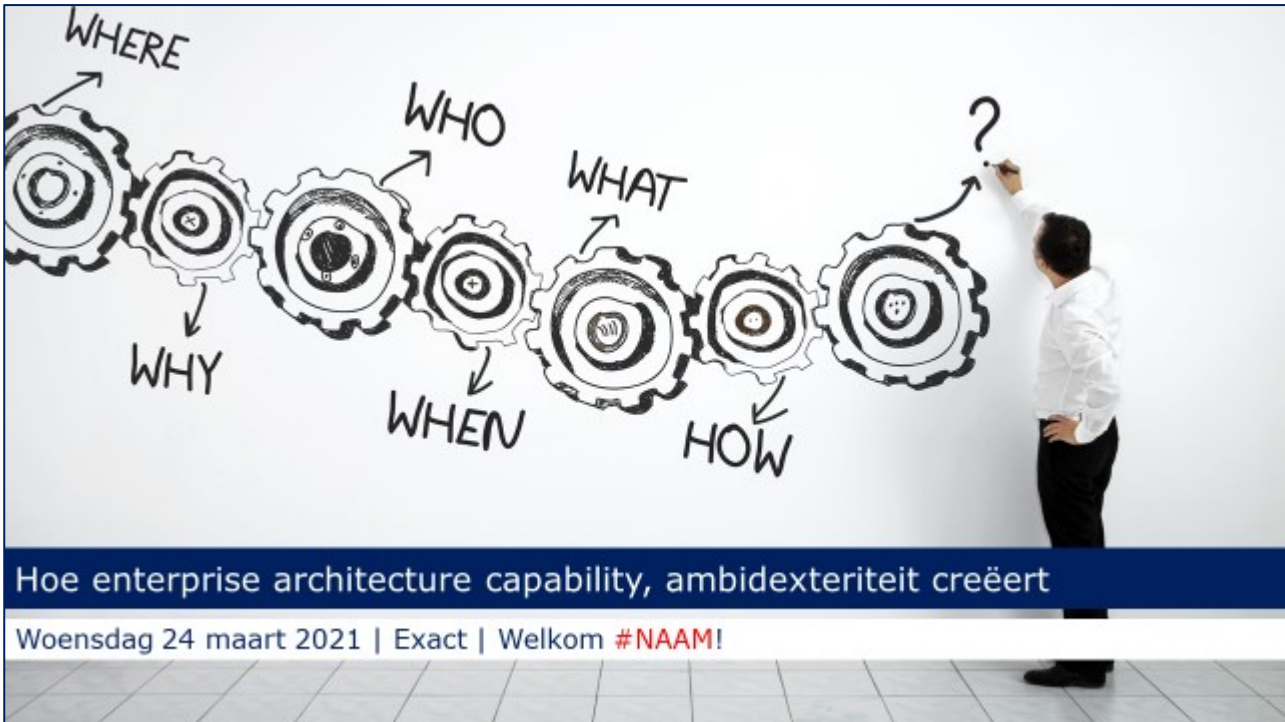
Deel #3



Bedankt voor je deelname!

Zijn er nog vragen?

Enterprise architecture capability



Hoe enterprise architecture capability, ambidexteriteit creëert

Woensdag 24 maart 2021 | Exact | Welkom #NAAM!



Welkom!

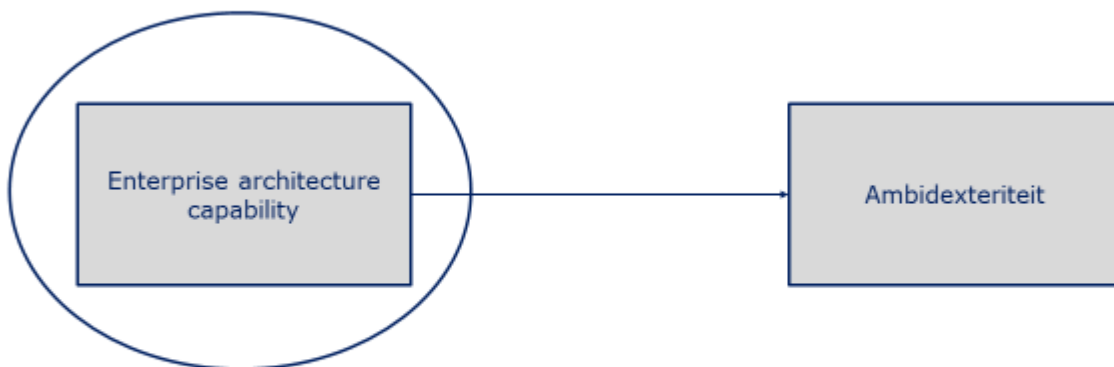
- Opleiding: Msc Bedrijfskunde
- Vakgebieden: Strategisch Management & Business Information Management
- Case study van 7 organisaties
- Periode: maart-april 2021



Scope van het onderzoek

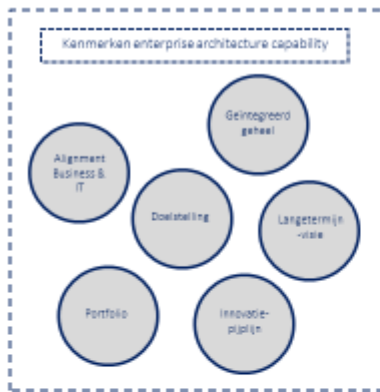
Visualisatie van de hoofdvraag

=Exact



Scope van het onderzoek

Context van Exact



Enterprise architecture capability



=Exact



Startvraag

'Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Exact?'

Kenmerken: hoe uit zich dat bij Exact?

Deel #1

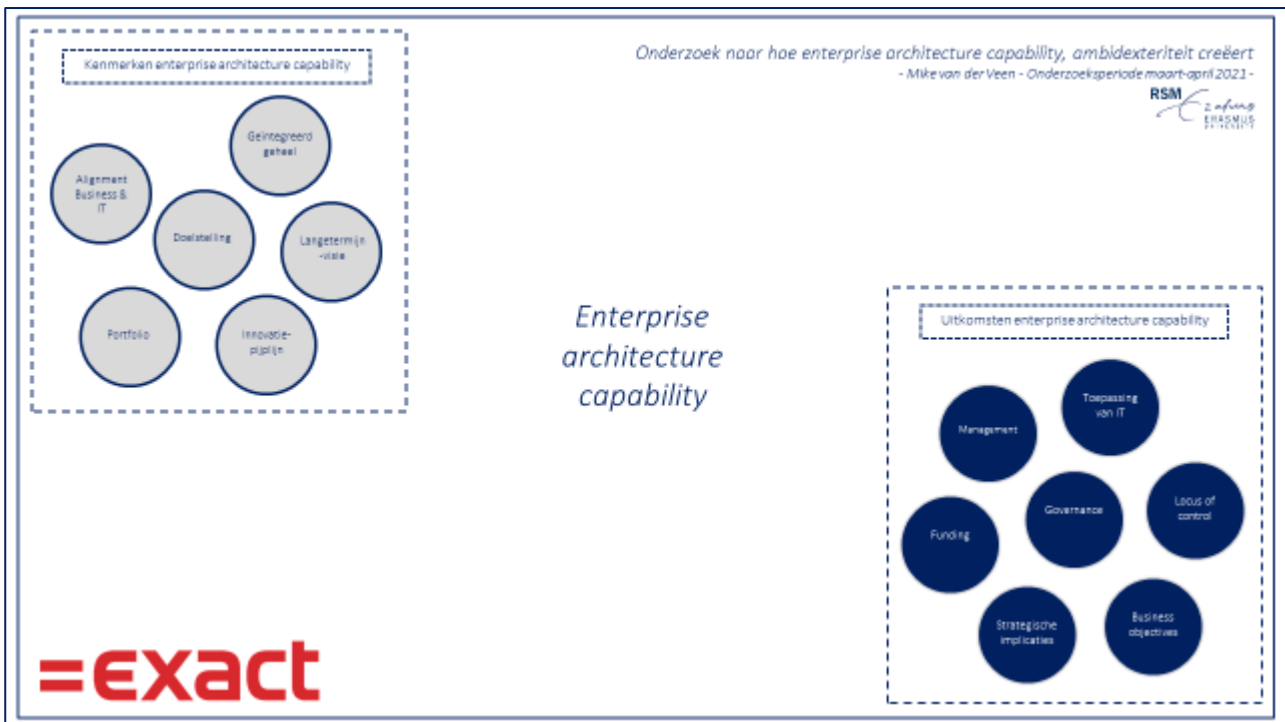


Startvraag

'Naar welk doel werkt Exact toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?'

Kenmerken: hoe uit zich dat bij Exact?

Deel #2





Startvraag

'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Uitkomsten: hoe uit zich dat bij Exact?

Deel #1



Startvraag

'Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?'

Uitkomsten: hoe uit zich dat bij Exact?

Deel #2



Bedankt voor je deelname!

Zijn er nog vragen?

Ambidexteriteit

Deel 1 – Opening en introductie

- Voorstellen interviewer & geïnterviewde.
- Toelichting over de vorm en het doel van het onderzoek.
- Toelichting van het gebruik van de resultaten.
- Waarborgen van anonimiteit, niets kan herleid worden naar u als persoon.
- Vraag voor toestemming voor opname van het interview.
- Toelichting indicatie van de duur van het interview.
- Toelichting van het proces van het interview en/of het onderzoek.
- Tot slot, ruimte voor vragen/opmerkingen voordat we beginnen.

Deel 2 – Achtergrondinformatie

Thema	Vraag	Doel
Algemeen	Kunt u uw functie nader toelichten?	Afbakenen doelgroep
	Welke definitie hanteert u bij het begrip ambidexteriteit?	
	Welke raakvlakken heeft uw functie met ambidexteriteit?	
	Welke raakvlakken heeft uw functie met enterprise architecture capability?	

Deel 3 – Toetsing theorie aan de praktijk

Thema	Vraag	Toetsing kenmerk
Ambidexteriteit	Wat kunt u vertellen over de organisatie om in te spelen op toekomstige veranderingen?	Gelijktijdige uitvoering exploitatie en exploratie
	Hoe combineert u dit met de dagelijkse bedrijfsvoering die doorloopt?	
	Herkent u de spanning die hieruit voortkomt waar het managementteam mee te maken heeft? Waar gaat het dan om?	Spanning & inconsistentie
	Hoe omschrijft u die spanning in de dagelijkse praktijk?	
	Hoe gaat het managementteam hiermee om?	
	Hoe zorgt het managementteam ervoor dat beide activiteiten bijdragen aan de gedeelde visie?	Gedeelde visie / Overkoepelende identiteit
	Waarom besteedt de organisatie aandacht om te zorgen dat men deze visie deelt en er een overkoepelende identiteit ontstaat?	
	Ambidexteriteit draagt bij aan organizational learning, in hoeverre herkent u dit bij uw organisatie? Hoe uit zich dit?	Organizational learning
	Hoe zorgt de organisatie ervoor dat de leerpotentie wordt benut?	
	Hoe omschrijft u de turbulente omgeving waarin de organisatie zich bevindt?	Turbulente omgeving & technologische verandering
	Wat kunt u vertellen over de technologische veranderingen waarmee de organisatie te maken heeft? Welke impact heeft dit?	
Hoe borgt de organisatie dat het zowel de exploratieve als de exploitatieve activiteiten uitvoert in de juiste balans? Welke rol hebben de IT-capaciteiten hierin?	Absorptievermogen	

	Hoe is de organisatie in staat om beiden activiteiten te absorberen zonder dat een van deze activiteiten gevaar vormt voor de ander?	
	Welke strategie is er gekozen voor de exploitatieve activiteiten?	Strategie ambidexteriteit
	Welke strategie is er gekozen voor de exploratieve activiteiten?	
	Hoe zorgt de organisatie ervoor dat voor zover mogelijk het maximale rendement uit beiden te realiseren is? Welke rol hebben de IT-capaciteiten hierin?	
	O.b.v. deze strategiekeuzes, hoe is de organisatie ingericht om op korte termijn efficiëntie te creëren?	Organization design
	O.b.v. deze strategiekeuzes, hoe is de organisatie ingericht om op lange termijn in te spelen op verandering en innovatie?	
	Hoe is de organisatie ingericht dat zorgt dat beiden samenkomen? Welke rol hebben de IT-capaciteiten hierin?	

Deel 4 – Afsluiting

Thema	Vraag	Doel
Afsluiting	Hebben we iets niet besproken wat u wel relevant acht voor het onderzoek?	Afsluiting
	Mag ik u bij verdere vragen nog eens benaderen?	
	Wilt u terugkoppeling ontvangen over de resultaten van het onderzoek?	
	Acht u iemand anders zijn/haar ervaringen binnen de organisatie relevant voor het onderzoek waar beide onderwerpen samenkomen?	

Competentie enterprise architectuur

Deel 1 – Opening en introductie

- Voorstellen interviewer & geïnterviewde.
- Toelichting over de vorm en het doel van het onderzoek.
- Toelichting van het gebruik van de resultaten.
- Waarborgen van anonimiteit, niets kan herleid worden naar u als persoon.
- Vraag voor toestemming voor opname van het interview.
- Toelichting indicatie van de duur van het interview.
- Toelichting van het proces van het interview en/of het onderzoek.
- Tot slot, ruimte voor vragen/opmerkingen voordat we beginnen.

Deel 2 – Achtergrondinformatie

Thema	Vraag	Doel
Algemeen	Kunt u uw functie nader toelichten?	Afbakenen doelgroep
	Welke definitie hanteert u bij het begrip enterprise architectuur?	
	Hoe ziet u enterprise architecture als capability?	
	Welke raakvlakken heeft uw functie met ambidexteriteit?	

Deel 3 – Toetsing theorie aan de praktijk

Thema	Vraag	Toetsing kenmerk
Enterprise architecture capability	Wat kunt u vertellen over enterprise architecture binnen de organisatie, als capability?	Geïntegreerd geheel
	Uit welke elementen bestaat de enterprise architecture capability die de organisatie inzet?	
	Op welk manier koppelt de organisatie dit geheel aan de primaire bedrijfsprocessen?	
	Hoe borgt de organisatie dat de competentie op alle niveaus aanwezig is (strategisch-tactisch-operatie)? Hoe uit zich dat in de organisatie?	
	In hoeverre is er sprake van integratie tussen de verschillende bedrijfsonderdelen?	Portfolio benadering (inclusief Operating Model)
	In hoeverre is er sprake van standaardisatie binnen de organisatie?	
	Hoe uit een van deze keuzes zich in kansen waar de organisatie op inspeelt? Wat bereikt de organisatie hiermee?	
	Hoe borgt de organisatie aan de hand van die keuze dat de samenhang van IT en de bedrijfsvoering blijft bestaan?	Portfolio benadering / Alignment
	Op welke wijze borgt de organisatie de interactie tussen IT en de bedrijfsvoering?	
	Waarom is de organisatie in staat bij het borgen van deze interactie en besproken integratie (infra-applicaties-data-bedrijfsvoering-strategie)	
Wat kunt u vertellen over de visie van de organisatie?	Definiëren van een doel	
Wat is daarbij het doel, ook wel het referentiepunt waar de organisatie naartoe werkt?		

Op welke manier is enterprise architecture capability hier onderdeel van?	
In hoeverre hanteert de organisatie, o.b.v. dat doel, een langetermijnvisie?	Langetermijnvisie
Hoe gaat de organisatie om met het hanteren van een roadmap?	
Waar draagt deze roadmap aan bij?	
Hoe gaat de organisatie om met het hanteren van een innovatiepijplijn?	Innovatiepijplijn
Waar draagt deze innovatiepijplijn aan bij?	

Thema	Vraag	Toetsing kenmerk
Volwassenheid enterprise architecture capability	Waar wordt deze competentie specifiek ingezet? In termen van processen, e.d.	Architecture capability - algemeen
	Hoe bereiken de gedefinieerde strategische doelstellingen van de organisatie deze competentie?	Ontwikkeling competentie stap 1 - 3
	Hoe relateert de organisatie de IT-capaciteiten aan deze doelstellingen?	
	Hoe bepaalt de organisatie welke IT-capaciteiten deze doelstellingen mogelijk maken?	
	Hoe borgt de organisatie dat deze bepaling werkelijkheid wordt? In termen van technische keuzes, beleidsbepaling, e.d.	Volwassenheidsniveau (niveaus)
	Hoe ondersteunt de competentie om in te spelen op bedrijfsbrede behoeften en tegelijkertijd lokale verschillen?	
	Is hier sprake van en in welke mate?	
	Wat zegt dat volgens u over de volwassenheid van de competentie?	
	Welke mogelijkheden ziet u op basis hiervan?	Operationalisering volwassenheidsniveau (Leerbehoeften volwassenheidsniveaus)
	Wat zegt het volwassenheidsniveau over de IT-vaardigheid van de organisatie? Tot hoever gaat dit en wat levert het op?	
	Wat zegt het volwassenheidsniveau over de locus of control?	
	Wat zegt het volwassenheidsniveau over de buss.case voor IT en hoe gaat het om met investeringen?	
	Wat zegt het volwassenheidsniveau over managementinnovatie?	
	Wat zegt het volwassenheidsniveau over de governance?	
	Wat zegt het volwassenheidsniveau over de strategische implicaties?	Architecture capability - algemeen (TOGAF)
	Hoe borgt de organisatie dat de requirements te allen tijde centraal staan? Wat gaat goed, minder goed?	
Welke effect heeft dit op visies, architecturen, processen, de techniek, governance, etc. die daaruit voortkomen?		

Deel 4 – Afsluiting

Thema	Vraag	Doel
Afsluiting	Hebben we iets niet besproken wat u wel relevant acht voor het onderzoek?	Afsluiting
	Mag ik u bij verdere vragen nog eens benaderen?	
	Wilt u terugkoppeling ontvangen over de resultaten van het onderzoek?	
	Acht u iemand anders zijn/haar ervaringen binnen de organisatie relevant voor het onderzoek waar beide onderwerpen samenkomen?	

B.2 Transcripten interviews

Bijlage B.2A - Interview enterprise architecture capability – Sint Annaklooster

Datum: vrijdag 26 maart 2021

Functie geïnterviewde: ICT Manager

Organisatie: Sint Annaklooster

Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Sint Annaklooster?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Sint Annaklooster zich uit?

Antwoord - vraag 1

Ja, laten zo zeggen, ICT is natuurlijk ook binnen de zorg nu gemeengoed geworden en wordt steeds belangrijker. Ja, maar we nou ja, tot vier jaar geleden, denk ik, nog konden zeggen van nou de zorg is dit is wat dat betreft de ICT in de zorg is geen kritisch proces. Als de ICT uitvalt, kunnen ze nog steeds gewoon zorgverlener, hebben wij in 2016 een nieuw zorginformatiesysteem ingevoerd met registratie aan de bron. Mobiele devices daarvoor gebruiken, toegang tot een elektronisch clientendossier. En dan zie je al dat je de zo'n omslag in werkwijze maakt, dat je, ja eigenlijk afhankelijk wordt van ICT. Dus op het moment dat de tablet niet doet, dan roept iedereen van: hé, ik kan geen zorg verlenen bij wijze van spreken. Dus met demotica zijn we natuurlijk flink aan de slag, steeds meer innovatie in de zorg, waardoor je afhankelijk wordt van technologie, van of de wifi werkt of niet. Dus dat maakte steeds meer afhankelijk van ICT.

Reactie interviewer

En merk je binnen Sint Annakloosters dat dat een ontwikkeling is die al even geleden is gestart of meer recent is?

Reactie geïnterviewde

Ja, ik vind het echt zoiets van sinds 2016. Dus vijf jaar geleden ongeveer. En wij zijn natuurlijk een wat kleinere partij, dus wij zijn ook wat meer volger dan dat we zelf het wiel uitvinden. We gaan meestal eerst mijn collega instellingen kijken: hoe werkt het bij jou om dan vervolgens besluiten te nemen. Ja, dus op dit moment is het met name de transitie naar de cloud, digitalisering van processen, maar die applicaties allemaal naar de cloud te brengen, de infrastructuur oppimpen zodat het goed geschikt is voor alle mobiele en draadloze toepassingen dus dat is eigenlijk het traject waar we in zit, en dan zijn we echt de laatste vijf jaar dus flink mee bezig.

Reactie interviewer

Oké, daar zeg je wel iets interessant. Je gaat die infrastructuur eerst oppimpen om het wat beter te laten aansluiten om het te verbeteren.

Reactie geïnterviewde

Ja, de basis moet op orde zijn. Als de infrastructuur niet voldoet dan komen we helemaal nergens.

Reactie interviewer

Maar ik ben wel benieuwd naar wat dat drijft. Wat drijft die vernieuwing aan die kant van die infrastructuur, het applicatie landschap, hoe kom je tot een bepaalde keuzes? En weet je zeker dat dat de juiste keuzes zijn?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat blijft altijd wel lastig natuurlijk. We hebben sowieso de expertise niet aan boord qua ICT, dus we proberen dat wel in een adviestraject te zetten. Dat we externe adviseurs vragen om hierin mee te kijken. Bijvoorbeeld als het gaat over domotica dan vragen we partij X om mee te kijken. Dat is zo'n organisatie die daar vanuit de branche zich mee bezighoudt. We hebben nu ook weer een domotica en telefonietraject. Dan vragen we een externe adviseur om daar het traject uit te zetten en mee te begeleiden. Als het gaat om software, dan maken we eigenlijk eerst een overzicht van welke applicaties gebruiken collega instellingen allemaal, en dan gaan we daar kijken.

Dus hebben lopen wat dat betreft natuurlijk niet voorop als kleine organisatie, dus we kijken heel goed wat er in de markt gebeurt en laten ons informeren via ons netwerk van zorginstellingen. Ik ben ook lid van een CIO-platform in de regio. En ja, dan komt er ook allerlei informatie naar je toe. Af en toe doe je mee met een met een werkgroep om iets uit te werken als het gaat over gegevensuitwisseling in de zorg ofzo. Zo kom je aan je informatie en ik denk dat dat gewoon heel cruciaal is, dat je de lijntjes kent met collega instellingen en dat je elkaar op de hoogte houdt van de ontwikkelingen, zonder dat je direct zegt van: nou, we doen klakkeloos zoals jullie dat doen, maar we hebben daar dat is wel een belangrijke stem. Wij gaan dus gewoon echt bij collega instellingen vragen of ze ons kunnen uitnodigen om hun systeem te laten zien, en dat maakt een belangrijk onderdeel uit van de uiteindelijke keuze.

Reactie interviewer

Ik denk dat dat super waardevol is, dat je daar gebruik van maakt, zeker omdat je een regie organisatie bent. Kort voor de opname hadden we het over dat je voornamelijk alles uitbesteed waarbij je een regie organisaties wordt en met name de partijen aanstuurt, zowel functioneel, maar ook in de contracten. Wat je net noemde, zijn met name extern gedreven ontwikkelingen. Hoe zorg je ervoor dat je ook intern zeker bent, dat je eigen mensen dat nodig hebben, die verandering?

Reactie geïnterviewde

Goh... dat is best lastig. Want ja, er zijn genoeg medewerkers die weten niet dat zoiets bestaat. Dus je merkt wel dat de bij de zorg ook wel flink in beweging is en dat medewerkers die uit andere instellingen komen, daar dingen hebben gezien, hebben meegemaakt, die ook ideeën aandragen en naar boven brengen. En dat is ook wel weer lastig aan de andere kant, want er zijn natuurlijk zoveel toepassingen zoveel mogelijk, zo zoveel leveranciers dat je soms ook te veel keus kan hebben. Dus je vaart toch wel je eigen koers, je luistert wel naar de medewerkers daarin, maar je kijkt toch wat meer hoog over. Hoe doen andere organisaties het? En ja, je gaat wat dat betreft af op de ervaringen die in de markt, dus toch wel toch wel op een externe manier. En je weet zelf als je op een gegeven moment een efficiency slag wil maken, met name de digitalisering van processen. Ja, je merkt dat je als kleine organisatie met een kleine staf daarin wel mee moet, want het ander alternatief is mensen erbij aannemen om hetzelfde handmatige werkte te blijven doen. Ja, dat gaat niet en dat kan niet dat ik, dat past niet en dat wordt ook gewoon geblokkeerd door het management van nee, de manier moet zijn: meer efficiency, meer automatisering. Dus als dat als uitgangspunt gehanteerd wordt, dan stuur je vanzelf die verandering.

Reactie interviewer

Ja, ik merk voornamelijk uit je verhaal dat voornamelijk de omgevingsfactoren bepalen welke kant jullie opgaan. Dat is weliswaar gebaseerd op best practices van soortgenoten. Je gaat echt wel heel gedetailleerd te rade bij andere, maar het is met name de omgeving die er eigenlijk voor zorgen dat je een bepaalde verandering in gaat, de keuze die je daarin maakt.

Reactie geïnterviewde

Ja, ja, ja, zeker, en bij die best practices dan, laten we ons ook niet zo snel verleiden om een pakket of een oplossing te kiezen die, zeg maar nog eerder experimenteel is, of in de ontwikkeling is. Net zoals voor ons zorginformatiesysteem, dan kiezen bewust voor partij X, want die is de marktleider op dat gebied. Dan betalen we liever wat meer dan dat we zelf maatwerk moeten gaan doen en dat er nog een intern, nog een implementatietraject aan vastzit. We willen gewoon kant en klare oplossingen. Net zoals domotica, daarvoor hebben we dan weer gekozen voor partij X. Ja, dat is ook gewoon een grote speler die in ja ook vooral in het ziekenhuis opereert wat dat betreft, ja, je zou kunnen kijken voor een wat kleinere lokale partijen, maar ja, wij kiezen dan liever voor de zekerheid dat we een degelijke oplossingen nemen.

Reactie interviewer

Nou, dat is ook gewoon een prima keuze natuurlijk en een richting. En dat is denk ik ook wel belangrijk dat je dat niet in het midden laat, maar gewoon een standpunt daarin neemt. Ik ben nog wel even benieuwd naar het volgende. Je hebt best wel wat groter besluiten recent genomen, zoals het veranderen van het ECD-systeem, het zorginformatiesysteem, dat zijn vaak organisatie-brede toepassingen voor eigenlijk alle business in je portfolio om hen te ondersteunen, zeker een ECD natuurlijk, daar zitten alle patiëntgegevens in, wat voor zorg je ook biedt, dat komt waarschijnlijk allemaal daarin terug. Merk je bij dat zulke toepassingen bepaalde integratie in de organisatie mogelijk maakt? Of merk je ook nog wel wat isolatie van sommige bedrijfsonderdelen doordat het een andere markt is, voor andere toepassingen nodig zijn?

Reactie geïnterviewde

Nee, dat merken we niet. We laten wat dat betreft ook het systeem eigenlijk leidend zijn. Met de keuze voor partij X, dat was een beetje dat in de markt werd geroepen: ja, dat is meer voor thuiszorgorganisaties en wij zijn heel breed. Wij hebben ook intramurale verpleeghuiszorg wij hebben ook huishoudelijke zorg, wij hebben zelfs een onderdeel, wat ex delinquenten begeleidt. Mmm wij hebben gezegd: ja, het systeem moet gewoon passen voor alle onderdelen en we maken nu de keuze voor dit systeem en we passen onze werkwijze daarop aan. En het systeem is leidend en kijk, als je dan een besluit neemt voor zo'n zorginformatiesysteem, dan ga je daarop voortborduren. Je wil daar dan ook alles aan koppelen en integreren. Dat is dan het leidende systeem. Dus dat stuurt ook andere beslissingen dan vervolgens weer. Dus eigenlijk, ja, je maakt het jezelf makkelijk door te zeggen: oké, we gaan nu alle ontwikkelingen die het pakket voor ogen heeft, die gaan wij volgen. En als het een jaar langer duurt voordat de leverancier iets heeft ontwikkeld, dan wachten we gewoon dat jaar en dan integreren we dat in dat pakket. Kijk om een voorbeeld te noemen, we zijn nu bezig met de implementatie van beeldzorg. Ja, dan kun je natuurlijk een partij kiezen die mooie applicatie heeft, die het goed doet op de tablet en gebruiksvriendelijk en dit en dat, maar die geen koppeling nog heeft met het ECD. Ja, dat is dan wel een voorwaarde, het moet koppelen met ons systeem. En als dat het niet doet, ja wel jammer maar helaas, de keuzes zijn daardoor een stuk makkelijker wat dat betreft.

Reactie interviewer

Zeker, zeker, ja, dit is, dit is onwijs interessant wat je zegt en dan sluit ook aan wat je hier vooral wel een paar keer als voorbeeld te noemen, je maakt het wel heel gedegen keuzes moeten integreren, moet proven technology zijn. Dat moet eh, moet kant en klare software zijn, we gaan niet zelf ontwikkelen. Liever groot en bewezen, dan klein en onbekend. Daar gaat eigenlijk de volgende slide met name over, maar dat is niet erg. Ik ben tot slot benieuwd naar is de alignment tussen business & IT. We hadden het net al over die constatering dat met name de omgeving voor een groot deel de keuzes die worden gemaakt beïnvloedt. Maar ik kan me ook voorstellen dat er echt wel op gezette tijden gesprekken worden gevoerd door jou, of misschien door de IT-partner, of misschien wel door een analist die jullie inhuren die dat dan voor je doet, met bepaalde business stakeholders. Voor bijvoorbeeld de hospice sector, re-integratiesector. Misschien is het niet zo, maar misschien ook wel. Kan je daar wat over vertellen?

Reactie geïnterviewde

Wat een specifieke wensen vanuit de verschillende afdelingen komen zoals wij hebben georganiseerd. Wij hebben een ICT-commissie in het leven geroepen, een soort van interne denktank. Daar zit de manager HR en de teamleider facilitaire zaken in, naast mijzelf. Die heeft eigenlijk al standpunt, alles rondom ICT, alle besluiten, al is het een simpele app, tot een applicatie of weet ik veel, tot een locatie die aangesloten moet worden. Dat moet allemaal via de ICT-commissie. Alleen die mogen ICT-voorstellen doen richting het managementteam. Er gebeurt niks, of mag niks gebeuren aan specifieke wensen of ja, alles wat ook maar op het netwerk wordt aangesloten, dat mag niet gedaan worden zonder die ICT-commissie. Ook al heb ik geen applicatielandschapsplaatje. Wij beoordelen of het past binnen het landschap en of het niet al in een andere applicatie zit of dat het niet geïntegreerd kan worden met de applicatie van partij X bijvoorbeeld.

Dus natuurlijk, er komen weleens wensen naar boven van bijvoorbeeld; mijn vorige organisaties had dit, is dit ook niet iets voor ons? Ja, dat leggen we dan tegen de meetlat.

Reactie interviewer

Oké, nou dat wel een stukje organisatie, waarbij je dus wel kritisch kijkt naar hoe kun je zo ver mogelijk naar die business behoeften toe rijken door het stellen van een commissie waarbij er een breder werkveld vertegenwoordigd is, om tot de juiste keuzes te komen.

Reactie geïnterviewde

Ja en natuurlijk gaat het weleens mis hoor. Dat men denkt van ja, dit is maar een app en dit kunnen we bewust uitrollen en weet je wat we bellen zelf eventjes onze MDM-leverancier en vragen of ze die app even kunnen pushen maar ja, daar zit dan toch wat meer achter. Daar moet dan een cliënt informatie ingestopt worden of gekoppeld worden. Daar moet een bepaalde medewerkers moet geautoriseerd worden, zit een stuk beheer achter. Ja, het heeft zo snel implicaties voor een kleine organisaties zoals wij. Dus ja, we zijn gewoon heel erg voorzichtig daarin.

Reactie interviewer

Ja, dat is denk ik ook wel goed. Ik denk dat het ook gek zou zijn als je, als een kleine partij continu de stoute schoenen aantrekt en gaat lopen cowboyen. Dat is heel gek natuurlijk dat dat zou misplaatst zijn.

Reactie geïnterviewde

Ja, klopt.

Reactie interviewer

Ik denk dat het een hele solide keuzes zijn. Oké voor deze slide heb ik denk ik voldoende informatie! We gaan naar de volgende.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Sint Annaklooster toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijplijn – Langetermijnvisie.

Hier hebben we al best wel wat van besproken. Ik hoor je gewoon heel duidelijk zeggen: er zijn gewoon bepaalde principes formeel, informeel maakt niet uit, maar er zijn bepaalde regels die we met mekaar af hebben gesproken en daar houden we ons aan. Dat zijn die doelen die je stelt. Waaraan moet het landschap voldoen? Welke keuzes maken we wel en welke niet? Zou je wat meer kunnen vertellen hoe je aansluit op het doel van Sint Annaklooster, zoals de missie, visie, de gedefinieerde kernwaarden op de website. Hoe zorg je ervoor dat je daarop aansluit, ook met de keuzes die je net hebt genoemd?

Antwoord - vraag 2

Ja, hoe zorg je daarvoor is altijd een goede vraag, want we denken altijd dat we daarvoor zorgen, maar dan is altijd de vraag van hoe waarborgen we dat dan? Hè dat dat ook zo is?

Reactie interviewer

Zijn er bijvoorbeeld bepaalde elementen die je daarbij helpen?

Reactie geïnterviewde

Ja, nu in de zorg wordt er heel erg gestuurd op innovatie, hè, je hebt de arbeidsmarktkrapte, technologie is de oplossing. Daardoor kunnen we efficiënter en effectiever werken en dus het personeel anders inzetten. Dat zijn van die doelstellingen, bijna achter elke doelstelling zit haast wel een ICT-component achter tegenwoordig. Het wordt heel erg vanuit die hoek benaderd hoe het allemaal efficiënter moet. Minder administratieve lasten voor het zorgpersoneel, zij moeten meer de handen vrij krijgen, dus dat zijn die doelen, die dan in het in een meerjarig beleidsplan terechtkomen die komen natuurlijk vanuit de omgeving om ons heen worden vertaald naar concrete jaarplannen en als daar in staat, de administratieve lasten moeten verlicht worden, dan wordt er aan de ene kant gekeken binnen de kwaliteit; hoe kunnen wij de werkwijzes zodanig aanpassen dat het wat makkelijker loopt? En dan staat hetzelfde onderwerp binnen het ICT-jaarplan; dan staat er iets in over digitalisering en het makkelijker maken, het verstrekken van middelen. Noem het maar op.

Reactie interviewer

Ja, dus een element, is dus bijvoorbeeld zo'n jaarplan.

Reactie geïnterviewde

Ja, zeker.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies en je noemde al; innovatie komt daarin terug en eigenlijk in een jaarplan staan dus; de doelen die de bedrijfsvoering wil bereiken, maar je herkent daar dus heel duidelijk dat digitaliseringscomponent in?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is ook gewoon een doelstelling van ons, van wij zeggen ook, dat er minimaal per afdeling twee of drie lean trajecten plaats moeten vinden in een jaar. En daarbij is die lean trajecten, die zijn gericht op procesverbetering, maar dan vooral op basis van digitalisering. Daar komt het wel op neer. Van hoe kunnen we ervoor zorgen dat we ons systeem daar beter op laten aansluiten? We zijn bezig met een stuk reorganisatie, dus meer aandacht voor zelfsturing in de teams met een andere organisatiestructuur en daar hebben we een manager Innovatie hebben wij in onze structuur ingezet.

Nou ja, uiteindelijk is dat geen manager innovatie geworden, maar een projectleider innovatie. Maar goed, het gaat wel om de beweging die we willen maken. Er moet iemand een verantwoordelijkheid, een dagtaak hebben om een roadmap voor innovatie te maken.

Dus wij zitten, dat is ja, dat is misschien is dat nieuw voor ons. Wij zetten veel meer naast de jaarplannen projecten neer op managementniveau en die projecten kunnen meerjarig lopen. En die die projecten, die programma's die krijgen een sturing en zo zijn er ook roadmaps die we inzetten. Er moet een roadmap zijn voor innovatie, voor een ICT, niet alleen voor dit jaar, maar voor drie jaar. Zodat we de ontwikkelingen kunnen bijsturen en kunnen volgen: van welke richting gaan we op met z'n allen?

Reactie interviewer

Ja, belangrijk. Dat zijn de exacte dingen waar ik naar op zoek was. Dat duidt heel erg, dat je iets doet met een innovatiepijplijn en met de langetermijnvisie bezig bent. Het hebben van die roadmaps en jaarplannen dat vertaalt zich dan heel concreet naar elementen die je inzet, om die langetermijnvisie te bereiken, die doelstellingen. Wat mij betreft is deze slide volledig behandeld.

Reactie geïnterviewde

Oké.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Ik ben heel benieuwd naar in welke mate IT onderdeel uitmaakt van het primaire proces. Ik ben benieuwd of dat 'keten denken', waar IT dus onderdeel van is, terugkomt in de organisatie? Zie je deze keten gedachte terug binnen Sint Annaklooster bij het stellen van doelen en de omgang met funding?

Antwoord - vraag 3

Mmm ja, ja, ja, ja, binnen onze organisatie. Mmm ja, misschien nog niet zo, ja we hebben plannen, bewaken budgetten met wat we willen bereiken, met die investeringen. Ja, dat blijft gewoon een onderdeel van; hoe breng je dat naar het primaire proces, van hoe maak je die medewerkers op de werkvloer, hoe laat je het ze toepassen? Nou ja, ik zei net in 2016 hebben we dan dat de ECD uitgerold met tablets is en smartphones. En ja, nu, vijf jaar later, komen we nog steeds wel achter dingen waarvan we denken: ja, het gebruik is niet die manier waarvoor het bedoeld is en waarom we het hebben uitgerold. Ja, dan gaat er ergens wel iets mis in, een stukje overdracht naar de werkvloer toe. Ja, daar missen we wel een link. Ik weet niet of dat is, want je bedoelt.

Reactie interviewer

Ja, dat is daar wel onderdeel van. Je zet bepaalde IT-toepassing in om uiteindelijk in de business wat te bereiken. En dat dat zie ik dan even als die keten die ik noemde, dat het niet gescheiden is van elkaar, maar dat je dat onderdeel van elkaar maakt. Ja, als je merkt van hé, dat hebben we, we hebben die IT-toepassing ingezet, met een bepaald doel om wat te bereiken, maar je ziet dat daar wat GAP's vallen zoals bijvoorbeeld dat er van de vijf functionaliteiten maar drie gebruikt worden, dan heb je mogelijk twee subdoelen niet behaald met elkaar. Maar als je zo doelstellingen benaderd, dat zie ik als heel positief en ik ben daar benieuwd naar of binnen Sint Annaklooster op die manier gekeken wordt naar IT als onderdeel van het primaire proces. Vanuit jouw verhaal, maak ik op dat jij zeker vanuit dat perspectief kijkt. Maar de vraag is, of de business dat ook zo ziet.

Reactie geïnterviewde

Ja, of die niet het gevoel hebben van ja, we moeten nu iets hiermee gaan doen, maar we leggen het mooi terzijde en helaas, we zien het doel niet en we doen toch op de manier waarop ze op het altijd deden. Ja, ja, dat is, als je het hebt over evalueer, dan ook of die doelstellingen die je bij de invoering van nieuwe, een stuk software of dat systeem voor ogen had, of dat ook uit is gekomen, ja, dan eh, dan moet ik bekennen dat dat in onze organisatie niet altijd goed te meten. Dat we denken dat we hebben het goed uitgerold en dat is voor ons dan afgerond en dan na 5 jaar later onszelf afvragen, maar waarom doen ze dat niet? Zo ja, ja, dat is nog wel een zwak punt en dat vind ik ook wel een beetje dit manco van een kleine organisatie. Er zit toch wel een gat tussen het zeg maar de staf en ondersteuning en de mensen op de werkvloer, en dat uit zich ook in bijvoorbeeld: we hebben een afdeling functioneel beheer van de applicaties, dat gaat allemaal perfect op het moment tot een afdeling, bijvoorbeeld de afdeling faciliteren zaken die een facilitair tegen het systeem heeft. Nou ja, die beheren dat pakket zelf, hebben contact met de leverancier, wanneer er iets aangepast of ontwikkeld moet worden of wanneer er iets mis mee is.

Maar zodra je het hebt over zorgapplicaties die door een hoop zorgmedewerkers worden gebruikt, ja, dan valt er weleens een gat.

Dan zijn er medewerkers die benoemd worden als key users om als eerste aanspreekpunt te fungeren en dan, ja, dan wordt dat toch niet zo echt als rol opgepakt.

Ja, daar valt dan een gat en stilte en niemand meldt een probleem en dat moet dan toevalligerwijs opkomen, van hé; we kunnen al vijf weken geen medicatielijsten meer printen bijvoorbeeld. Ik noem maar iets, ja.

Reactie interviewer

Tot slot, voor deze slide; zou je wat kunnen vertellen over wat het jullie brengt als je IT onderdeel maakt van het primaire proces, zoals jullie dat met ECD doen? Wat levert het jullie nu op?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat hebben we in een in een business case al van tevoren echt wel doortimmerd maar dan echt van de euro-kant, om het zo maar te zeggen.

We hadden we een klein pakket werd alleen door ons centraal kantoren gebruikt, eigenlijk. En we gingen over naar een pakket, wat de hele organisatie dan gebruikt. En ja, dan ga je toch staatjes maken. Met welke besparingen gaan we daarin maken, hoeveel fte besparen we van medewerkers die nu urenlijstjes erin zitten te kloppen? Wat voortaan door de medewerkers zelf wordt gedaan? Hoeveel uren bespaard het ons direct als we het clientendossier op onze tablet hebben en direct de informatie bij ons hebben, direct ook kunnen verwerken, rapporteren in plaats van dat later op kantoor moeten doen?

Dus die hebben we wat dat betreft als onderbouwing voor de hele investering, hebben we die meegenomen. Dan komt eigenlijk weer hetzelfde terug als wat ik net aangaf, voor sommige punten kun je concreet aanwijzen van oké, inderdaad, we hebben op centraal kantoor medewerkers ontslagen die bezig waren om dat, om die urenregistratie te vullen, om eh de rapportages te maken. Die waren niet meer nodig. Die twee fte, die zijn er concrete uitgegaan en bespaard. En in de zorg, je hebt dan eigenlijk geen, geen goede nulmeting want je weet niet hoeveel tijd ze precies allemaal aan besteden dan heb je een beetje geïnventariseerd maar je gaat naar een compleet andere werkwijze en je weet zeker dat het efficiënter is en dat de productiviteit hoger wordt. Maar dat blijft een beetje een schot in het duister.

Het blijft een beetje onderbuikgevoel en je weet ook dat wat ik net zei, bepaalde onderdelen zijn dan blijkbaar in de implementatie niet helemaal goed geland en daar laat je dan dingen liggen.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Wat voor implicaties heeft dat inderdaad? Als je zo'n organisatie neerzet waar je dus tracht IT onderdeel te maken van je primaire proces, waar ontbreekt het dan aan dat dit dan de uitkomst is?

Antwoord - vraag 4

Het ontbreekt eraan dat er niet een formele structuur is. De ICT-commissie is een formeel orgaan. Ja, dan krijg je bijvoorbeeld hè zon key-user overleg wat je intern organiseert. Daarvan heeft een medewerker echt een urencontract daaraan gekoppeld gekregen. Die krijgt zoveel uur per week om dat key user overleg voor te bereiden en de ontwikkelingen te bespreken en af te stellen.

Dan zijn er dus de key users vanuit de verschillende afdelingen in een overleg. Nou ja, daar gaat het dan mis, want die komen onvoorbereid naar zo'n overleg, vertellen alleen waar ze op dat moment mee zitten. Ja, ik noem maar even futiele problemen komen vooral alleen maar halen in plaats van brengen.

Ze hebben ook geen formele rol opgeplakt gekregen, dat dat hun taak en rol is om ook dingen te brengen en ook om nou ja, bij wijze van spreken zijn ze, als ze het overleg uitgaan, zijn ze het allemaal alweer vergeten en dan gaan ze weer terug in de zorg en lezen ze ook het verslag niet, vertellen ook niet aan hun mede collega's op de afdeling wat ze besproken hebben en wat er nieuw is. Het blijft hangen. Ja, dat gaat er mis.

En en ja, als je dat ook terug geredeneerd ja, dat is eigenlijk ook wat er dan mis gaat in een implementatie want het gaat maar tot een bepaald niveau. Leg je neer bij een afdeling, je geeft scholing, instructie en dan vervolgens gaat het z'n eigen leven leiden en de ene afdeling gebruikt het systeem, zo een, de andere gebruikt het zo, daar zit de uniformiteit die verdwijnt. Ja, dat is eigenlijk wat er, wat, wat er misgaat.

Reactie interviewer

Echt het laatste stukje, elke keer van die verandering. Wat ja voor de nukken zorgt eigenlijk.

Reactie geïnterviewde

Ja, ja.

Reactie interviewer

Het werkt dus het is geïmplementeerd alleen, ja, die die overdracht, een stukje adoptie ook en vervolgens ook het managen erop dat het ook op die manier gebeurt. Ja, dat valt dan een beetje weg, begrijp ik uit je verhaal.

Reactie geïnterviewde

Dat valt dan een beetje weg. En het maakt het natuurlijk makkelijkere wanneer je het implementeert voor medewerkers die standaard toch wel achter de computer zitten dan bij zorgmedewerkers.

Reactie interviewer

Dat is zo ja, ja, ja, dat geloof ik, je hebt een hele andere doelgroep. Ja, dat is niet de dagelijkse gang van zaken, dat is natuurlijk het zorg verlenen, dat is natuurlijk ook heel goed, alleen het is wel een andere doelgroep.

Reactie geïnterviewde

Ja, en we zijn nu bezig met digi coaches aan te stellen. Die meer begeleiding op de werkvloer gaan brengen en ook de digi vaardigheid van zorgmedewerkers op een hoger peil brengen.

Reactie interviewer

Ah, dat is wel heel waardevol. Hopelijk kan je op die manier die nukken ook voorkomen.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat hoop ik wel, want ja, op een gegeven moment ga je daar gewoon aan twijfelen van. Ja, hoe krijg ik nou eh de organisatie, een stap verder en hoe zorg ik dat het bij je terugkomt hè, dat mensen ook aangeven van ja, zo werkt het wel voor mij en zo werkt het niet.

Reactie interviewer

Nee, inderdaad, dat dialoog, dat is eigenlijk de eerste slide waar we mee begonnen. Het is onwijs belangrijk: de dialoog met je bedrijfsvoering aanhouden. Als je maar tot die input komt en ja in staat bent om die aansluiting beter te vinden met de business zodat zij in staat zijn om uiteindelijk het werk nog beter en effectiever te doen, wat iedereen gewoon verder brengt. Goed om te horen dat jullie er aandacht voor hebben, ondanks jullie er nog niet zijn.

Reactie geïnterviewde

Het lost de problemen nog niet direct op. Maar we hebben wel een idee wat zou helpen, ja.

Reactie interviewer

Maar ik hoor je wel keuzes maken, en dat is wel goed en natuurlijk een begin.

Oké, ik heb ook geen vragen meer, dus wat mij betreft, is dit de laatste site, waarbij ik je onwijs wil bedanken voor je deelname aan je. Heb jij nog vragen of vind je dat zaken onderbelicht zijn geweest?

Reactie geïnterviewde

Nou ja, ik ben uiteraard benieuwd naar jouw uitwerking, dus ik weet niet of je dat gaat publiceren of toesturen of wat dan ook.

Reactie interviewer

Ja, er volgt een whitepaper en die deel ik graag met je.

Bijlage B.2B - Interview ambidexteriteit – Sint Annaklooster

Datum: dinsdag 13 april 2021

Functie geïnterviewde: Voorzitter Raad van Bestuur

Organisatie: Sint Annaklooster

Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Sint Annaklooster om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe het Sint Annaklooster omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook de huidige bedrijfsvoering voortzet.

Antwoord - vraag 1

Ik denk dat wij een organisatie zijn met een hele gezonde exploitatie en we zijn financieel gezond. Wat in de zorgwereld heel erg lastig wordt gemaakt, en ik dacht dat mijn collega dat ook al heeft verteld, is dat het heel lastig is om verzekeraars te bewegen om innovaties te doen die niet direct ten goede komen aan de verzekeraar. Wij willen bijvoorbeeld inzetten op preventie, op het ontlasten van onze verpleegkundige, zodat we meer capaciteit overhouden om meer mensen te helpen. En die omslag is heel ingewikkeld. En wat wij nu gedaan hebben is inmiddels zelf een aantal investeringen doen op bescheiden schaal, zodat wij ervaring opdoen, informatie vergaren en daarmee hopelijk ook de verzekeraar overtuigen om het op een grotere schaal vernieuwing en innovatie uit te zetten. Inmiddels zijn er wel wat subsidieregelingen die het mogelijk maken om op die kleinere schaal investeringen te doen om die ervaring op te doen. Die noodzaak is heel groot, want wat we zien is dat het steeds lastiger wordt om voldoende personeel, voldoende gekwalificeerd personeel, te krijgen en de zorgvraag die wordt steeds groter omdat het aantal ouderen verhoudingsgewijs enorm toeneemt dus de personele capaciteit neemt af. De zorgvraag die neemt vanwege het aantal ouderen enorm toe en daarom kunnen we niet anders dan technologie inzetten om de capaciteit die we hebben zo goed mogelijk in te zetten en de mensen ook zo zelfstandig mogelijk te maken. Is dat een antwoord op je vraag?

Reactie interviewer

Jazeker, dit is een goede start. Ik heb uiteraard nog wel wat verdiepende vragen. Je geeft aan dat je wel degelijk bezig bent met een stukje toekomst en je ziet ook een bepaalde trend in de markt. Zoals de ouderenzorg die toeneemt, dat de algehele vraag naar de zorg toeneemt. Hoe zorg de organisatie ervoor dat jullie op tijd zijn om daar inderdaad gehoor aan te geven wat de toekomst van jullie vraagt?

Reactie geïnterviewde

Ja, wat is op tijd? Een lastige vraag, want de vraag is zo groot doordat we inmiddels uit onderzoeken, landelijke onderzoeken, weten dat technologie zoals net besproken ook niet alleen de oplossing is. Maar het is wel een groot deel van de oplossing die wij zelf kunnen beïnvloeden. En daarom zetten we er op deze manier op in. Maar we zijn te klein, want we hebben 400 medewerkers en 225 vrijwilligers, om zelf allerlei innovaties te ontwikkelen, van scratch af aan. Maar we weten inmiddels uit voorbeelden en literatuur, dat er heel veel op de plank ligt wat bruikbaar is en wat wij dus nog niet gebruiken. Dus wij hebben er heel bewust voor gekozen om min of meer bewezen technologie of in ieder geval technologie die die redelijk gereed is, toe te passen.

Reactie interviewer

Oké, dus jullie kijken wel degelijk hoe je klaar kunt zijn voor de toekomst. Althans, in hoeverre dat inderdaad mogelijk is, gezien de vraag misschien groter is dan wat je daadwerkelijk kunt bieden. Maar elke stap is natuurlijk toch een stap vooruit. Maar ik hoor je zeggen dat Sint Annaklooster vooral kijkt naar wat beschikbaar is, waar je wat mee kunt, om dus in die toekomst wat meer te betekenen voor je doelgroep.

Reactie geïnterviewde

Exact en wat we inmiddels ook gedaan hebben is het samenwerken in deze regio. Met een aantal organisaties hebben we een aantal projecten met elkaar gedefinieerd, en één ervan is ook op het gebied van innovaties en technologie. Daar hebben we de afspraak gemaakt dat iedere organisatie die deelneemt bijvoorbeeld een bepaalde toepassing gaat gebruiken in zijn of haar organisatie en de ervaring en kennis vervolgens deelt met de andere organisaties. Dus zo hebben we ook een grotere spreiding van het type innovaties waarvan we van kunnen leren en die we hopelijk op grotere schaal kunnen gaan inzetten.

Reactie interviewer

Nou, dat is denk ik een waardevol gremium inderdaad, om gebruik van te maken. Zou je kunnen toelichten hoe groot dat onderdeel is van de organisatie die zich daarmee bezighoudt? Is dat een select gezelschap of ...?

Reactie geïnterviewde

We zitten midden in een organisatieverandering en één van de aanleidingen was het feit dat wij innovaties en bijvoorbeeld projectmanagement niet goed geregeld hebben. En wat we gedaan hebben is door die organisatieverandering capaciteit vrij te spelen zonder dat we onze overhead vergroten, zodat we veel gericht onszelf bezig kunnen houden met dit soort ontwikkelingen. En nu deden we vaker er wat bij, met als gevolg dat we onvoldoende slagkracht hadden en het initiatief onvoldoende uit de verf kwam. Dus heel veel goede bedoelingen en goede ideeën. Maar om initiatieven meteen van a tot z in te regelen, daar ontbrak het aan. Wat we wel proberen is de uitvoering daar vanaf het begin af aan bij te betrekken, zodat het niet een papieren exercitie gaat worden en dat we wel meteen de praktijk daarin meenemen. Nou heb ik wel echt aanjagers nodig en projectleiders die ervoor zorgen dat het hele project goed wordt uitgevoerd. Dat zit nu voor een stuk bij de afdeling kwaliteit en op het gebied van ICT heeft Bart zaken onder zijn hoede. Maar in het nieuwe organisatiemodel hebben we ook echt een afdeling projectmanagement opgenomen om de kar te trekken op dit soort vlakken.

Reactie interviewer

Ja, precies dus dan zie je dat het onderdeel exploratie, wat meer naar de toekomst kijken, dat dat daadwerkelijk gescheiden wordt van de exploitatie.

Reactie geïnterviewde

Exact.

Reactie interviewer

Ja, oké, en ik hoorde je net al even zeggen, techniek is best wel belangrijk voor jullie, een belangrijke aanjager om te veranderen en ook in te spelen op die grote vraag aan zorg die jullie voor de uitdaging stelt. Hoe zet je die technologie inderdaad in? En is technologie inderdaad die aanjager, een hele grote pijler wat jullie in beweging zet, of is dat slechts één van de vele die je tegenkomt.

Reactie geïnterviewde

Nee, technologie is echt wel een hele belangrijke pijler en het zit op verschillende niveaus. Bijvoorbeeld de ECD, ja, dat klinkt misschien nog wel een beetje afgezaagd omdat het inmiddels gemeengoed is, maar onze verpleegkundige verlenen zorg en zijn allemaal uitgerust met een iPad waar allerlei apps op zitten. Daar hoort ook het elektronisch cliënten dossier bij, waar de zorgverleners toegang hebben tot benodigde informatie, waarin ze makkelijk met elkaar kunnen communiceren, makkelijk met familie kunnen communiceren, met artsen. Dus dat is enorm verlichtend. We zoeken het ook in bijvoorbeeld automatische medicijnboxen die tijdig signaleren dat iemand iets moet innemen. Maar wij hebben ook van die bloempotten die je vooraf kan programmeren, een kalender in kan zetten, die iemand die aan het beginstadium van dementie zit, je herinnert aan dingen die die moet doen, die je waarschuwt als iemand wat later komt. Ander voorbeeld is met beeld, bellen op afstand. Dus zo zijn er verschillende toepassingen waar we mee bezig zijn, die, ja, hopelijk het allemaal wat makkelijker maken en mensen wat zelfstandiger krijgen. Maar als we onze verpleegkundigen neem bijvoorbeeld ook een hulpmiddelen koffer mee met allerlei toepassingen waarin ze cliënt direct kunnen laten zien wat er allemaal mogelijk is, zodat ze ook in staat zijn om dat zelf bij een verzekeraar, of zelf aan te schaffen wat hen ook weer helpt om langer zelfstandig te zijn. Dus het zit op verschillende vlakken, maar het is wel een hele, hele grote aanjager. Mede omdat dat wat ik net zei dat personele problemen een extreem groot probleem is, dus we kunnen niet anders dan het in die hoek zoeken.

Reactie interviewer

Nou, ik denk dat het schaalvoordeel biedt inderdaad, als je dat op de juiste manier weet in te zetten en ik vind het wel heel mooi de voorbeelden die je noemt. Die zijn heel concreet toegepast op de daadwerkelijke bedrijfsvoering waar het echt om gaat. Als je dat weet te bereiken, dan denk ik dat je die grote vraag die je hebt toch voor een heel groot deel tegemoet kan komen, zeker.

Reactie geïnterviewde

Ook bijvoorbeeld de toepassing van BI, daar heeft Bart waarschijnlijk over verteld, dat de teams zelf in staat zijn om te zien hoe ze presteren, waar ze moeten bijsturen. Dat is nog niet goed genoeg geland bij medewerkers, dus hoop ik ook de komende tijd daarin te kunnen verbeteren, zodat ze ook echt stuurmiddelen hebben om te zien waar ze kunnen bijsturen. Dat zit echt door de hele organisatie, op alle niveaus.

Reactie interviewer

Ja, precies, en ik denk dat dat slim is om te doen. Laat het voor je werken. Inderdaad, dan kun je ook veel effectiever met je capaciteit in de zin van personeel omgaan. Oké, dank je wel voor je antwoorden op deze slide. Dit hebben we aardig en volledig besproken wat mij betreft.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Sint Annaklooster dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Als vervolg op zojuist ben ik heel erg benieuwd naar met name de nieuwe organisatiestructuur die jullie bezig zijn neer te zetten, hoe het Sint Annaklooster omgaat dat beiden, zowel exploitatie als exploratie, wel naar hetzelfde doel toewerken. Hoe, hoe ga je daarvoor zorgen?

Antwoord - vraag 2

We hebben met elkaar een document gemaakt, dat heet teamkracht, en daar staat de visie in omschreven en de stappen die we zetten om te komen tot nieuwe deze inrichting. Daar staat ook bijvoorbeeld in, de nieuwe kernwaarden. En wat we doen is niet een big bang creëren, ik noem het altijd: organische verandering. Ik weet niet of dat een officiële term is. Ons helpt dit wel. Omdat wij zo gezond zijn en weten waar we heen willen lukt het ons om zonder ingrijpende reorganisaties de veranderingen tot stand te brengen. En dat doen we met natuurlijk verloop, posities die vrijkomen, mensen tijdig scholen en bijscholen en zo zijn we met elkaar in beweging naar dat nieuwe model. En we zien ook dat, we dachten bijvoorbeeld een tijdje geleden dat teams in de organisatie stuk zelfstandiger waren dan bleek. Delen van de organisatie wel, maar andere niet. Ook niet alles hoeft in hetzelfde tempo te lopen. Dus zo accepteren ook dat een deel van de organisatie sneller is dan de andere.

En wat denk ik enorm helpt, is dat we niet achter een bureau dingen zitten bedenken, dat we ook overleg, gremia hebben (formeel cliëntenraad, ondernemingsraad, toezichthouders) die we meenemen in onze ideeën, maar we hebben ook ronde tafel overleggen. En nu is dat wat lastiger met mensen die we willen meepraten, of het nu vrijwilligers zijn of medewerkers, het is een open en mix, waarin we ja, die ideeën met elkaar bespreken en samen keuzes maken. Dus het is echt een gedragen traject.

Reactie interviewer

Ja, dat is goed om te horen. Je maakt men onderdeel daarvan, in plaats van dat het opgelegd wordt. We hadden het over het tempo, dat er weleens wisselingen zijn in tempo. Het ene onderdeel gaat wat harder dan de ander. En het hoeft helemaal niet erg te zijn, daar ben ik het volledig met je eens. Ik kan me wel voorstellen dat je dan wel misschien merkt dat de een harder naar een bepaald doel toegaat of afwijkt ten opzichte van de ander. Merk je dat ook?

Reactie geïnterviewde

Heel duidelijk, dat kwam eigenlijk na vertrek van één van de managers naar voren en toen hadden we besloten om die manager niet te vervangen, maar juist de onderkant te versterken. Bij het vertrek van de manager merkten we ook de dingen naar boven kwamen die eigenlijk wat onzichtbaar waren. Ja, dan zeggen we ook dat we zorgen dat we dan extra scholing inzetten, coaching aanbieden, toch wat langer een leidinggevende aanwezig laten dan wat we gedacht hadden, om te zorgen dat we dat team goed meenemen in die verandering. En die ruimte hebben we ook. Dus dat maakt het ook wat makkelijker. En dat wil niet zeggen dat het allemaal perfect gaat, want er zijn ook echt wel momenten dat we denken van, Jezus krijgen we het wel voor elkaar. Maar uiteindelijk lukt het wel.

Reactie interviewer

Nou, dat is fijn om te horen! Misschien wel interessant tot slot voor deze slide, waar we het aan het begin over hadden; de huidige situatie, die nog niet zo gescheiden is van vernieuwing, maar nog wat meer bij elkaar zit. Je gaf aan, men merkte op dat ideeën heel erg goed waren, maar de executie was er niet altijd en daardoor de afronding ook zeker niet altijd. Ik kan mijzelf voorstellen dat het dan heel erg lastig is om toch dat ene doel te bereiken die je wel met elkaar hebt gesteld. Juist omdat dingen misschien niet altijd afkomen en mensen verzanden in de huidige bedrijfsvoering niet aan die vernieuwing toekomen of vice versa. Merk je dat ook?

Reactie geïnterviewde

Ja, ja, en wat helpt, is gewoon een hele duidelijke projectstructuur. Eerst hadden we van die projectrapportages met zware ellenlange pagina's. Nu hebben we een rapportage bedacht die veel overzichtelijker is en veel duidelijker. De doelen staan erin, maar ook de risico 's en de dilemma's en welke maatregelen er worden genomen. We hebben ook geprobeerd om daar veel beter overzicht van te krijgen, om de versnippering die we hadden om die eruit te halen, door veel beter zaken met elkaar te clusteren. En dan, ja, dat helpt in ieder geval om te zorgen dat we onze focus blijven houden en ook veel duidelijker weten waar we staan en de dingen niet inderdaad stiekem door onze vingers glippen.

Reactie interviewer

Nee, nee, precies. En zo'n strategie waar je ook iedereen onderdeel van maakt is dat iets wat juist bijsturing vraagt, ververs je die strategie geregeld of is het een gelaagdheid van iets wat verder weg ligt en zich dat doorvertaalt met terugwerkende kracht naar iets wat op korte termijn gaat plaatsvinden. Hoe doen jullie dat?

Reactie geïnterviewde

Dat is wat we ook, denk ik, veel beter doen. Namelijk tussentijds over behaalde resultaten communiceren, dus we hebben ook echt aan de communicatie kant aandacht besteed. Ze meenemen van mensen in de organisatie. Er ligt een structuur onder die duidelijker is, bijvoorbeeld met aandachtsvelders die de afstemming hebben, maar ook vanuit op organisatieniveau communiceren we ook regelmatig breed over voortgang van zaken. En ik zeg niet dat we er zijn, maar volgens mij hebben we daar wel flinke stappen in gezet.

Maar ook mensen dedicated aanwijzen, nu één van de kwaliteit functionarissen is bezig met allerlei innovaties die we in de thuiszorg willen wegzetten. We merken doordat iemand daar gewoon echt specifiek aandacht aan schenkt dat we dan ook gewoon het goed vast weten te houden en tot een eind weten te brengen.

Reactie interviewer

Je geeft aan we zijn er misschien nog niet, maar merk je wel bepaalde reacties die je krijgt van medewerkers, van leidinggevende, alle afdelingen?

Reactie geïnterviewde

Ja, het meeste wat me voor de ogen staat is, toen wij het hadden over robots inzetten in de zorg, we hadden een sessie belegd met wijkverpleegkundige en ik was daar zelf ook bij. Externen die kwamen uitleggen hoe dat dan in praktijk werkte. Ik voelde dat er gewoon enorme weerstand was, want wij zijn een organisatie die heel erg mensgericht zijn. Korte lijnen, wij zijn niet van de poeha, het gaat ons echt om die hartverwarmende zorg. Robots passen daar niet bij vinden mensen. Dus het beeld wat uitvoerenden hadden is, wat gaan ze nu in hemelsnaam doen? Dat gaat ten koste van die hartverwarmende zorg. Maar gaandeweg die presentatie, merkten men, hé dit, dit gaat gewoon helpen. Het gaat ondersteunen en het is niet in plaats van, maar het is extra, waardoor je gewoon meer ruimte krijgt om juist die aandacht te kunnen geven. Dus je voelde het gewoon omslaan. Het is de kunst om mensen daar goed in mee te nemen en daarbij te blijven houden. Die weerstand voelde je gewoon weg gaan.

Reactie interviewer

Ja, dat is wel heel mooi, heel mooi dat je dat inderdaad aantreft in zo'n bijeenkomst. Wat je zegt; er niks zo contrasterend als een robot inzetten in de zorg.

Reactie geïnterviewde

Instantie, ja, dat is echt heel gek in eerste instantie.

Reactie interviewer

Ja, als je zo'n plan presenteert geloof ik best dat er een paar zullen zeggen van hé, ja, dat gaat wel heel erg ver van onze kernwaarden misschien. Maar wat je zegt, het kan je wellicht ook heel veel brengen als je daar wat concreter induikt met mekaar en dat is dus het geval. Nou, dat is wel fijn, oké, nou, wat mij betreft hebben we deze slide ook voldoende besproken.

Reactie geïnterviewde

Super!

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Sint Annaklooster dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Ik kan mijzelf voorstellen dat, zeker omdat jullie nu op dat punt aangekomen zijn, dat die organisatiestructuur, organisch zoals je het zelf noemt, gaat veranderen. Dat brengt ook uitdaging met zich mee, zoals een bepaalde spanning. Als we bijvoorbeeld terugkijken naar de mensen die bezig zijn met de exploitatie en de mensen die bezig gaan zijn, of nu al zijn, met exploratie naar de toekomst toe. Welke uitdaging herken jij en dan gaan jullie daar zometeen mee om?

Antwoord - vraag 3

Wat mij als eerste te binnenschiet is dat niet iedereen evengoed meekan met die ontwikkelingen. En zekere oudere garde, die vinden dit toch wel heel erg lastig. Zij zijn vaak niet digivaardig, dus dat vraagt wel extra inspanning om te zorgen dat zij op het gewenste niveau komen. We hebben nu ook een aantal digi coaches getraind om mensen te helpen in de uitvoering bij deze ontwikkelingen. Maar ik kan me wel voorstellen dat het een nieuwe groep mensen gaat aantrekken. Maar ik denk dat ook dat je een groep mensen krijgt die op een gegeven niet meer wil. Dat op personele vlak een lastige. Je denkt dat iedereen gewoon met een pc overweg kan. Dat is toch niet zo simpel.

En het andere is natuurlijk ook de financiële uitdagingen wat ik in het begin vertelde. Verzekeraars en zorgkantoren en gemeente, vooral omdat wij zo'n zorgstelsel hebben, wat heel erg gescheiden is, wat echt in silo's is ingedeeld en één wil eigenlijk niet iets betalen waarvan de andere de vruchten plukt.

Zaken die wij nu aan het doen zijn, waarvan een verzekeraar zegt, ja, maar dat is toch eigenlijk iets des gemeente, want dat komt toch ten voordele voor een mantelzorger en waarom zouden wij dat betalen? Ja, die hele discussie, die is echt razend ingewikkeld. Op een gegeven moment als technologie toch zorg gaat vervangen of een stukje van de zorg. En je krijgt die technologie niet vergoed en wij zouden die breed gaan uitrollen dan brengt het toch een aanzienlijke kostenpost met zich mee. Die kunnen wij wel dragen, omdat we gezond zijn en ik zie daar, als je het dan breed trekt, zie ik daar wel een flinke drempel en dat is wel een groot vraagstuk die landelijk speelt.

Reactie interviewer

Dat kan ik me voorstellen zeker wat je zegt als de verzekeringswereld zo geïsoleerd, solistisch is georganiseerd.

Reactie geïnterviewde

Ja.

Reactie interviewer

Ja, dan is dat ook wel een blijvend iets, denk ik. Ja, een terugkerend issue dat geloof ik meteen.

Reactie geïnterviewde

Dat is echt zo, dus dat zijn denk ik wel de grootste uitdaging: hele verantwoordelijkheid over wat we aan het doen zijn. Dat is ook, dat is echt heel ingewikkeld. Daar kom je pas achter als je zelf in de zorgwereld zit, want het is bijna niet voor te stellen. Onderwijs is volgens mij ook zo georganiseerd, maar de wereld van de zorg slaat echt alles.

Reactie interviewer

Dat geloof ik meteen. Ik sta er wel wat verder vanaf, maar ik geloof je meteen op je woord, ongetwijfeld dat het complex in elkaar zit. Zeker met de zorgverzekeraars waar je veel mee samenwerkt. Dat zal echt wel zijn eigen dynamiek kennen.

Reactie geïnterviewde

Eerst hadden we één verzekeraar, bijvoorbeeld, waar we afspraken mee maakte. Het meest bizarre nu is, bijvoorbeeld: we hebben een logeerkamer daar hebben we 12 bedden en we hebben 13 verschillende financieringsstromen. Wel of geen eigen bijdrage... Eerst hadden we dus één verzekeraar, nu hebben we alle verzekeraars.

Reactie interviewer

Ja, nou, dat is wel een typerend voorbeeld. Je gaf aan dat jullie zelfredzaam zijn op financieel vlak, stel je voor dat er budget vrij is, dan kan ik me ook voorstellen dat er wel discussie ontstaat tussen de afdelingen die het geld graag willen besteden aan het huidige om dingen te verfijnen, te verbeteren of aan te scherpen en afdelingen die bezig zijn met die vernieuwing, die graag meer bezig zijn met het verkennen van technische mogelijkheden. Zie jij die spanningen ook terug.

Reactie geïnterviewde

Ja, ik weet niet of je dat spanning moet noemen, maar ik zie wel mensen die het ongelooflijk leuk en interessant vinden om hier mee bezig te zijn. Hen proberen we ook te betrekken om en mede de aanjagers te zijn, om collega's met weerstand te helpen door bijvoorbeeld te zeggen; we gaan nu robots inzetten. Daardoor is die weerstand nu ook veel minder. Omdat ik denk dat de organisatie breed snapt dat de toekomst wel heel erg lastig wordt, dat communiceren we ook, en mensen zijn verstoken van hulp als we het niet met elkaar proberen om het slimmer te doen. Ik heb nu het idee dat mensen nu trots zijn, dat we bij een aantal zaken het voortouw nemen en we gaan uitproberen dan dat ze het als een drempel zien. En er zijn mensen die het wel moeilijk vinden en misschien wat minder goed mee kunnen komen. Maar ik denk dat het algemene beeld wel is dat mensen toch een zekere trots hebben, en zeker als ze dan ervaren dat cliënten het zo ervaren en ze de voordelen zien. Want de leergierigheid die is, die is nog wel gewoon breed.

Reactie interviewer

Stel je voor, je bent zo meteen wat meer op het punt waar jullie graag willen komen: die organisatieverandering met de andere indeling, iets meer scheiding van het vernieuwen en het huidige voortzetten. Dat brengt ook bepaalde organisatorische uitdaging met zich mee, en je noemde al een heel concreet voorbeeld: de digi coaches die jullie hebben aangewezen, die mensen wat meer digi-vaardig proberen te maken. Welke belangrijkste organisatorische gevolgen zie jij nog meer?

Reactie geïnterviewde

Best wel lastig, omdat ik denk dat het eindplaatje wat wij hebben geschetst met teamkracht, dat we daarmee een heel toekomstbestendig model hebben neergezet. Dus het is nu de kunst, zeg maar, om daar in een goed tempo te komen, omdat we met corona toch wat vertraging hadden opgelopen, hebben we nu afgesproken dat we eerst de ondersteunende diensten die verandering laten doormaken en nog even de rust bewaren in organisatorische wijzigingen binnen het primaire proces. En dan eind van dit jaar gaan we daar aan de slag. We hebben daar wat tijd gekocht. De organisatieverandering is gedeeld en besproken wat een verstandige keuze is om te doen, zodat we teams wat meer tijd te gunnen om zelf die organisatie beter tot stand te laten komen. En dan gaan we daar ook de omslag maken.

Reactie interviewer

Dus dat is eigenlijk de manier van organiseren, ligt met name de kracht bij temporiseren van die verandering.

Reactie geïnterviewde

Exact, zonder dat we af gaan kijken. Dus we houden wel de richting vast, en dan doen we dan op die organische manier. Iedere keer komen we gewoon een stap dichterbij het plaatje.

Reactie interviewer

En wat voor termijn is dat dan? Wanneer moet het dan gerealiseerd zijn?

Reactie geïnterviewde

We hadden eigenlijk gedacht dat we nu wel het hele organisatie om hadden gezet, maar einde van het jaar gaan we het primaire proces veranderen. We hebben nu nog teamhoofden actief, we zijn met managers van twee naar één teruggedaan in primaire proces. We beogen dat één van die teamhoofden ook projectleider wordt, die heeft inmiddels ook scholing gehad en er zijn meerderen die hebben gezegd dat ze graag de rol van coach willen gaan vervullen. Dus ze gaan we nu ook scholen zodat die ook in staat zijn om die omslag te maken. Zo kunnen we echt om. We willen altijd sneller, maar dit is gewoon helemaal prima.

Reactie interviewer

Helder, ik denk dat we voor deze slide ook veel besproken hebben. Dankjewel voor je deelname!

Bijlage B.2C - Interview enterprise architecture capability – Rijkswaterstaat

Datum: woensdag 24 maart 2021

Functie geïnterviewde: Chief Technology Officer CTO & Chief Information Security Officer (CISO)

Organisatie: Rijkswaterstaat

Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Rijkswaterstaat?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Dit is de eerste, en wat mij betreft starten we gewoon met deze ben ik eigenlijk heel erg benieuwd naar ja, wat je kan vertellen over hoe enterprise architect je capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen uit van Rijkswaterstaat.

Antwoord - vraag 1

Ja... Dat is punt één, een lastige vraag. Want we werken onder architectuur en dat is het meest lastige in IT-wereld. Dus dan begin ik mijzelf af te vragen, is er een enterprise architecture? Nou, die is er. We hebben er eentje voor het Rijk en eentje voor Rijkswaterstaat vertaald.

We hebben daarvoor natuurlijk ook weer een architectuurboard, heel netjes om changes in te brengen door te voeren. Echter, wat je ziet binnen Rijkswaterstaat is dat de origine van Rijkswaterstaat, dus grondwet en waterbouw, en IT, dat is eigenlijk pas van de laatste vijf jaar. En dat is best wel iets om een bouwer zeg maar, die ook gek is met architectuur als het over bouwen gaat. Maar als het gaat over architectuur als het gaat om IT, zegt die bouwer ja, bij de PC Oké kun je toch gewoon een computertje halen, in zet hem aan en je kunt je werk doen. Dus daar zit de uitdaging voor RWS en hebben we al een paar jaar mee bezig om dat te realiseren om de IV dichterbij het bouwproces en het onderhoud proces van Rijkswaterstaat te krijgen. Nou, dat dat gebeurt, is uiteindelijk door portfolio's in te richten, die zijn er ook. Echter die zijn gestoofpijpt, vind ik. Peter den Held is toevallig bezig, samen met nog wat collega-directeuren vanuit de business zeg maar even, om een overkoepelend portfolio in te regelen en dat zal dit jaar zijn beklif krijgen. En dan denken we dat je wat meer zicht krijgt op je werking van je architectuur zeg maar.

Reactie interviewer

En merk je daarin, gestoofpijpt noem je, vind je dat al die verschillende onderdelen in dat portfolio wat meer geïsoleerd zijn en wat minder geïntegreerd met elkaar. Wat bedoel je daarmee?

Reactie geïnterviewde

Ja, ja ja. Het heeft zijn verleden, kort uitgelegd; het verleden is dat Rijkswaterstaat was een echte projectorganisatie. Dus elk project, lees: het opleveren van een stukje weg: vaarweg of of object / kunstwerk, zoals ze dat ook wel noemen, wordt afzonderlijk gedaan en tot vijf cijfers achter komen beschreven als functionaliteit. En er komt een oplossing uit de markt. Bij projecten heb je al drie verschillende oplossingen, zeker als het om IT gaat. Dan hoeft ik je niet te vertellen, als we dan wel iets van 400 objecten hebben, hoeveel diversiteit we hebben die niet één-op-één past op de architectuur die je voor ogen hebt. Het is gestoofpijpt per project, zeg maar, en dan is het nog eens een keer gestoofpijpt per netwerk. Dus of het scheepvaartdomein, of het wegendomein of het waterdomein. Daar zijn we ook vooral aan de voorkant, dus aan de innovatiekant bezig van; als wij nou biometrie innovaties doen op bijvoorbeeld borden, waarom doen we dat dan ook niet gelijk generiek voor de weg? En de waterweg? Ja, want je biometrie is gewoon een middel om iets te herkennen. En daar is scheepvaart niet anders in als de wegen zeg maar. Nou, daar heb ik, kan ik je vertellen, dat is vier jaar geleden, met collega's heb ik daar toch best nog wel wat moeten praten op de oplossing voor de wegen ook de oplossing te laten zijn van scheepvaart. Het is best wel bijzonder haha.

Waar je vooral mee zit, is het gedrag van mensen; die verandering die eigenlijk met enterprise architectuur inbrengt, het gedrag wat ze jaren gewend zijn om dat aan te passen. Dat is echt de grootste uitdaging. En het opzetten van een architectuur met slimme mensen dat doordacht is, gebruik te maken van wat er al bedacht is, kun je snel klaar zijn, maar om het werkend te krijgen, dat is best wel een uitdaging.

Reactie interviewer

Nou ja, zeker, dat is ook een heel interessant onderwerp. Daar gaan we het dan ook nog over hebben bij een andere slide, met name de organisaties daaromheen. Dus ja, dat pakken we zo meteen nog zeker even beet. Ehm zou je nog wat kunnen vertellen over, ik hoor wel dat er instrumenten zijn; er is een enterprise architectuur, er zijn overleggen. Hoe zorg je met die elementen ervoor dat die alingment tussen business en IT in een mate wordt gecreëerd?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is dat dat integrale portfolio overleg enerzijds. Dat is, dat heeft te maken met de programmering en anderzijds hebben we sinds vorig jaar de Data & IV-raad waar de business en uitvoering – ik noem het maar eventjes quality assurance en de c-rollen aan tafel zitten en het wordt voorgezeten door de CIO. Dus ook vanuit probleem denken en we hebben gezien dat het oude TBIV, Tactisch Beraad Informatievoorziening, dat is al jaren. Dat was meer een praatgroep dan een groep die dingen probeerden te veranderen en te integreren. Dat is met de komst van de Data & IV-raad, is daar een stap in de in de volgende volwassenheid gezet. En in die Data & IV-raad, daar zitten dus directeuren, Peter den Held zit bijvoorbeeld voor de CIV, er zitten mensen van PPO/GPO erin, er zitten mensen vanuit de regio, vanuit de Corporate Dienst. En rollen als de CDO, CTO en de CIO als voorzitter.

Dus daar hebben ze een ultieme tafel, zeg maar waar alles bij elkaar gaat komen, dus stel dat discussie zou zijn in portfolio's bijvoorbeeld; en de portfolio overkoepelende raad komt er niet doorheen. Zou je dat altijd naar de Data & IV-raad ter besluitvorming brengen. Want uiteindelijk is Perry de bestuurder, in zijn hoedanigheid en stel dat het een heel groot verhaal is, kun je het ook nog in het bestuur brengen ter besluitvorming. Dus dat proces en de escalaties daarbinnen, het mandaat binnen de verschillende raden is, is nu pas geregeld.

Reactie interviewer

Ja, want ik hoorde je zeggen, het is er allemaal nog niet zo heel erg lang, deze opzet. Want hoelang bestaat dit nu ongeveer?

Reactie geïnterviewde

Ja klopt! Portfolio management bestaat al wat langer. Ik schat in, dat is 2015. En waar ik het over heb hé, dat is ook de analyse van hoe portfolio's werkten met de outcome daarbij. En de oude TBIV wat er toen wel al was, maar het was gewoon ja, een groep adviseurs. Dus daar kon je niet echt besluiten creëren, zeg maar, maar dat hebben ze omgebouwd. Sinds vorig jaar naar een echt directeurenoverleg waar ook besluitvorming plaatsvinden.

Reactie interviewer

Ja, precies oké, helder. Misschien in het verlengde daarvan. Tot slot, voor deze slide; op een gegeven moment krijg je natuurlijk je primaire business en IV, die je daar een onderdeel van wil maken. Als het ware een geïntegreerd geheel. Standaardisatie door bouwblokken, daar hebben we het heel kort over gehad, dat is natuurlijk typisch zo'n voorbeeld. Kun je daar wat over vertellen hoe die situatie voorheen was en waar de organisatie naartoe wil om IV veel meer een geïntegreerd onderdeel te laten zijn van die primaire bedrijfsvoering?

Reactie geïnterviewde

Hoe het was, dat heb ik net ook verteld, elk project had zijn eigen oplossing. Dat was hoe het was, en dat is niet onder architectuur, het was gewoon op basis van functionaliteit uitvraag. En als je dan geen normering meegeeft, geen architectuur meegeeft, dan krijg je wat er op dat moment het goedkoopste is over het algemeen en wel de functionaliteit raakt. Maar er is bijvoorbeeld geen zicht op van stel nou dat je dat in een organisatie brengt waar veel mensen gebruik van maken van hoe stabiel is die dan? Die oplossingen wordt ingekocht voor één project, daar werken 30 tot 40 mensen mee. Als je dan gaat opschalen in beheer, dat er in één keer 400 of 500 mensen mee moeten werken, wat doet dat bijvoorbeeld.

Het ouderwetse FAT en SAT, het testen zeg maar, die werden eigenlijk niet zozeer gedaan in de projecten waardoor dat er in 2015 een reorganisatie is geweest waar we eigenlijk alle IV bij de CIV is komen te liggen. Qua verantwoordelijkheid alleen nog niet in beheer, hè, dat is een wezenlijk verschil – staan we waar we nu staan en we zijn er nog steeds niet.

Reactie interviewer

Nee, nee, precies die kanteling wordt dus echt wel gemaakt, maar is nog jong, maar dat gaat de komende jaren wel meer worden, om daar naartoe te werken.

Reactie geïnterviewde

Ja, en wij zeggen altijd we doen alles risico gestuurd, hè dus. Met andere woorden, je kan druk uitoefenen dat je vindt als C-rol, van men moet voldoen aan een N+1 en een N-1 variant van het product, maar ik merk gewoon dat er bepaalde applicaties zijn die nog gewoon werken op een N-3 variant waar geen patches meer voor zijn, er wordt niet meer geüpdate, er zit geen onderhoud bureau aan vast, dat is een enorm groot risico en dat wil je niet.

Dus aan het einde, dan probeer je aan de voorkant probeer je dat dan in te regelen. Dat is meestal inkoopcontracten, contractvorming om ook de markt daar kien op te houden, maar aan de andere kant moeten wij die hele installbase die wij hebben, die nog gebaseerd is op het oude, waar we het net over hadden. Die moet je omvormen. Dat is een helse klus en dat kost geld en het is geld wat de business niet ziet, want dat zit eigenlijk onder de motorkap. Om het dan maar even zo te zeggen, en dat dat brokkelt natuurlijk van een budget waar zij die de functionaliteit voor zouden kunnen wensen. En of het nou een mooie GUI is aan de voorkant die geüpdate wordt of een nieuw lettertype, wat ze mooi vinden, dat vinden ze dan belangrijker dan de machine die aan de achterkant werkt en veilig moet zijn.

Reactie interviewer

Nou, dat is een typisch voorbeeld: hoe ga je met budget om. Ehm, wat mij betreft is deze slide klaar, heb ik in ieder geval voldoende informatie. En we gaan vanuit deze informatie eigenlijk gewoon door. Die nemen we gewoon mee naar de volgende slide. Dan komen we uit bij deel twee. Dan gaan we het meer hebben over het doel, hetgeen waar RWS naartoe wil werken.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Rijkswaterstaat toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijplijn – Langetermijnvisie.

Die startvraag luidt dan ook, naar welk doel werkt RWS toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te kunnen bereiken?

Antwoord - vraag 2

Het doel staat in de i-Strategie, een heel flauw antwoord natuurlijk, maar dat is wel ons doel. Daar staan een aantal oneliners in, bijvoorbeeld één functionaliteit, één oplossing. Dus niet van, wij als business willen functionaliteit hebben en we vier verschillende contracten voor dezelfde oplossing. Dus hier wil ik vooral verwijzen naar de i-Strategie, want er dus heel veel over te vertellen wat daar staat. Daar werken we naartoe als doelstelling. Met andere woorden, die i-Strategie, daar staat in waar we naartoe werken. Ik vind de vraag interessanter, welke elementen helpen daarbij. Dat is, hoe ga je dat doel bereiken? Dat is, dat is de meest interessante vraag.

En hoe zie ik dat dan binnen RWS? Nou, binnen RWS helpt erbij, waar we het net over hebben gehad, dat er een gremia zijn waar business, IT en bestuur aan één tafel zitten. Dus met andere woorden creëer je, ik noem het maar awareness, het gaat over het bewustzijn creëren in algemene zin wat IT doet voor jouw primaire proces in jouw functionaliteit als Rijkswaterstaat. En zo probeer ik ook altijd risico's te duiden, want je kan vanuit de IT, risico duiden van nou weet ik veel, je zit op N-3 als je dat tegen iemand van de business zegt, zegt diegene; ‘wel leuk dat je dat zegt, maar doe er vooral wat aan’.

Maar als ik zeg van omdat je op N-3 zit, kan het zo zijn dat je straks je sluis niet meer kunt bedienen, dan heb je een ander gesprek.

Dus elementen die ik van belang vinden, is dat je de business begrijpt en dat je zeg maar het niet voldoen aan de architectuur die je beschreven hebt, kunt vertalen in risico's voor de business. En niet risico's voor de IT want dat gaat hem niet worden. Dat ik ook jaren geprobeerd, maar dat was meer: het roepen vanuit technische kennis van het is rot, dus het is niet goed. Maar wat je nu veel meer ziet gebeuren is dat men, omdat je aan tafel gaat zitten, dat je de risico's vertaald naar de functioneel falen waardoor de missie van RWS in het geding komt. Dus dat vind ik wel het belangrijkste element en mensen bij elkaar brengen, hè, want de i-Strategie als doel is een leuk document, maar als ze daarna op de plank ligt, dus je moet er ook wat mee gaan doen. Je moet dus ook resultaten tussentijds benoemen, en dat ik zeg altijd, het liefst om de drie maanden, want dan krijg je een soort herhaling en dan krijg je herkenning en dan komen er wellicht vragen, dus dat is één. En je hebt ook nog bepaalde leeftijdsgroepen. Ik denk dat de zestigplussers bij Rijkswaterstaat die denken nog vooral in grond, weg en waterbouw en de nieuwe mensen die binnenkomen denken veel meer vanuit het digitaliseringsperspectief en die begrijpen dat ook beter. Dus we worden ook geholpen dat er verjonging komt die gewoon veel beter begrijpt wat digitalisering betekent in jouw primaire proces.

Reactie interviewer

Ja, nou, ik denk dat element wat je noemt dat dat zeker belangrijk is. Zonder awareness, dan kom je ook nergens. Een stukje bewustzijn en het hetzelfde gedachtegoed hebben, dat draagt er gewoon bij. Wat je zelf ook zegt, hé zo'n i-Strategie, dat is vrij stijf document, de strategie is gedefinieerd en dan moet je eigenlijk pas echt het werk gaan verzetten. Is er ook iets van een bepaalde roadmap waarbij er projecten zijn die afgebakend zijn, die die je dus ook om die drie maanden kan toelichten, de status daarvan. Bestaat zoiets binnen Rijkswaterstaat, vanuit deze enterprise architectuur gedachte?

Reactie geïnterviewde

Hij bestaat wel, maar niet vanuit de gedachte. De aandacht bij het bestuur zijn de focuspunten, daar zit Data& IV gewoon als focuspunt bij. Er zijn een aantal verbijzonderingen genoemd. Kijk, de truc is om, want als je architectuur zegt in een bestuur zegt het ze helemaal niks, met alle respect, dus wat ze zeggen: een GPO en PPO die begrijpen een blauwdruk van de bouwtekeningen. Dat is hun architectuur; hoe dik de wanden zijn, wat voor gemengd materialen moet je gebruiken. Dat is allemaal beschreven. Wij moeten zorgdragen dat die architectuur die wij beschrijven dat dat geïntegreerd wordt in die normeringen van GPO en PPO en dat zijn eigenlijk de onderliggende trajecten die nu gewoon lopen. En, hoe krijg je dat nou voor elkaar, hé, dat is om erover te rapporteren. Dus met andere woorden: wat voldoet niet aan de architectuur en wat voldoet wel aan de architectuur en dat dan ook op een dusdanige manier te ontsluiten. En dat kunnen we allemaal, via mooie SAS-dashboards, maar ook ontsluiten bij de business dat je zegt van nou, u heeft 100 objecten en van die 100 objecten voldoen er 30 aan de IV-architectuur. De andere 70 niet dus je krijgt een rode kaart. Rode kaart doet wat met mensen, dan kom je weer op het bewustzijn, hè we moeten bewustzijn dat. Het is wel weer een onderliggend element wat je gewoon in je werkproces kan doen, rapportage, meer is het niet. En nu ga ik niet een aparte workshop houden of wat dan ook, nee je doet het gewoon in het dagelijkse werk, daar breng je het onder. En dan gaat het leven. Dat je af en toe bij een workshop workshops kan volgen via het COC bij Rijkswaterstaat weet je, dat is evident. En dan moet je vooral sturen in het HRM-proces. Stel dat je bij GPO zit en een bouwkundige bent – ik kom steeds meer met digitalisering in aanraking, zou jij niet eens een keer een training x doen? Dus wat mij betreft zijn dat de drie belangrijkste elementen; dus het vertalen van techniek naar functionaliteit, het zorg dragen dat de architectuur integreert bij het bouwproces zeg maar door te rapporteren. En als derde zeg maar, het opnemen in het HRM-proces om mensen bij te scholen.

Reactie interviewer

Ja, wat je ook zegt, maak het juist onderdeel van het werk wat mensen al kennen, de routines die mensen al kennen, met name aan die kant van de business. Ik hoor je ook wel een beetje tussen de regels door zeggen dat de IV-architectuur, niet helemaal gelijk staat aan de architectuur van de primaire business. Dus die van GPO en PPO die het als constructies voor zich zien. Klopt dat inderdaad?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat klopt. En daar zie je ook de nieuwe beweging van de Fabriek ontstaan. Waarbij Perry (CIO) nu de kwartiermaker van is, en dat is juist om zo'n organisatie op te starten omdat juist te integreren. Dus de oplossing die gekozen is om een fabriek een fabriek te laten zijn, heel plastisch gezegd, komt voort uit dat het niet geïntegreerd is. Voor mij is dat het bewijs. Laat ik het zo zeggen.

Reactie interviewer

Ja, ik denk dat dat een heel concreet voorbeeld is die noemt, zeker. Helder, dan heb ik ook voor deze slide voldoende informatie. Dank je.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Volgende startvraag; ik ben benieuwd in welke mate maakt IT, onderdeel uit van het primaire proces, en met welk doel vooral?

Antwoord - vraag 3

Eerst maar eens even terugkijken, RWS, 2015, grote reorganisatie met toenmalige DG die nu SG, Jan Hendrik, die was eigenlijk hè, punt één, wat er toen gebeurd is, is dat de voormalige CFO ook de CIO was. Dat is een klassiek model toentertijd, en bij de realisatie hebben ze dat uit elkaar getrokken. Dus dat was stap één om IT belangrijk te maken om in het bestuur een aparte CIO te hebben. Dat is één. Daarnaast na twee jaar of zo dat met name de komst van Perry, is IV een primair proces geworden. En daar is Rijkswaterstaat, zeker in overheidsland, maar ik denk ook wel daarbuiten, want ook in onze toeleveranciers is IV nog steeds een bedrijfsvoerings-ondersteunend apparaat, om het maar zo te zeggen.

Dus we zijn daar redelijk uniek in. En dat is een bestuurlijk besloten dat het primaire proces was of is. Vanuit daar begin je dan met andere doelen, zeg maar op te zetten. Daardoor is ook de i-Strategie ontstaan, de 1.0 versie en nu 2.0 versie. Echter wat we merken is dat de business het nog steeds zag als kantoorautomatisering om het heel plastisch te noemen. Want die hele IT en OT, dat zette je gelijktijdig in de markt dus men was er wel van bewust, maar wilden er geen problemen van hebben. Want bijvoorbeeld, de tunnel bij Maastricht hè die bijna 1 miljard euro heeft gekost, daarbinnen zat iets van een kleine 100 miljoen euro aan automatisering. Nou, dat is in verhouding is dat natuurlijk niets. Ik heb toen toegezegd, in zo'n overleg, hè, want daar zit altijd een Technisch manager zit er aan tafel. Die is vooral voor die andere 900 miljoen euro bij wijze van spreken, aan tafel en IV dat doet er niet toe, dat is gewoon integraal en in de uitvraag komt dat er gewoon bij. En ik heb gezegd van ja, dat is wel leuk, maar in de beheersituatie heb je 80 procent van het niet functioneren komt uit de IT vandaan. Dus ook hier heb je ook weer het idee van je probeert het te vertalen naar de functionaliteit van een tunnel zoals bij Maastricht, hè, want daar heb je de tunnel en als iets het dan digitaal niet doet, moet het gelijk op slot. Met als gevolg heb je gewoon een verkeersinfarct. Het heeft gewoon een tijdje geduurd voordat binnen de hoofden van collega's deze realiteit is gekomen.

Dus, wetende dat IT ten doel heeft om iets te vergemakkelijken binnen de bediening van een brug of tunnel, of het uitsensoren van een brug of tunnel, dat snappen ze al wel, maar ze zetten het niet in het hoogste risiconiveau, omdat Rijkswaterstaat, zoals ik net ook al heb gezegd, een projectorganisatie was. Weet je projectresultaat; er is een brug, klaar, zoek het maar uit hoe je het in beheer neemt. Nou, dan krijg je de grote contracten die PPO afsluit met de markt geworden 20 jaar. En dan merk je, daar hebben we nu ook gewoon bikkelhoud last van als we zeggen van ja, we willen patch management in de in de contracten hebben, dus alle IT die met levert functioneel werken, daar willen wij gewoon patchmanagement op hebben. Dat wij weten dat er gepatcht wordt, zeg maar op de apparatuur die in onze objecten draait en dat staat niet in het contract. En wat niet in contract staat betekent dat het extra werk is dat wordt vooral gezien als een kostenpost.

Om jou een voorbeeld geven: het openbreken van een aantal contracten op basis van patchmanagement, dat hebben we onderzocht. Vorig jaar was de inschatting van PPO dat het ongeveer 100 miljoen euro gaat kosten, terwijl het gewoon een handeling is die eigenlijk gewoon bij de toeleverancier kan afdwingen. Maar dat zijn die boeteclausules die men wederzijds heeft ingebouwd en nu trapt feitelijk RWS op zijn eigen boeteclausule staart.

Dus men weet dat IT het primaire proces helpt, alleen omdat het meestal in aanschaf klein is, doet het niet mee in de risico afweging.

En twee, bij het herstellen krijgen we daar de deksel op onze neus, als het gaat om geld. Dus we proberen risico gestuurd te werken, dan moet je denken aan we hebben een investering uitstaan bij beleid dat wij een impulsinvestering krijgen om iets te doen. Wat een groot risico is, zoals de cyber claim die nu bijvoorbeeld loopt, of wij zeggen van nou, in 2025 is brug x met groot onderhoud en doen het daar als functionaliteit inbrengen. Maar dan zit je wel nog vijf jaar met dat risico.

Reactie interviewer

Ja, inderdaad. Wat het juist zo interessant maakt is dat – daar hebben het al even kort over gehad – RWS dat nu eigenlijk op dat punt om die veranderingen door te maken. Dus dat heeft ook gewoon tijd nodig. Je schetst ook heel duidelijk: elke keer die, waar komen we vandaan en dat zit ook nu nog blijkbaar echt wel gewoon in de routines. De cultuur van de mensen en processen. Bewust of onbewust, zo'n studie maakt dat het wel interessant, je zou eigenlijk over vijf jaar nog een keer iemand willen bevragen om te kijken, waar ben je dan?

Reactie geïnterviewde

Ik doe het dan via de lijnen, ik noem het altijd spot en er zijn vier gebieden, en dat noem ik dan dat zijn services of producten die veranderen, processen veranderen, de organisatie veranderd en de techniek veranderd, en dat is op alle vier een verandering onderhevig is; dan heb je de grootste uitdaging die je maar kent. Want je kunt niet overal tegelijk veranderen. Dat is, dat is gewoon praktisch is dat gewoon bewezen. Dus als je het op basis van drie vier delen kan onderbrengen en je ziet en je maakt de matrix van, we moeten, dan moet je zeggen van laten we eerst het proces veranderen i.p.v. alles tegelijk te doen. Ik noem maar wat, maar dan moet je dat ook op basis van een risico doen. Kijk maar we kunnen gelijk zeggen van we gaan de bouwstenen van de services veranderen, en die zetten we op de plank. Maar dan is het proces nog niet aangepast en dan blijven die producten maar op de plank, want ze komen nooit via het proces in werking. Dus, dan moet je de afweging maken. Maar dat is voor mij altijd een bruggetje.

Reactie interviewer

Nou, ik denk dat het heel herkenbaar is, want als we dan ook naar de laatste slide gaan, slide 10, dan gaat het over het organiseren.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Want ja, we hebben het net over een soort van verandering gehad, want je beweegt met die business mee, vanuit die architectuur probeert iv onderdeel te laten zijn. Ja, dat heeft ook effect op de governance, het management, manier van controle uitoefenen, hoe behapbaar is dat? Dat heeft strategisch ook best wel implicaties wellicht. Tot slot, dat onderwerp kunnen we nog best wel even bespreken, voortvloeiend uit die spot, zeg maar.

Antwoord - vraag 4

De vier bolletjes, volgens mij heb ik de vier bolletjes best wel benoemd, hè in het gesprek, maar misschien even resumerend. Governance, hebben we sinds vorig jaar, en dat is bestuur, Data & IV-raad, portfolio, toeleverende overleggen. Nou, de Data & IV-raad overleg, het cybervoorleg, het architectuurberaad, dat zijn de toeleverende overleggen. Dat is bij ons de governance structuur. Het management, dat moet vooral, gepakt en gemazeld worden in die portfolio overleggen want wat we hebben gedaan in die gestoofpijpte portfolio overleggen, zit een directeur van de business in ieder geval aan tafel.

Dus daar zie ik zeg maar, het management ontstaan en dan moet ik wel zeggen dat de status van nu is, dat het vooral van middenmanagement en hoger geregeld is. Ik zie nog heel veel strubbelingen in de operatie zelf. Goed willen de collega's die een probleem tegengekomen dat het proces er niet is of het product en noem allemaal maar op. Die lopen soms continu met die hete krabbel en oksels, en dat dat doen ze een half jaar zonder te durven escaleren. Dat is ook een beetje gedrag. Het management van wat moet ik nou doen, terwijl in de top, nu het governance model er is. Het management dat weet. En als je dus als adviseur of als SDM'er (Service Delivery Manager) of als SM'er (Servicemanager) een probleem hebt, dan moet je veel sneller je escalatie, je hulpvraag stellen aan je management, daarin hebben we ook nog wel wat te doen.

Reactie interviewer

Ja, nou inderdaad, daar zeg je wat interessants, we hebben het met name over het C-level gehad, want je zelf ook zegt, en de overlegstructuren die bedacht zijn. Daar zit met name directie in. En daar hoor ik geregeld directeuren voorbijkomen. Maar als je het hebt over servicemanagement, wat veel meer naar de operatie kijkt en misschien op tactisch niveau acteert, die zijn natuurlijk daarin net zo belangrijk om hetgeen uit te dragen wat op C-level besproken wordt om dat door die hele keten door te voeren.

Reactie geïnterviewde

Nou, ik zit bijvoorbeeld het cybersecurityinformatiebeveiligingsoverleg voor en daar zit bijvoorbeeld Noël Geilen in voor servicemanagement. Dus ik heb wel die link gelegd. Ik kan ook zeggen van ja, doe maar van alle domeinen, maar dan krijg je zo een Poolse landdag en dat moet je niet willen. Dus Noël is verantwoordelijk binnen OSR voor servicemanagement als manager dus ik heb hem betrokken als linkinpin. Zo kun je die governance verstevigen, zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, precies ja, goed dat dat aandacht voor is, zeker.

Reactie geïnterviewde

En dan zie ik wil Locus of Control staan, maar ik denk dat het focus of control moet zijn, denk ik.

Reactie interviewer

Nou ja, uit de theorie noemen ze het Locus of Control, maar ik ben het met je eens dat het een vage kreet is. Het gaat erover hoe ga je met je controlemechanismen om? Is het geïsoleerd, is dat geïntegreerd vanuit je eigen domein of domein overstijgend georganiseerd?

Reactie geïnterviewde

Maar goed, we hebben ook gezegd hé, key is ook voor dat bewustzijn, is rapportages creëren. Daar is dus de vraag van welke control mechanismen heb je dan? Zijn er control mechanismen, dus dat je daar wat voor doel heeft een control mechanismen bijvoorbeeld. Ik ben nu vooral bezig met het risicomangement voor heel RWS. En dan zijn de vragen van de business ja, bedoel je dat nou om geld los te weken, hè. Hoe groter het risico, hoe meer attentie? Nee, ik zeg het gaat mij niet om meer geld. Het gaat mij weer in ieder geval dat we prioriteit stellen aan dingen met dat geld wat we hebben en als we er niet uitkomen, omdat er we hebben geld voor vijf en we hebben zes hoge risico's, ja dan kun je het ook gebruiken ter onderbouwing om meer geld te vragen. Het is niet in eerste instantie wat je ook vaak ziet van. Krijgen er een klus bij die ingepast moet worden? Ja, maar dan moeten we nog vier fte hebben dat. Ik vind het altijd van, dat moet je onderbouwen. Nou, en dat doe je eigenlijk met die control die je aanbrengt. Want als je op een gegeven moment weet dat de incidenten die je moet wegwerken per maand en ongeveer de gemiddelde doorlooptijd van een incident en omdat wij een oude omgeving hebben, en daarom is er ook het V&R-programma (Vervanging & Renovatie) natuurlijk. Op een gegeven moment, kwamen steeds meer incidenten, maar omdat we dat bijhielden, dus incident maal minuten. Uiteindelijk kom je op fte uit, wat liet zien dat we gewoon tien fte tekort hadden om in ieder geval het werk überhaupt te verzetten. Omdat wij achterstallig onderhoud hebben.

Dat geeft ook weer een control naar het beheer van de omgeving dat je een push geeft van ja, weet je. Als we zo doorgaan, gaat de hele beheerorganisatie, die ontploft helemaal, want je krijgt steeds meer incidenten. Dus die moet je oplossen, betekent meer mensen of je lost het niet op maar dan kom je aan de functionaliteit van je missie. Dus zo moet je denken en zo moet je controles inregelen. En wat ik wat ik nog wel tegenkom is dat er controls zijn omdat het controls moeten zijn. En je kunt er niks mee, weet je, er is op het hoogste niveau een meting die is er al jaren, vanuit 2000 of zo iets, en dat gaat over verkeersmanagement en we scoorden daar altijd 99,9 tien jaar of zo dan denk ik, van nou, waarom weet je het dan nog, want volgens mij verandert er niets, of hetgeen wat eronder zit, dat is out of date, hè dat er geen change meer op komt. Of het is onmogelijk wat we aan het doen zijn of zo, want de exposure die je krijgt gaat toch altijd uiteindelijk over die één tiende als er iets gebeurt. Dus ik zeg altijd controls moeten ertoe doen en moeten in ieder geval risico duidelijk kunnen maken totdat je missie van Rijkswaterstaat in gevaar gaat komen.

Waarvoor ben ik hier op aarde? En wat is mijn missie daarin? Nou, als jouw missie daarin is bijvoorbeeld vlot van A naar B, en dat wordt verstoord door nou componenten uit het hele proces wat we hebben – en dat kan IT zijn – dat kan de bouw zijn - dat kan de wegonderbreking zijn – dat kan door snelheid zijn, weet je wel en dat dat moet je meten en boven water halen en bij elkaar maakt dat het integraal risicobeeld en vanuit dat risicobeeld bepaal je waar moeten wij ons geld aan uitgeven.

Reactie interviewer

Inderdaad, je hebt helemaal gelijk in, dat merk je natuurlijk in heel veel gevallen, merk je dat; er wordt heel veel en snel informatie gevraagd en vastgehouden, alleen we doen er vaak weinig mee. En voor je het weet ben je blind aan het staren op een veelheid aan informatie, eigenlijk geen informatie maar data, de informatiewaarde ontbreekt gewoon volledig. Wat ben je dan met elkaar aan het doen. Dat is een beetje een schijnvertoning van wat je eigenlijk wil.

Reactie geïnterviewde

Precies, we komen nu aan bij de strategische implicaties als laatste van het verhaal. Twee kleine verhaaltjes, dat red ik wel. De corporate dienst na de reorganisatie, die kreeg de gezamenlijke energierekening van RWS. Voor de CFO was dat best wel een bedrag bij elkaar opgeteld, eerst was het autonoom verdeeld over alle regio is, dus dan is het een deelverzameling. Nu was het op één hoop gegooid en de HID van de corporate dienst was daar verantwoordelijk voor. Dus de CFO gaat zeggen, kan dat niet met tien procent minder? Dus de HID gaat aan het werk, en die gaat in gesprek met de leveranciers. En die zeggen van ja, je kunt wel minder, maar dan moet je hogere staffelkorting bedingen, dus je moet meer gebruiken om even een dilemma te stellen. Tegelijkertijd gingen we op een object in Brabant gingen wij allemaal sensoren aanbrengen op apparatuur om dingen te meten, gewoon heel simpel. Meten is weten, en toen kwamen er ook achter – dat wat op het type plaatjes staat voor een elektromotor, wat het gebruik zou moeten zijn volgens de fabrikant en wat het feitelijk gebruikte, dat daar een enorm verschil in zat. Dat kan verschillende dingen betekenen, en dat hebben we ook allemaal uit laten zoeken, en dat kan zijn dat er een windkracht negen op sluisdeur staat dat je tegendruk krijgt, krijg je verhoogde ampère heb je nodig om die deur open te dringen. Dus daar hebben ze een wiskundig model van gemaakt zodat je binnen die bracket met informatie van KNMI, informatie van een stroom van het water en al die omgevingsvarianten, tot een model te komen dat uiteindelijk, als je daarbinnen valt, is het zo, maar als je daarbuiten valt, zoals de variabele waren, dan is er wat anders aan de hand. Dat zou een cyberaanval kunnen zijn, want zo zijn we daarop ingegaan, maar we kwamen er ook achter dat het gewoon achterstallig onderhoud was dat lagers gewoon niet waren gevangen op het moment. En dat in het contract staat, twee keer per jaar met de oliespuit langs en wij nu al meten dat ie nu al slecht is en vervangen moet worden. Nou dat dat doorberekenen over het hele areaal betekent dat er gewoon meer dan tien procent op de energierekening bespaard kan worden. Informatie, wat jij ook zegt, hè dus daar is ook veel meer vraag naar. En nou goed, zo moet je dat ook te denken bij die controls en dan krijg je ook strategische indicaties waardoor je zegt: we moeten een datalab hebben, we moeten een Digi Campus gaan creëren en daarbinnen moeten we vooral met; ik noem het maar eventjes statische data, informatie gaan maken en zo heeft de datalab over verkeersincidenten zo'n map gemaakt en daar zijn ze toen begonnen met drie databanken. En uiteraard zijn het er nu iets van 70 om eigenlijk per dag aan te kunnen geven wat de implicatie kan zijn waar een ongeval zou kunnen gebeuren. Dus, preventief geweldig dus, dan kun je ook de verkeersinspecteur wat beter sturen naar een hectometerpaaltje of het tracé van een bepaalde snelweg. En daar zaten statische informatie van bijvoorbeeld asfalt. Dat schijnt dus in Nederland, omdat het allemaal apart aanbesteden overal anders te zijn opgebouwd.

En dat anders zijn omgebouwd, heeft te maken met de klimaatomgeving. Dus je krijgt eerder alg aangroei waardoor de weg glad wordt. Dat soort dingen tot aan stand van de zon – nou, noem het maar op, dan krijg je zo'n heatmap met wat we denken dat ongeveer per dag ergens een ongeluk kan gebeuren. Daar zijn we een half jaar mee bezig is dus daar gaan we ook resultaten van zien. Maar dat is een beetje wat voor strategische implicaties krijg je dan, maar dat komt allemaal van die controls vandaan.

Reactie interviewer

Zeker, tot slot hele mooie voorbeelden van hoe je ook vervolgens IV een onderdeel maakt van je primaire bedrijfsvoering, je missie. Waarom ben je überhaupt met deze organisatie op deze aardbol. Dit zijn hele mooie voorbeelden daarvan, en dat wil je inderdaad over de hele linie bereiken. Dat je elke keer kunt aanwijzen, het is een onderdeel hiervan van het primaire proces en dat doet toe en we dragen daaraan bij.

Super, de laatste slide is om je te bedanken voor deelname!

Bijlage B.2D - Interview ambidexteriteit – Rijkswaterstaat

Datum: vrijdag 19 april 2021

Functie geïnterviewde: Directeur Ontwikkeling Services Rijkswaterstaat – afdeling Centrale Informatie Voorziening

Organisatie: Rijkswaterstaat

Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Rijkswaterstaat om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Ik ben benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen, hoe Rijkswaterstaat omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar ook de huidige bedrijfsvoering voortzet?

Antwoord - vraag 1

Ja, daar heb ik wel een heel simpel antwoord op. We zorgen voor de bedrijfsvoering dat alle objecten langs de wegen en vaarwegen naar voldoende vermogen blijven functioneren, dus op een goede en veilige manier. En aan de andere kant zijn we bezig om meer met voorspelbaar onderhoud te doen o.b.v. de data die we inwinnen met sensortechnologie. Een stap voorwaarts om het beheer en onderhoud van de assets die we hebben. We hebben Object Data Services, daarmee lezen we uit wat bijvoorbeeld een brug aan stroom verbruikt. Zo kunnen we zien wanneer stroommatig niet gelijkmatig verloopt. Dat is volledig nieuw. Eerder hadden we een contract en om de drie maanden ging er een meneer van het bedrijf daar naartoe gaat en gaat kijken hoe die motoren erbij staan. Maar dat is gewoon zoals het ging en zo willen sommige mensen dat ook nog steeds. Maar wat wij willen is inspelen op die toekomst. We hebben straks minder geld, we gaan met minder mensen dit doen bij Rijkswaterstaat en als je dan natuurlijk een product als object dataservice (ODS) hebt, kun je any time, any place het stroomverbruik van die brug meten. Daarmee ben je in staat om je onderhoud anders in te richten. Dus niet meer nog een mannetje, weer een contract afsluiten, een mannetje dat iedere drie maanden locaties bezoekt.

Dat op het moment dat een storing komt in de moderne technologieën, dat moderne technologie zegt hé; daar gaat iets misging in de stroomvoorziening, dan moet er iets met de motoren aan de hand zijn. ODS zorgt ervoor dat die informatie bij dat mannetje terecht komt, je hebt dan voorspelbaar onderhoud zoals bijvoorbeeld slijtage die je ziet. Hetzelfde gebeurt bij de intelligente wegkantstation, dat zijn die grijze kastjes die langs de weg staan. Die sturen de matrix signaal gegeven aan, die je boven de weg ziet. Wat het is, eigenlijk zijn die kastjes van de markt, die zijn aangesloten op de lussen in de weg. Die informatie gaat naar de verkeerscentrales. Dat is nu nog niet zo, nu gaat de onderhoudspartijen naar die kastjes toe waarmee wij contracten hebben, als die in storing staat. Dit is weer hetzelfde laken en pak, mensen moeten daarnaartoe en we lopen leeg op die onderhoudscontracten. Ook omdat we niet weten welke hard- en software in de kastjes zat. Daar hebben we er een paar duizend van in Nederland. Deze zijn we nu aan het vervangen. We hebben daar nu intelligente wegkantstations voor. Wij bepalen dus wij (CIV) de inhoud van het kastje. We kopen zelf de hardware en software in. Collega's van PPO plaatsen die kastjes, die moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen. Als deze intelligente wegkantstations operationeel zijn, hoeven daar geen mensen meer naartoe. Want dan kunnen we vanuit ons rekencentrum software updaten en we kunnen op afstand zien wanneer deze stations in storing gaan. Nu moeten er dus lokaal nog mensen naartoe voor onderhoud, maar daar zijn we straks allemaal vanaf omdat we het zelf centraal kunnen doen.

Dus dat is echt; we houden de winkel open en rollen we toch nieuwe en moderne technologie uit. Die straks ook, er komt een soort antenne op deze stations, die kunnen straks met je auto praten. Je krijgt dan op je navigatie een push bericht, daarop zeggen we 'je mag hier nog maar 50 rijden'. Nou, dat kan nu nog helemaal niet. Ik zit nu nog met de omslag; aan de ene kant heb ik dus nog contracten met oude gedachte, de leveranciers die daar niet vanaf willen want dat scheelt hen weer heel veel werk. Aan de andere kant wil ik door met deze moderne technologie.

Er ontstaan wel verwijten richting directie, want dan wordt er gezegd van: Rijkswaterstaat zorgt voor inkomsten, voor veel gezinnen. Jij gaat je contract minimaliseren omdat we niet meer nodig zijn omdat je het hebt opgelost met technologie. Daar heb ik als directeur iets te handelen. Aan de andere kant heb ik ook te handelen met de collega's van het domein verkeersmanagement want die zien ook dat het een andere manier van werken en sturen wordt. Dat levert spanning op.

Maar als ik het begrip moet verwoorden binnen Rijkswaterstaat dan zijn deze twee voorbeelden die illustreren hoe je in een oude omgeving met ook soms oude contracten van 5 tot 7 jaar, en oude gedachte kan werken aan vernieuwing. Wat ook spanning oplevert is dat je niet zomaar afstand kunt doen die lange contracten, daar heb ik ook wat uit te leggen als ik dat ineens vervang door moderne technologie. Want voor partijen is dat ineens een lagere winstmarge. Ik denk dat ODS en de intelligente wegkantstation twee goede voorbeelden zijn.

Reactie interviewer

Jazeker nou inderdaad, dit, dit is echt heel veel hoe je omgaat met vernieuwing, maar ook gelijktijdig dat je de schoorsteen wilt laten blijven roken, om het zo maar even te noemen. Ofwel; het huidige in stand houdt. Zou je iets meer kunnen vertellen over hoe je er dan voor zorgt dat beide ook kunnen gebeuren? Dus dat het huidige voortgezet kan worden, maar dat we ook dermate georganiseerd zijn dat we met die vernieuwing bezig kunnen zijn?

Reactie geïnterviewde

Dat is toch lastig, laat ik daar eerlijk in zijn. Wat we doen, we zetten die vernieuwing zoveel mogelijk in een programma. Daarin heb je een aantal projecten en we zorgen dat de mensen betrokken worden binnen mijn directie. Wat we doen, we huren mensen in voor hetgeen we achterlaten. De externen die het ouderwetse in de lucht moeten houden, zo noem ik het maar even. Want dat is een business as usual. Dus die contracten met externe partijen daar, dat verandert niet heel veel aan. De eigen mensen die zetten we in die programma's, daar zorgen we voor dat we kennis opdoen van die vernieuwingen. In het voorbeeld van de wegkantstations, op een gegeven moment zijn er geen oude stations meer, dan gaan de mensen van vernieuwing naar de beheerorganisatie. Die zijn dan helemaal ingewerkt. We doen het ook weleens andersom. Een ander voorbeeld; ik ben verantwoordelijk voor de digitalisering van de omgevingswet; stel je wilt een dakkapel op je huis in Delft, dan kun je gelijk te zien aan welke zaken je allemaal moet voldoen. Wat wel mag en wat niet. Dat doen we voor heel Nederland, van dakkapel tot aan iets aan het water. Voor die omgevingswet hebben we het dus andersom gedaan, daar huren we dus mensen in om de digitalisering mogelijk te maken, die bouwen de oplossing als het ware onder aansturing van eigen mensen. Na de ontwikkeling betrekken we onze eigen mensen er direct bij om te testen of er te werken is met die IT. Zo neem je ze mee naar de toekomst.

Reactie interviewer

Ja precies, ik hoor je dat heel gericht zeggen dat technologie, dat is echt wel een driver, een aanjager om dus die vernieuwing in gang te gaan zetten, is dat inderdaad de grootste aanjager of zijn dit toevallig twee voorbeelden waarbij de techniek centraal staat?

Reactie geïnterviewde

IT is wel een grote aanjager hoor, maar dat komt ook wel omdat ik vijf jaar geleden met Perry (CIO) een pact hebben gesloten. We willen zorgen dat Rijkswaterstaat meer gaat doen met de IT en met data gaat werken die ze al hebben om dingen veel meer voorspelbaar te kunnen doen en beter. Dat proberen we ook te vatten in de beheer- en onderhoudscyclus, daar vinden we ook weerstand in. Als je het over ambidexteriteit hebt, dan is er weerstand aan het gebruik van IT door bijvoorbeeld te zeggen; je moet standaardiseren, want een brug is een brug en daar moet je gewoon dezelfde IT in stoppen. Ik probeer het zo plat mogelijk te maken hoor.

Reactie interviewer

Natuurlijk, heel fijn.

Reactie geïnterviewde

Als je dat overall doet, en er is een defect dan weet je dat je een specifiek onderdeel overall moet vervangen, voor bijvoorbeeld het bedienen op afstand van bruggen. Of als er een bug zit in de software. Nu kennen we veel maatwerk, iedere burg kent zijn eigen software. Dat kost enorm veel geld, hè. De ontwikkelaar schrijft de code die je als Rijkswaterstaat niet kunt ontrafelen, Rijkswaterstaat is dus de sjaak en het kost opnieuw veel geld. Op standaardisatie zetten we dus ook in hé, met IT wordt het beheer en onderhoud echt rete goedkoop in vergelijking met veel maatwerk. Maar de oud Rijkswaterstaaters, zij noemen zich ook Waterstaat, van de grote grond-, weg- en waterbouwtrajecten, die zijn dit niet gewend. Ze noemen bruggen ook kunstwerken en ze vinden bruggen dus ook uniek. Je hoort ze zeggen, voor die brug moet speciaal software gebouwd worden. En wij zeggen; nee, dat moet juist niet. Nou, dat is nog een heel gevecht.

Reactie interviewer

Nee, precies, nee, nee, ik herken dat wel. Binnen het domein van SVM in de keten waar industriële automatisering thuishoort, is dit een vaak terugkomend onderwerp. De bouwblokken (standaardisatie industriële software) is wel een heel hot item, zeker naar aanleiding van het recente BIT-advies. Dus ja, wat je zegt, dat herken ik wel heel erg, dat is bijna dagelijkse gespreksstof, met wie je spreekt.

Reactie geïnterviewde

Ja ik kan daar nog wel wat over zeggen, over het BIT-advies, als het Rijk doet je het nooit goed. Maar, ik heb bij meerdere Ministeries rondgelopen en daar de IT gedaan, dus ik ken die mensen wel, zij zien IT als kantoorautomatisering. Maar als je de IT van een brug of een sluis als kantoorautomatisering benaderd, dan is het logisch dat dit eruit komt. Om twee redenen; de bedragen die omgaan in die van industriële automatisering zijn vele malen hoger dan die van een licentie van Microsoft. Dus die beoordelaars zijn zich de krampen geschrokken van de bedragen die daarin omgaan. En daarom gaan ze voorzichtig adviseren van, een stapje dit en een stapje dat. Maar nou ja goed, ik vind daar wel wat van hoor je al.

Reactie interviewer

Ja, ja, ja dat hoor ik duidelijk haha. Maar, nee het is inderdaad niet te vergelijken.

Reactie geïnterviewde

Wat ook nog wel een goed voorbeeld is in het kader van ambidexteriteit, is het landelijk meetnet water. Daar hebben we vorig jaar een prijs mee gewonnen bij de Computable Awards, omdat wij de beste inwinketen hebben. Maar ook daar is weerstand. Wat we doen, we hebben nu 400 meetpunten in Nederland, dat zijn met name vlotters. Zo'n vlotter daar komen stroomstootjes uit, dat wordt omgezet in 0 en 1, en dat is dan de voeding. Maar, het is nu 2021, als je daar een ouderwetse vlotter aan kunt hangen, dan kun je daar ook een sensor aan hangen. Daarmee kan je dan niet alleen de hoogte van het water zien, maar ook de kwaliteit, de temperatuur, zoet of zout water. Met z'n sensor kun je dus veel meer. Op die sensors is dus ook een BIT-toets gedaan, daar kwam ook een heel slecht advies uit. Waarom; de mensen die werden geïnterviewd, dat zijn mensen die iedere week naar zo'n sensor toereden om te kijken of die het nog goed deed, of er geen alg tussen zat. Dat doen mensen al 20 jaar, dat is hun uitje. Die kennen daar ook de plaatselijke cafetaria, etc. Toen hebben wij besloten die vlotters weg te halen en sensoren te plaatsen. Dus die medewerkers hebben toen bij de interviews gezegd dat er nog aanvullende werkzaamheden a 250 miljoen euro bijkomen voor het afbreken van de opstelpunten waar die vlotters aanhangen. De BIT-commissie heeft dat toen gewoon overgenomen en daar kwam toen een slecht advies uit. Ik heb toen samen met onze DG (Directeur-Generaal) een stevig gesprek gevoerd met het hoofd van het BIT, dat dat helemaal niks met IT te maken. Dat hebben ze toen uit de BIT-toets gehaald en toen kregen we ineens wel een positief advies. Dus het is maar net hoe je ernaar kijkt.

Maar dit is dus wel een goed voorbeeld van hoe we het huidige meetnet in de lucht houden, maar ook bezig zijn met dikke vernieuwingen. Want die sensoren zorgen voor veel meer informatie, wat ik zei zoals temperatuur, het zoutgehalte en nog een aantal andere. Eerst kon je alleen de diepte zien, en dat was het. Maar om die slag te maken met medewerkers, is erg lastig. Mensen nemen het mij ook persoonlijk kwalijk dat ik hun werk heb verpest dat ze nu niet meer naar die meetpunten kunnen toerijden.

Reactie interviewer

Nee, precies, verandering zorgt altijd voor weerstand natuurlijk, hoe positief ook en wat je er allemaal mee kunt bereiken. Maar je hebt altijd wel een tegengeluid van ja, van mensen, afdelingen die dat toch anders zien. Maar ik kan er heel veel met deze voorbeelden. Omdat ik natuurlijk bij RWS werk ken ik sommige voorbeelden al, maar in het kader van het onderzoek zijn dit waardevolle voorbeelden.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Rijkswaterstaat dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Als vervolg op zojuist ben ik heel erg benieuwd naar hoe Rijkswaterstaat omgaat dat beiden, zowel exploitatie als exploratie, wel naar hetzelfde doel toewerken. Hoe, hoe ga je daarvoor zorgen?

Antwoord - vraag 2

Ja, dat is eigenlijk wat ik net aangaf, met die intelligente wegkantstations; dat we daar dan mensen inzetten vanuit voormalig beheer. Die gaat dan mee in zo'n nieuw programma en zo leren ze dus gelijk hoe om te gaan met intelligente wegkantstations, doordat we dan inhuren op de plekken waar zij zaten. Zo werken ze toch beiden naar hetzelfde toe. De mensen komen dus uit de ouderwetse beheeromgeving, die moeten naar iets nieuws gaan. Doordat ze in dat programma zijn opgenomen zorgen we ervoor dat de ouderwetse denkende medewerkers mee te gaan in de nieuwe omgeving en leren daarmee om te gaan. Dus zo doen we dat. Dit geldt voor de intelligente wegkantstations, daar hebben we er goed over nagedacht.

Bij het landelijk meetnet water, dus je zegt; hoe beiden toewerken naar hetzelfde doel, nja je merkt daar dat dat niet altijd lukt. Omdat, en dat klinkt heel vervelend, maar onderweg soms weleens mensen verliest. Wat ik daarmee bedoel te zeggen, is dat we dat als organisatie wel omarmen, maar dat het individu dat niet altijd omarmd. Mensen vinden het ook lastig om dingen los te laten.

Ik kan het wellicht beter aan de hand van een ander voorbeeld doen. We hebben een service integrator bij verkeersmanagement. En wat hij doet; moet ervoor zorgen dat alle contracten die we hebben bij verkeersmanagement gestroomlijnd worden, want er was een lappendeken aan contracten, voor wegkantstations, nou voor van alles. Het zou de afdeling verkeersmanagement helpen als daar een service integrator tussenkomt, die goed op die contracten zou toezien, want dan kon de afdeling VM zich meer focussen op de regie met de komst van, zoals talking traffic, smart mobility en zelfrijdende auto's.

Wat ik heb gezien is dat we dat netjes hebben begeleid en we dachten ook dat dat goed ging en dat dat toch weerstand opriep. En, jouw vraag is toewerken naar hetzelfde doel; hetzelfde doel moet zijn dat op het hoofdwegennet, waar jij en ik ook rijden, dat daar de doorstroming goed is, dat de verkeersveiligheid geborgd is, dat is het belangrijkste. Daar zouden wij als Rijkswaterstaat moeten ondersteunen. Maar wat je zag, dat mensen die service integrator niet vertrouwde of het lastig vonden dat zij op een andere manier naar deze twee doelen moesten gaan kijken. Eerst waren er contacten tussen de mensen van verkeersmanagement en de contracthouders, de partijen die als er een dingetje stuk is, dat die het gaan maken. En nu kan dat niet, want de service integrator zou eigenlijk dat contact moeten hebben met die uitvoerende partijen en zouden de mensen van verkeersmanagement Services alleen een beetje de regie moeten voeren. Dus eigenlijk de rapportage opvragen. En wat je nu ziet is dat ze, ondanks dat wij hebben gezegd dat dat niet meer mag, toch zelf met die leveranciers gesprekken gaan voeren, gaan bellen. En dat maakt het lastig. Dus hoe zorg ik ervoor dat we toewerken naar hetzelfde doel, door continu maar te blijven herhalen dat wij bij verkeersmanagement in eerste instantie verantwoordelijk zijn voor de doorstroming en de verkeersveiligheid. En om dat doel te ondersteunen, moeten we dingen dus ook loslaten en zaken moeten overlaten aan die service integrator.

Je moet dus niet met partijen die daaronder zitten, gaan bellen, want dan kan dat weleens averechts werkt. Kan het ook nog wel zo zijn dat die partij iets gaat doen waardoor de verkeersveiligheid in het geding komt. Hoe werken we toe naar hetzelfde doel, door continu maar de herhalen waar we van zijn, niet wat we leuk vinden. En die neiging heb ik zelf ook weleens, laat ik geen uitzondering zijn.

Inderdaad, soms moet je en mag ik dingen ook niet meer doen. En dat is soms vervelend, want soms zijn dat leuke dingen. Maar als het de organisatie ten goede komt, ja, dan moet je dat wel los kunnen laten.

Reactie interviewer

Ja, dus communicatie is zeker een hele belangrijke en ook het herhalen zorgt ervoor dat men uiteindelijk zo dicht mogelijk bij mekaar komt. Omdat ikzelf binnen RWS werk, zie ik ook heel veel andere instrumenten die worden ingezet, van documentatie tot visionaire boeken die aan te vragen zijn, maar ook one pagers digitaal, die i-strategie die er natuurlijk is, er zijn best wel wat initiatieven en elementen om ervoor te zorgen dat alle RWS'ers in principe met de neus dezelfde kant op opgaan. Welke elementen naast het communiceren vind je nog heel erg belangrijk om dat te bereiken?

Reactie geïnterviewde

Dat is wel een leuke, daar hebben we het eerder over gehad bij de inrichting van De Werf. Dat doe ik met twee collega-directeuren van GPO en PPO. Wij doen en proberen een beter proces te vinden voor de zogenaamde road map. Dat gaat over storingen op het hoofdwegennet. Maar even terug naar het antwoord op jouw vraag.

Wat ik van belang acht is dat we de 'werkwijzers', die kent Rijkswaterstaat, ik mijn plat Nederlands, eens allemaal oppakken en allemaal ergens op de vuilnisbelt gooien en dat we ze herschrijven zodat we weten dat we overal dezelfde werkwijze toepassen. Waarom zeg ik dat, het staat vernieuwing enorm in de weg. Soms zetten wij IT-middelen in en dan zegt iemand van PPO; ja, maar dat staat niet in de werkwijzer. Een goed voorbeeld is de landelijke tunnel standaard. Dit is wel, het is mijn stokpaardje kan ik je vertellen. Ik ben dus al viereneenhalf jaar bezig in onze tunnels 4G-verbindingen of WiFi-verbindingen te krijgen. Maar de landelijke tunnel standaard moet daarvoor aangepast worden.

Reactie interviewer

Mm, oké.

Reactie geïnterviewde

Jij zegt oké, ik zal als voorbeeld geven; de Benelux-tunnel als je daarin komt te staan met pech en jij staat in het midden van de Benelux-tunnel, dan heb je geen radiosignaal meer en je kunt niet meer bellen, enzovoort.

Stel, ik heb een dochter van tien jaar en ik sta daar. In de tunnels hangen om de 100 meter telefoons. Maar iedereen rijdt 100 km/u en ik sta stil precies tussen twee van die telefoons in, dus dan heb ik een keuze. Ik moet mijn auto uit, want anders kan ik niemand bellen. Dan moet ik of 50 meter naar voren rennen of terug. Terug is al geen optie, want als er auto's aankomen die jou niet zien. Naar voren is ook link, want je kunt niet gelijk door zo'n branddeur. Dat is toch raar dat wij als Rijkswaterstaat, met als opdracht verkeersveiligheid borgen, niet gewoon twee steunpunten voor 4G-verbindingen kunnen plaatsen zodat iedereen uit zijn auto gewoon kan bellen. Technisch kan het, want omdat die telefoons er hangen, die bekabeling heb je nodig, dat weet je. En toch lukt het niet om die tunnelstandaard aangepast te krijgen. We hebben inmiddels ook geen praatpalen langs weg, dat was groot nieuws, maar dat was niet meer nodig. Maar in de tunnels moeten we nog steeds uit onze auto uit om daarnaartoe te gaan. Nou, ik vind het echt onzin.

Reactie interviewer

En ligt aan die standaarden, dus die oude werkwijze waar zo aan vastgehouden wordt?

Reactie geïnterviewde

Correct, ja, en dat is met heel veel dingen. Zo'n werkwijzer is wel belangrijk voor een organisatie als Rijkswaterstaat, want uniformiteit is ook van belang. Maar wat ik dus slecht vind, is dat wij dus nieuwe werkwijzers schrijven en dan de oude niet weggooien. Dus ik heb in programma's en projecten discussies over middelen vanuit ons, om meer data gedreven te werken, en dan trekt zo'n programmamanager onder zijn la de werkwijzer zoals dat moet en dan zegt ie; ja, dat is leuk Peter dat je dat wilt, maar dat staat niet in de werkwijzer. Dan moet ik heel zo'n proces door, dat duurt bijna een jaar om het in die standaard te krijgen. Dat schiet natuurlijk niet op, hè. Dus al die werkwijzers in de prullenbak en die werkwijzers eens opnieuw schrijven en niet uit 1960 ofzo.

Reactie interviewer

Nee precies, en ik heb het volgende scherm ook al voor me staan en dat gaat juist over deze onderwerpen. Ehm, omdat je het zelf zegt: hé, dat levert gewoon een jaar extra doorlooptijd op, redelijk simpele aanpassing, waarvan we ook nog zeggen van ja, dat is allang bewezen en misschien zelfs wel achterhaald. Gewoon een WiFi-punt, dat is helemaal niet meer spectaculair. Dat is meer commodity geworden dan dat we dat nog bijzonder vinden. Klaarblijkelijk levert dat best wel heel veel weerstand nog inderdaad op.

Vraag 3 – 'Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Rijkswaterstaat dat het hiermee om kan gaan?'

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Dan klik ik het toch alvast door, want dan zie je ook wat ik bedoelde. Deze vraag gaat met name over; hé je wilt vernieuwen, maar je hebt ook met het huidige te maken. Dat brengt bepaalde uitdagingen met zich mee, en met name het absorptievermogen en die organisatie die erboven staat. Dit vind ik ook een typisch voorbeeld. Wat zou er voor jou moeten gebeuren, om toch sneller met die verandering om te kunnen gaan?

Antwoord - vraag 3

Ik noemde het daarnet al. Met twee collega-directeuren ben ik bezig met de vorming van De Werf, welke uitdagingen brengt het met zich mee en hoe zorgt RWS dat het hiermee om kan gaan? Je zal toch dat starre en de traditionele manier van werken die PPO, GPO en CIV los moeten laten en elkaars taal moeten gaan spreken. Daar heb ik nog wel een leuk voorbeeldje van.

Ik heb Perry een aantal keren vervangen bij het HID-overleg; toen ging het over een release die wij voor een software in de tunnel wilde doorvoeren. De releasetijd was een kwartiertje en alles bij elkaar moest die tunnel een uur dicht, zeg maar, to be safe. Dus dat vertelde ik toen tegen de twee toenmalige HID'en dat we die release wilde doorvoeren en dat ik daar een tijdslot voor wilde. Toen zeiden ze: wat denk jij hier te komen te vertellen? Je weet zeker niet wat het kost. Ik kreeg een soort van onderuit de zak. Dus ik zo, jongens zo'n release duurt een uur, maximaal anderhalf uur. Wat bleek; een release van een tunnel bij PPO e GPO duurt drie maanden. Zij hadden dus een heel ander tijds idee bij de uitvoer van een release dan dat wij dat hebben.

Maar het werkt twee kanten ook. Wij werken veelal agile, maar je kunt geen tunnel graven op die manier. Dan moet je vooraf heel goed weten waar je naartoe gaat. Je kunt niet na twee uur graven ineens wat anders besluiten. Het is dus belangrijk om die twee werelden bij elkaar te brengen. Dus om die stap voorwaarts te maken, moeten we elkaars taal gaan spreken. Met hetgeen wat we bedoelen, maar ook onze methoden van werken zoals scrum. Als je die methode roept bij de mensen van GWW, vragen ze of je wel goed bij je hoofd bent. Want het moet allemaal tot de millimeter nauwkeurig worden uitgerekend. En daar zit ook het verschil. We zijn tegenwoordig zo kundig dat we tot de millimeter nauwkeurig weten waar we het asfalt moeten leggen met een contract van 7 jaar levensduur. En dat is natuurlijk heel anders bij IT. Een laptop die van de band rolt, na 9 maanden is die verouderd. Die doorlooptijden zijn zo verschillend. We merken dat ook bij het programmeren, we hebben twee van die knakkers die doen het programmeren voor heel Rijkswaterstaat. Ik heb daar ook een stevige botsing mee gehad. Die willen het liefste weten wat de komende 10-20 jaar welk onderhoud gepleegd wordt en wat dat kost. Ik kan IT niet 10 jaar vooruit programmeren. Dus welke uitdagingen brengt dat met zich mee, we moeten elkaar beter leren begrijpen. We moeten meer bij elkaar aansluiten en meer naar elkaar luisteren. We zijn allemaal hoogopgeleid en daardoor denken we dat het de beste manier is. Men is veel bezig met overtuigen, al zo'n 3 – 4 jaar, dat werkt niet. Vanuit CIV naar GWW en andersom. Daar moeten we mee stoppen en met elkaar in gesprek gaan.

Ook moeten we gaan accepteer dat dingen veranderen en dat vinden we lastig. Dus hoe zorgen we daar nou voor, de komende twee jaar als de sodemieter gehoor te geven aan die Werf, waar de regio, GPO, PPO en de CIV goed met elkaar samenwerken en dan kan je ook in opdracht van de regio hen goed bedienen.

Reactie interviewer

Ja, zeker, nou, dat is wel een goede die je toevoegt; het hebben van begrip voor mekaar en het willen leren begrijpen van elkaars werelden. Ja, dat is onwijs belangrijk. Ja, zeker, nou goed dat je die nog even toevoegt want dat gaat ook zeker over de onderwerpen die ik hiermee probeer te duiden. Nou, je bent voor mijn hele makkelijke respondent wat je vertelt zelf hele concrete en goede voorbeelden.

Reactie geïnterviewde

Ja dat had je toch gevraagd, dus ja, dan moet ik daar ook goed op letten.

Reactie interviewer

Ja, daar ben ik blij om. Meestal, moet je daar als interviewer toch wat gericht naar vragen en/of toch bijsturen omdat men toch wat andere dingen gaat vertellen. Dat is in dit geval niet zo dus, waarvoor dank! Hier kan ik wel wat mee, heel veel zelfs. Ik ben blij met je input en wat mij betreft was dat ook het interview. Dit is de laatste slide om je te bedanken voor je deelname en dan sluit ik hierbij de PowerPoint af en stop ik het delen van het scherm.

Bijlage B.2E - Interview enterprise architecture capability – DELA

Datum: woensdag 24 maart 2021
Functie geïnterviewde: Enterprise Architect
Organisatie: DELA
Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van DELA?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van DELA?

Antwoord - vraag 1

En wat bedoel je met bedrijfsonderdelen dan?

Reactie interviewer

Ik kan me voorstellen dat DELA heeft natuurlijk een bepaald portfolio aan producten en diensten, gesegmenteerd inderdaad op bepaalde sectoren, of deels onderdelen binnen sectoren, en ik ben benieuwd hoe zo'n enterprise architectuur, capability, competentie overstijgend zich uit ten opzichte van al die verschillende business bedrijfsonderdelen van DELA.

Reactie geïnterviewde

Ja, ja, inderdaad, zo kan het inderdaad bij DELA. We hebben drie verschillende sectoren hè, dat is uitvaartverzorging, verzekeren en uitva addediensten. En wat wij bij DELA doen, is dat de directie, die stelt een koers uit. En wat wij vanuit enterprise architectuur doen, is die strategie vertalen naar een bedrijfsuitgangspunt.

Dat noemen we hoofd uitgangspunten naar welke richting grofstoffelijk willen we dan heen om vervolgens per sector die verder uit te gaan breiden. Dus het is per sector om te gaan kijken, en dan doen we dan met directie en management en een aantal mensen, van welke uitgangspunten op basis van die hoofd uitgangspunten gelden nu specifiek voor deze sector.

En dat willen we het dus doen zodat die verschillende sectoren uiteindelijk dezelfde richting en koers varen en dat doen we over vier verschillende assen. We kijken naar vooral de producten en diensten, dus welke producten en diensten wil een organisatieonderdeel van sector in de markt zetten? Dus dat dat kan zijn, een verzekering voor uitvaart, voor verzekeren en het regelen van een uitvaart voor uitvaartverzorging en dus welke diensten zijn erbij betrokken en dergelijke, om een referentie architectuur op te stellen. Tweede gebied waar we naar kijken is het proces van organisaties. Dus als je een bepaalde dienst in de markt wil gaan zetten, hoe ga je organisatie dan inrichten en hoe ziet dat er dan uit? Om vervolgens te kijken naar hoe ziet de informatievoorziening er dan uit om die organisatie te kunnen ondersteunen en uiteindelijk komt daar dan ook technologie bij. Dus die uitgangspunten op strategisch niveau, per sector, die worden echt op basis van die vier, ja van die van die vier pijlers opgesteld.

Even kijken hè, en dan op basis daarvan een referentie architectuur opstellen en dat zijn eigenlijk die modellen die ik net noemde, van welke producten diensten model, hebben we, welke bedrijfsfuncties kennen we allemaal, welke werkprocessen zijn dat, en uiteindelijk de informatiedomeinen en dergelijke en ook de principes daarbij, die vertaling wordt dan ook gedaan. En dan hebben we in feite een to-be situatie waar we over drie tot vijf jaar willen staan.

En vervolgens door die modellen kunnen we de huidige situatie in feite op gaan plotten en dan zien we allerlei actiepunten, en die actiepunten die komen per sector weer bij elkaar en dit worden onze strategische thema's. En uiteindelijk zijn die strategische thema zijn het veranderportfolio die voor de komende jaren gaan gelden.

En voorheen deden we dat één keer per jaar en ook daar zijn wij veel meer naar kort cyclisch sturen toegegaan. Dus eigenlijk hebben de enterprise architecten, ik ben samen met Wiebe, we zijn met z'n tweeën, we hebben wel continu de dialoog met de verschillende sectoren om continu bij te sturen op korte termijn, waar we staan, en dus dat we niet één keer per jaar zo'n hele grote exercitie doen van een aantal weken.

Reactie interviewer

Nee precies, want ja inderdaad, als we dan ook naar die bolletjes zeg maar bovenin kijken, daar staat ook dat alignment tussen de business en IT, je geeft aan, je gaat het gesprek proactief aan, een kort cyclisch zodat het niet in één keer een hele bulk wordt, maar dat je dat geafficheerd doet. Wat kan je daarover vertellen, hoe je die alignment creëert met die business?

Reactie geïnterviewde

Dat vind ik ook wel een goeie, want in feite zit al bijna niet meer zo'n lijn daartussen. Dus wat ik net vertelde, die twee kolommen aan de linkerkant dus producten en diensten en proces en organisatie, dat is een feite je business. Dus daar zitten we al meteen met de business aan het stuur. En vervolgens gaan we dan inderdaad, dan heb je dan IT, dat is die informatievoorziening en informatietechnologie en die uitlijning, ja die vindt in feite continu plaats. Het is pas op het moment dat we meer de operatie ingaan, en naar tactisch niveau dat je daar wel ziet dat er verschillende onderdelen dan dat je een business hebt en dat je een IT hebt. Dus vanuit enterprise architectuur is die lijn, hoe moet ik het zeggen, er is natuurlijk wel uitlijning, maar ik ben aan het denken waar je naar op zoek bent, of dat specifiek is met uitlijning zeg maar in je modellen of uitlijning met echt business mensen, dan kan ik de vraag wat specifiek beantwoorden.

Reactie interviewer

Ja, natuurlijk ik wat ik daarmee, ook zonder dat ik hem inkader, wat ik met alignment tussen business en IT bedoel is eigenlijk letterlijk wat er staat is: hoe zorg je dat je met elkaar, dus je alignment, dat je samen komt? Om het tegenovergestelde voorbeeld te noemen: je hebt ook organisaties waarbij het compleet gescheiden is, dat het gewoon geïsoleerd is. Je hebt IT en je hebt de business en daartussen zit eigenlijk geen verbindende functie, proces, overlegstructuren of wat dan ook. Dat praat gewoon niet met elkaar, zonder waardeoordeel, dat kan ook zijn. Maar ik hoor in jouw verhaal dat jullie dat wel wat professioneler hebben opgepakt.

Reactie geïnterviewde

Ja, we zitten heel veel met de business aan tafel. Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor de domein architecten. We hebben enterprise architecten en wij zijn eigenlijk bezig met de strategische doelen te vertalen als een referentie architectuur naar richting voor de komende jaren. En vervolgens hebben wij de domein architecten die per domein specifiek gaan kijken. Dat zijn dan meer de sectoren en hoe die implementatie daarvan geregeld gaat worden en ook zij kijken in feite over die vier kolommen. Je ziet heel vaak dat bedrijven een business architect en een IT-architect hebben.

Maar wij hebben er ook echt wel voor gekozen om dat bij één persoon neer te leggen, ook omdat we niet heel erg groot zijn, ook niet klein, maar niet groot genoeg om daar verschillende architecten voor te hebben en dat we dus ook die hele alignment meteen mee kunnen nemen. Dus dat wij continu bezig zijn, van we hebben een product of dienst, zetten we in de markt, daar zit een proces aan vast en daar leveren we ondersteuning voor. En in zowel onze referentie architectuur als ook in de start architectuur maken we die hele lijn, zeg maar van product, dienst, naar processen, naar informatievoorziening continu inzichtelijk en werken we ook samen met de mensen, dus de uitwerking in de ontwerpen. De business analisten bijvoorbeeld die een proces uitwerken, die hebben ook continu verbinding met de domein architect, om te kijken blijven we binnen die kaders en houden we ons ook echt aan die alignment. En die business analisten, die hebben ook weer heel erg contact met de informatieanalisten, dus dat de functionaliteit ten behoeve van zo'n processtap, dat daar ook continue over gediscussieerd en gesproken wordt. Dus business & IT alignment is bij ons best wel ver doorgetrokken.

Reactie interviewer

Zeker ja, als ik dat zo hoor.

Reactie geïnterviewde

Waarbij we zelfs bij sommige teams ook wel business analisten opgenomen hebben.

Reactie interviewer

Ja, ik hoorde je zeggen, de business analist, de informatieanalisten, als je over die functies in die rollen al spreekt, dat geeft al inderdaad aan hoe je naar het onderwerp kijkt. Ja, als je zulke mensen aanstelt dan zit er vaak al een reden achter en dat je die alignment zo belangrijk vindt en dat je daar wat mee wil, wat meer doet. En mooi dat je zoveel, en daar komen we zo ongetwijfeld nog wel even op. Eén van je eerste zinnen was dat je over die pilaren, die silo's van businesses heen, juist die integratie opzoekt. Wat zou je daarover kunnen vertellen? Dat je misschien wat concreter kan zeggen, over dat linker kolommetje in een portfolio van een business die je hebt, Hoe zorg je ervoor dat als je die integratie tot integratie met elkaar hebt, en dat je niet vanuit elke sector, voor elke markt geïsoleerd, ook weliswaar op basis van architectuur, te werk gaat, maar dat je juist elkaar slimmer maakt?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat zijn dan de hoofd uitgangspunten denk ik, dus die zit veel meer op de directie, die stelt een koers uit en daar kijken: wat is die koers? En wat is de richting? En dat doen we dus ook aan de hand van de uitgangspunten, en daar koppelen we key performance indicatoren aan. Dus daar komen een aantal onderwerpen in feite uit die verder uitgewerkt worden, wat dat is. Een voorbeeld denk ik nu, de directie heeft hun strategische doelen nu uitgewerkt en die worden onder zes pijlers gehangen, en dat zijn onze mensen, onze leden, en ik pak ze er even bij, want ik heb ze toevallig voor m'n neus staan. Ja, dat is onze leden, onze verbinding, onze uitstraling, onze mensen, onze organisatie en onze financiën. En die worden dan verder uitgewerkt van wat zegt dat dan? Dus als we het hebben over onze organisatie, dan is het van ja, maar we willen veel meer keten denken, willen veel meer op kwaliteit gaan sturen. Hier staat bijvoorbeeld bij co2 neutrale dingen gaan doen en dat is in feite wat we ook vastleggen. En in een tweede lijn gaan we kijken met zo'n sector, ze hebben daar zich daar ook aan te houden. Dus uiteindelijk waar dat op uitkomt en is dat een uitgangspuntprincipe en uiteindelijk een requirement en een user story. Dat alles te herleiden is naar dat bovenliggende doel. En dat is bijvoorbeeld onze mensen, voor onze leden, dus die uitwerking die is dan sector of DELA breed helemaal uitgewerkt wat dat inhoudt en waar men zich aan moeten houden? Per sector wordt daar een verdieping slag in gemaakt. Wat houdt dat dan voor ons specifiek in? Dus bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen, hè, want dat is één van die dingen die daar nu in voorkomt. Dan zit ik met de uitvaartdiensten, daar zijn we die vertaling nu aan het maken, en daar kijken bijvoorbeeld naar moeten we de co2 neutrale uitvaarten gaan ondersteunen? En hoe gaan we dat dan doen? Ja, daar zit voor mij niet zo heel veel meer in en dat doe je heel snel met de informatievoorziening maar dat staat bijvoorbeeld wel in hun strategische doelen.

Reactie interviewer

Ja, mooi concreet voorbeeld. Dit is een hele herkenbaar aanpak vanuit de literatuur. Ook mooi dat jullie daar echt gehoor aan geven. Dat dat zie ik zeker niet altijd terug.

Reactie geïnterviewde

Dat klopt en ik moet ook zeggen, als ik kijk, een aantal jaar geleden toen deden wij dat ook nog niet zo heel erg concreet. Er waren dan managers of we hebben informatie-eigenaren en die vullen de bucket voor informatievoorziening en voor IT-dingen die gedaan met worden. En wat zij dus deden, zij waren heel erg bezig met het hier en nu. Dus zij vullen een bucket met ik heb zoveel geld nodig hiervoor. En toen ben ik op een gegeven moment eens gaan kijken, als ik nu eens alles op gaan schrijven, en ik pak gewoon onze strategische doelen, en ik pak gewoon onderhoud en verbetering. En dan ga ik die hele bucket die ik hier nu heb, die ga ik eens plotten op alle strategische doelen of onderhoud en verbetering.

Ik kon nog geen 20 procent plotten op de strategische doelen. Dus het was allemaal van we gaan gewoon een koers en richting op en dan zie je dat managers heel erg bezig zijn met de problemen van vandaag en daar willen ze een oplossing voor hebben. En ik denk op het moment dat je als bedrijf zijnde niet iets doet aan de richting en wat bijdraagt aan de strategische doelen en onderhoud en verbetering, dan blijf je staan.

Dus dat is een moment geweest dat wij wel echt aan de bel hebben getrokken van ja, weet je wat? We kunnen, nu zo doorgaan, maar we kunnen het ook anders doen. En ik moet zeggen dat we toen redelijk snel een omslag gemaakt hebben om dit op deze manier ook echt zo te gaan doen.

Reactie interviewer

Hoe lang is dat ongeveer geleden dat je die omslag hebt gemaakt, of daarmee bent begonnen?

Reactie geïnterviewde

Dat ze denken van een jaar of zes geleden, hoor, ja een jaar of zes geleden.

Reactie interviewer

Wel heel mooi wat je zegt, want daar gaat ook dat andere onderwerp over. Je kan me wel bij het hier en nu blijven, maar dan ga je het op een gegeven moment verliezen. Want ja, zeker als je die doelen hebt, en dat is niet voor niks, en je hebt die bedacht en als je dan datgene wat je vandaag de dag doet, daar geen rekening mee houdt ja dan op een gegeven moment raak je een beetje buiten spel, zeker in de commerciële wereld.

Reactie geïnterviewde

Ja, en dat ziet men bij DELA nu ook hoor. We hebben best wel lang op een niveau gezeten dat we dachten: we zijn marktleider en we kunnen gewoon doen, en we zijn met het hier en nu bezig. Maar je ziet nu wel dat dat helemaal omgeslagen is en dat iedereen wel echt heel erg bezig is met de toekomst. Daar was ik ook wel blij om moet ik zeggen.

Reactie interviewer

Dus dat is ja, laten we eerlijk wezen ook leuker om in te werken natuurlijk. Je bent met toekomst, met vernieuwing, met verbetering bezig in plaats van met brandjes blussen laten we wel wezen, dat is gewoon zo.

Reactie geïnterviewde

En we hebben ook al voorbeelden gehad dat het verkeerd ging, want we hadden op een gegeven moment een, hoe heet die verzekering? Nou, dat is een. We hebben een DELA tool plan, dat is een soort van vermogensrisico, dat als je een huis koopt? Een uhhm....

Reactie interviewer

Aansprakelijkheid?

Reactie geïnterviewde

Nee, nee, een DELA tool plan heet dat ding, heet dat vermogensrisico? Maakt verder niet zoveel uit, maar in ieder geval konden wij jaren geleden binnen een paar dagen zo'n verzekering afsluiten, dus super interessant voor tussenpersonen die hypotheek verkochten, om zo'n verzekering erbij af te sluiten. Omdat dat snel geregeld was en dat mensen haast hadden met een huis kopen. Alleen wat je zag in de markt is dat onze concurrenten die zijn aan de slag gegaan en die konden in één keer, van twee weken konden die in één dag bijvoorbeeld of 24 uur een verzekering afsluiten, en wij nog steeds in drie a vier dagen.

En toen zagen we in één keer heel stuk marktaandeel verschuiven. Want wat je zag is dat die intermediairs ja, best een leuke verzekering van DELA hadden. Maar dat duurt mij gewoon te lang en mensen willen gewoon snel resultaat. Wij zijn gewoon een heel stuk van de verzekeringen kwijtgeraakt, omdat intermediairs gewoon naar andere partijen gingen waar ze direct een verzekering hadden. Dus we moeten ook wel, en op dit soort dingen werd dat inzichtelijk en op uitvaartgebied ook. En we hadden ook nog uitvaartverzorgers, die gingen bij mensen langs en in één keer zie je dat "uitvaart direct" heet dat of zoiets, daar kun je gewoon online een uitvaart regelen die binnen een paar dagen geregeld is en dat kost ook nog niks. Ja, dus toen werden mensen wel wakker, dus nog wel net op tijd.

Reactie interviewer

Maar dit zijn hele concrete en super voorbeelden. Daar gaat het om. Inderdaad, je wordt ingehaald, heel tastbaar wat je zegt en met concrete doorlooptijden die je in één keer dan de nek omdraaien, wat dat betreft.

Reactie geïnterviewde

Ja en voorbeelden die er dan ook zijn, want heel lang hebben mensen bij DELA ook gedacht: ja, we zijn marktleider en wie gaat nu iets op de uitvaartmarkt afpakken, we hebben best ook wel overlegd, zo van kijk nou eens naar een bol.com en mensen gaan steeds meer zelf doen. Je hebt DELA dadelijk niet meer nodig. Dan gaan mensen zelf uitvaarten regelen. Als een bol.com bijvoorbeeld kisten gaat verkopen en dat soort dingen, wat dan? Die kunnen heel snel dit soort dingen neerzetten, omdat ze daar de infrastructuur en zo voor hebben.

Reactie interviewer

Zeker.

Reactie geïnterviewde

En voorbeelden van dit soort dingen, die zijn er genoeg in de markt dat je denkt: ja, die speler gaat echt niet op die markt? En die gaat dan gewoon op die markt en die pakt gewoon heel groot marktaandeel.

Reactie interviewer

Nou, dat, dat is echt die platform economie, die nou zo boeiend is. Natuurlijk zo'n Bol.com die hebben op een gegeven moment zoveel klanteninformatie en informatie over gedrag van mensen. Dan maakt het niet meer uit wat voor segment je bedient want je hebt zoveel informatie waarbij je precies kan voorspellen wat er gaat gebeuren en dat zou ook kunnen zijn voor de uitvaardienstverlening. Als je die informatie in handen hebt en concurrenten die je eerst niet op de radar had, worden dan in één keer hele serieuze tegenpartijen.

Reactie geïnterviewde

Ja precies.

Reactie interviewer

Nou leuk dat je dat noemt en dat je daar ook oog voor hebt, en daar gaat ook met name dat andere onderwerp gaat daar ook over, je kunt je ogen daar gewoon niet voor sluiten.

Vraag 2 – 'Naar welk doel werkt Sint Annaklooster toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?'

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Ik klik hem even door naar de volgende slide, want ik heb enorm veel informatie al van je ontvangen vanuit die eerste, waar ik erg blij mee ben. En ik wil eigenlijk van de informatie die we steeds bespreken steeds een stapje opschuiven, wel vanuit het referentiepunt dat we al hebben besproken. Dit onderwerp heb je ook al wel al deels toegelicht, hè van we werken samen naar het doel toe, die hoofd uitgangspunten, daar begint het eigenlijk vanuit strategie, vanuit directie, hebben maar continu doorvertaling zoals tot en met domein en de sector waar DELA actief is. Kan je met name ook wat noemen over de elementen die daarbij helpen om dat gemeenschappelijke doel, die hoofd uitgangspunten, uiteindelijk met elkaar te bereiken?

Antwoord – vraag 2

Ik denk, kijk we hebben daar de strategische thema's en de strategisch thema 's die gaan ook best wel veel in op waar we over een aantal jaar willen staan en hoe we dat doen, ik weet niet of je daarnaar op zoek bent, maar we hebben een portfolio board, dus dat is dat zijn de informatie-eigenaren die pitchten daar dan een aantal thema's die uiteindelijk gerealiseerd moeten worden, die opgepakt gaan worden. En wat we daar ook nog wel zien, is dat zij ook nog redelijk veel bezig zijn met operatie.

Dus hoe kunnen zij nu een operatie verbeteren? Dus ook de innovatie pijplijnen maar wat, wat wij daar dus ook gemerkt hebben, is dat er weinig oog is voor innovatieve dingen, waar je voordeel uit zou kunnen halen. En wat we daar bijvoorbeeld ook gedaan hebben, dus we hebben een ook een innovatieteam neergezet.

En dat valt wel onder onze CIO en dat innovatie team, die hebben gewoon ook een budget van een aantal ton, waarbij zij samen met de informatie-eigenaren ook kunnen gaan kijken van wat kunnen wij nu voor innovatieve dingen neer gaan zetten voor jullie organisatie, die jullie ook gaan helpen. En zo proberen we ook veel meer het innovatie denken en echt kijken naar dat we meer voorop gaan lopen dan dat we volger zijn, niet helemaal voorop. Ja, dit soort dingen ook, dat daar ook plek voor is, zodat we die kunnen gaan leveren.

Ja, en kijk die langetermijnvisie, dat is inderdaad, dat zijn roadmaps maar dat zijn redelijke hoog-over roadmaps. Dus we kijken inderdaad als we strategische thema's hebben, gaan we ook echt kijken naar value effort. Dus waar kunnen we heel snel die waarde van plukken en kunnen we snel in teams neergooien zodat dat opgelost kan worden?

Ja, je hebt ook meerdere strategische thema's en laten we die ook in de tijd uit gaan zetten, want het is wel natuurlijk ook dat die strategische thema's die gaan ook wel over drie tot vijf jaar voordat we daar zijn.

Reactie interviewer

Ja precies. Ja, nou, ik kan me voorstellen, dat is ook een serieuze periode. Maar geeft wel tegelijkertijd ook aan dat je wel echt verder kijkt en niet, ja, sommigen beweren ook van: we kijken naar volgend jaar, dus we doen hé iets met de toekomst, ik vind dat een beetje kort vooruitkijken.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is voor ons geen toekomst. Dan is een leuk voorbeeld misschien uitvaartverzorging hé waarbij we, kijk nu hadden we uitvaartverzorger die op het moment dat iemand komt te overlijden dan hebben we uitvaartverzorging, en de uitvaartverzorger heeft een laptop als regelingsapplicatie en die gaat naar mensen toe en ik gaat die uitvaart regelen. En alles is eigenlijk op dat regelen ingesteld. En wij denken dat mensen daar behoefte aan hebben. En daar hebben we nu eigenlijk alles omgegooid omdat ik zei: nou, we hebben echt wel gekeken van: ja, wat speelt er dan in de de wereld en waar moeten we dan iets mee? En dat hebben we echt helemaal omgegooid om echt te kijken, hoe kunnen we nu beter gaan adviseren? En die uitvaartverzorger dat moet geen regelaar meer zijn, dat moet iemand zijn die adviseert en die helpt mensen in een moeilijke periode.

En waar die nu doet inkopen ja, dat inkopen wil je gaan centraliseren omdat we bijvoorbeeld hier ook een platform neer wil gaan zetten zodat spullen, wij hebben met heel veel partijen contracten, we hebben inkoopvoordeel om die ook gewoon los te gaan verkopen voor mensen die uiteindelijk zelf een uitvaart willen gaan organiseren. Dus je kunt bij ons een uitvaart organiseren, maar je kunt ook zeggen: ik doe het zelf en ik koop gewoon elementen daaruit bij DELA. Dat is waar we naar toe willen.

En dan wil je ook, organisatorische moet alles heel anders ingeregeld gaan worden. Dus je krijgt interne afdeling inkoop, je krijgt verkoop, je krijgt adviseurs, je krijgt een platform waar je met andere partijen wil gaan werken. En uiteindelijk hebben wij ook met mensen, die een uitvaart van ons hebben afgenomen, ook gesprekken gehad en dan zag je dat mensen zeiden van: ja weet je, ik vind het prima dat jullie regelen, daar ga ik vanuit, ik verwacht niks anders van jullie. Wat ik verwacht van jullie is dat jullie mij juist begeleiden en aangeven wat de mogelijkheden zijn en mij daarbij helpen. Mijn moeder zegt bijvoorbeeld iemand die hield heel erg van tuinen en van groen en maar ja, daar kan ik niks van terugvinden, bijvoorbeeld in een uitvaart en er is geen uitvaartverzorger die mij daarbij geholpen heeft, het ging alleen maar over, je moet nu snel een kist uitzoeken en ik ga hem regelen. En daar zijn we nu ook veel aan het kijken van hoe kunnen we de mensen ook veel meer gaan inspireren?

En hoe kun je nou dingen te weten komen van mensen voordat ze het zelf weten bijvoorbeeld. En daar zie je dus voordat we daarmee klaar zijn, want dat is een redelijk grote stap, ja, dat gaat misschien wel zes, zeven jaar duren voordat we daar zijn.

Reactie interviewer

Nou ja, dat kan zeker tijd nodig hebben, maar dat is ook altijd. Dat hoeft niet per se erg zijn. Natuurlijk, als je maar wel heel bewust naar een doel toewerkt en dat gedefinieerd hebben, weten hoe je daar moet komen, dat is gewoon wel heel belangrijk dat je daar aandacht voor hebt ja, en uit jouw verhaal maak ik op dat je daar wel continu naar kijkt.

Reactie geïnterviewde

Jaja, dat zijn we continu aan het doen, dus we houden continu dit voor ogen. Dus we hebben daar een organisatiemodel van gemaakt. We hebben de producten diensten, en we weten hoe die eruit moet zien, hoe die informatievoorziening er uitziet en op een bepaalde manier willen we daar naartoe werken. Dus we kiezen er ook niet voor om eerst drie maanden het één te maken en dan het ander. Maar eigenlijk zijn we nu begonnen met door een hele simpele kist uit te kunnen zoeken door mensen zelf, want nu komt die uitvaartverzorger dan moeten ze dat daar ter plekke doen. Nu krijgen ze toegang tot de uitvaartplanner en kunnen ze daar al zelf de kist uitzoeken. En dat is een begin en daar gaan we continue meer waarde toevoegen dat mensen uiteindelijk vanuit thuis een hele uitvaart kunnen gaan regelen. Aan de achterkant wordt dan misschien nog met de hand het inkoopproces gedaan en gaan we daar continu aan werken. Dus we houden inderdaad het eindplaatje voor ogen en we werken daar op een waarde toevoegende manier naar toe.

Reactie interviewer

Ja, wel mooi, ja, heel erg interessant. Want ik denk als wij, als ik doorklik naar de volgende slide is bijvoorbeeld ook concrete toepassingen binnen DELA hebben we al besproken, dus daar hebben we een voorsprong op gemaakt.

Vraag 3 – ‘In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?’

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Nou, dit zou de slide zijn hè, links hebben afgesloten en rechts zou het meer over de toepassing en de uitkomsten van al die elementen komen. Nou, net ook met die stip aan de horizon, willen toewerken naar een veranderingen je in je aanbod en dat tot en met de achterkant weten in te regelen, dat je dat gefaseerd doet incrementeel hoe je dat net ook zegt, ja, daar gaat deze slide uiteindelijk ook over. Hoe maak je nou IT-onderdeel van het primaire proces? Die kapstok die ik ook continu noem, die hoofduitgangspunten en wat bepaald is door de directie, stevent nog steeds meer af naar de concrete toepassing in een bepaalde sector die jullie met elkaar hebben gedefinieerd, ja, zo lees ik die hier ook wel. Misschien dat het nog wel even dan interessant is om deze dan even wat kleiner te maken, om jou niet nog een keer hetzelfde te laten vertellen. Je noemde het net ook al een keer. Je denkt volgens de keten vanuit de business helemaal tot het eindstuk, waar de toepassing van IT ook met name terugkomt.

Is dat ook de benadering die wordt gehanteerd wanneer er investeringen moeten worden gedaan of dat er besluiten moeten worden genomen. Dat keten denken, zit dat er al helemaal in?

Antwoord - vraag 3

Ja daar zijn we wel best ver in. Als je dit aan onze CIO zou vragen, dan zegt hij de IT is het primaire proces, dus hij kan niet ver genoeg zijn. Maar ja, waar we eigenlijk mee bezig zijn, we hebben ook een way of working bij DELA en daar zijn we nu heel erg mee bezig. En dat gaat eigenlijk van, we noemen dat van idee tot software, en eigenlijk werken we van idee tot feature, en dat is je businessinrichting en feature tot software. En dat portfolio board dus, dat gaat heel erg over IT-budgetten ook. Dus we hebben gewoon een portfolio board daarop staan alle informatie-eigenaren, die informatie-eigenaren die hebben een idee en die vragen daar funding voor aan, IT funding. En dan wordt ook gekeken: ja, hoe ziet dat idee eruit en wat willen we daarmee? Welke dienst is dat en welk proces? En daar gaat IT al meteen in meedenken.

Dus bij DELA zijn we er redelijk ver in, ja in dit eigenlijk. Kijk soms denk ik nog weleens te ver, want ik denk niet dat alles een software moet worden. Dat een organisaties ook moet kunnen experimenteren zonder dat ze daar IT voor nodig hebben. Maar een groot deel leidt dat altijd tot IT, of een groot deel leidt altijd tot IT-aanpassingen.

Reactie interviewer

Ja, nou ja, inderdaad, dat en daarom is ook heel goed dat je een CIO binnen de organisatie hebt die IT inderdaad als primaire proces heeft benoemd. Ondanks dat het er misschien nog niet is. Maar als je dat alleen al als ambitie duidt dan ben je denk ik al een hele goede stap in de juiste richting, omdat het is ook vaak gewoon onderdeel. Dat is gewoon de tijd waar we in zitten, dus waar de ontwikkelingen ook steeds meer naartoe gaan natuurlijk, dus je kan het eigenlijk ook niet scheiden van elkaar. Maar goed.

Reactie geïnterviewde

Nee, dat denk ik ook niet en misschien nog even dan, en die way of working ook waar we nu mee bezig zijn, is om dadelijke ook de teams in te richten die hier aan bijdragen he, is ook om te kijken van wat zijn nou onze digitale producten en wat zijn niet onze digitale producten.

En als we het hebben over digitale producten, dat we daar een team hebben zitten, waar we gewoon een productmanager inzetten, business analist, een informatieanalist en een ontwikkelaar, dat dat team in één keer kan kijken van hé, we hebben hier een idee voor een digitaal product, hoe gaan we dat dan doen? Dus dan kan die productmanager aangeven, ik zie deze elementen in dit product en hoe loopt dat proces dan altijd geautomatiseerd en die engineer en die informatieanalist dat die al meteen aan kunnen geven van hoe zien we dat dan? En hoe werkt dat dan? En anderzijds zijn er twee teams die we hebben, het ene team is echt een business team voor business ontwikkeling waarbij je een marketeer hebt, een productmanager en een business analist die kijken naar producten waarvan je eigenlijk geen informatievoorziening nodig hebt. Daar hebben dan nog uiteindelijk ook teams bij die feature staan voor maken. Dus ik denk dat wij die twee stromen gaan krijgen.

Reactie interviewer

Ja, nou heel goed, zeker waar. Als je inderdaad weet IV heeft een hele belangrijke rol in een bepaald proces van ontwikkeling, maak het dan gewoon onderdeel van elkaar. Dat is, denk ik een hele wijze zet. Zolang je het niet echt fysiek ook scheidt van elkaar, ga je nooit de juiste interactie met elkaar krijgen.

Reactie geïnterviewde

Nee dat klopt, dat klopt, en die fysieke scheiding is sowieso al bij DELA. Dat iedereen zit ook gewoon bij elkaar en door elkaar en je ziet ook gewoon de programma's, dat is half business, half IT.

Reactie interviewer

Ja, nou heel goed, dat zijn, ja, dit zijn dus leuke voorbeelden, ook voor dit onderzoek. Ik ben blij, jullie zijn er best wel ver in. Het merendeel wat ik spreek, mag je ook best weten, die zijn gewoon wat minder ver hierin. Dus dit is wel heel, heel erg interessant om dit mee te nemen.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Oké, nou brengt me eigenlijk tot de laatste slide, waarbij we ook wel wat onderwerp al hebben besproken. Je gaf op gegeven moment aan verandering die we doormaken of misschien door willen maken, dat heeft ook echt wel bijvoorbeeld wat implicaties, hoe we moeten organiseren.

Nou we hebben het over die teams gehad, op een gegeven wil je dingen bij elkaar gaan brengen, samenvoegen, sommige dingen die wil je misschien wel gaat splitsen. Kan je misschien nog wat vertellen over ja, misschien heel flauw, waar we nog niet over hebben gesproken. Met name als we het hebben over het organiseren van die capability hè, nou, waar we eigenlijk al die onderwerpen die we net hebben aangevinkt hè, dus een doel hebben, die business alignment opzoeken, ze worden geïntegreerd wat een geheel maakt, dus niet geïsoleerd. Ik noemde al een paar keer, die teams kunnen anders geformeerd worden. Maar ik kan me ook voorstellen dat er nog organisatieaspecten zijn die we nog niet besproken hebben, waarvan je zegt: ja, dit hoort er ook wel heel erg bij, anders gaat het ook niet werken en die hebben nog niet behandeld.

Antwoord - vraag 4

Ja, die zit denk ik wel erg op de team indelingen die we nu bij DELA hebben. Waar ik merk, vanuit architectuur willen wij veel meer naar domain driven, design en event driven architectuur en dus dat er echt een domeinen aan denken en dat domeinen zich niet zo gek veel meer aantrekken van andere domeinen. Waar we in het verleden zagen, van we hebben zo'n architectuur en gegevens komen op één plek voor en zeggen wij nu uitvaarddiensten of relatiemanagement of doe maar wat je wil en onderhoud gewoon je eigen gegevens en die kunnen ook nog prima in een ander domein voorkomen en dat lossen we wel op, maar we wijzen wel één plek aan wat de bron is. En zo houden we dingen in sync en dat vereist in je organisatie dat je daar ook op een hele andere manier naar gaat organiseren. Dus dat ik dadelijk een team heb, wat verantwoordelijk is voor een bepaald business domein of een sub domein van een business.

En daar gewoon autonoom kunnen werken, zonder zich iets aan te kunnen trekken van een ander team. En dan op die manier kunnen zij continu blijven ontwikkelen en opleveren, zonder dat iemand anders daar last van heeft. En dat vereist dan ook nog wel wat van je teamindeling van het management, hè, die daarin mee moeten gaan en ook in moeten bedenken van oh, ja, als dat zo gaan doen, dan ga ik mijn teams zo in delen en dat heeft er bij DELA ook toe geleid dat we daar ook veel meer naar business teams toe zijn gegaan. Dus voor zo'n business domein, hebben we ook een business team en die doen daar dingen in. Ja, en vervolgens heb je daar ook weer platform teams voor nodig, die zorgen voor de platformen in feite waar je software op maakt. Dus ik heb een team en in zo'n team zit bijvoorbeeld ook een API-ontwikkelaar in en hij kan daar ontwikkelen wat ie wil. Maar er is een team dat verantwoordelijk is voor de API-gateway. Dat is ook een slag die wij nu aan het maken zijn qua teamindeling. En als ik dan kijk naar bijvoorbeeld, dan heb ik een management en aan het management die hebben een afdeling en die hebben een eigen ontwikkelteam, ook om dingen dan te kunnen doen. Ja en de implicaties ja, en dat gaat nog wel uhm....

Reactie interviewer

Ben je ook niet bang dat als je die domeinen eigenlijk wat meer hun gang laten gaan, en die worden dan niet gestoord door de ander, ben je niet bang dat het ten koste gaat van de juiste kennisuitwisseling en juist die integratie met elkaar, die ook zo belangrijk is?

Reactie geïnterviewde

Ja en daar hebben we gildes voor. Hè, dus we hebben echt business, ja, business teams op die verschillende domeinen en daarboven hebben we weer gildes. En dat is juist waar we naartoe willen hè dat die gildes gaan bepalen hoe gaan we dingen doen. Dus niet vanuit de architectuur wij stellen alleen de kaders op en vervolgens heb ik een gilde, en een gilde zegt: ja, integratie doen wij altijd op deze manier. Daar zitten een stuk of vijf, zes mensen in die dat met elkaar bepalen. Maar dat zijn wel die vijf, zes mensen die ook in die verschillende teams zitten. Dus wat je juist krijgt, omdat ze er zelf bij zijn geweest en zelf bedacht allemaal hebben, dat ze juist in die teams daar wel heel hard op zitten om de regels en richtlijnen daar ook te hanteren en dan zie je juist in feite dat het beter gaat en nu op dezelfde manier integreert en er ook echt over nadenkt en dat de teams er ook echt mee bezig is in feite. Dus dat is wel iets wat prettig is, waar we in het verleden zaten, dat domein architecten er ook best vaak bij betrokken werden van hoe moet dat dan, en hoe doen we dat dan, en dus dan zie je nu dat dat veel meer uit de mensen zelf komt.

Reactie interviewer

Ja. Wel belangrijk ook dat je dan die gilde hè, zoals je dat noemt, dat die schakel er dan wel is. Vaak wordt er dan geïsoleerd, het bedrijf, de domeinen of business worden dan ingericht en die interactie valt dan weg en dat is dan wel heel erg zonde. Want je kan juist zo veel van elkaar leren, want uiteindelijk doe je het allemaal voor hetzelfde doel. Waar we het in het begin al een beetje over hebben gehad. Wel goed dat jullie zo'n gilde dus wel inrichten, anders dan gaat het wel verloren. Dat zou zonde zijn.

Reactie geïnterviewde

Ja, zeker, en wat we, en dat is trouwens ook wel een goeie, want we hebben coaches rondlopen en wat die doen is ook uit elk gilde, volgens mij hebben we een stuk of acht of tien gildes of zo hè, dat daar een soort van voorzitter in zit, en zij organiseren, dus die coaches, die organiseren ook tweewekelijks of maandelijks of zo een bijeenkomst voor die gilde leiders om daar bij elkaar te komen. Waar loop je tegen aan, wat willen we, hoe gaat het en wat heb je nodig? Want zo komt veel meer, dat ja gilde ideeën en die gildes omdat ook veel meer ehm... ben op zoek naar het woord....

Reactie interviewer

Te faciliteren natuurlijk!

Reactie geïnterviewde

Ja, precies en om dat draaiend te krijgen en het enthousiasme bij de mensen te houden.

Reactie interviewer

Ja, nou, dat is wel heel goed ook, dat je ook voor die zachte kant als het ware en niet alleen de harde kaders en hoe je het organiseert, maar ook voor die zachte kant aandacht hebt. Dat maakt het wel completer dus helder. Oké, nou, we zijn ook bijna de tijd heen, zie ik. Maar ja, ik ben ook wel door mijn vragen heen, moet ik eerlijk zeggen. Dit zou de laatste slide zijn om je in ieder geval onwijs te bedanken voor je deelname.

Reactie geïnterviewde

Ja, graag gedaan, mooie slide.

Bijlage B.2F - Interview ambidexteriteit – DELA

Datum: dinsdag 13 april 2021
Functie geïnterviewde: Domein Architect
Organisatie: DELA
Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat DELA om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzettend van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe het DELA omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook de huidige bedrijfsvoering voortzet.

Antwoord - vraag 1

Misschien wat wel leuk is om te vertellen wat we aan het doen zijn. Wij zijn onderdeel van een team en dat team, dat heeft, dat kun je eigenlijk vergelijken met een CIO-office zoals je dat als term op google kan vinden. Maar ik weet niet of dat jou iets zegt. Het is eigenlijk de ondersteuning naar DELA toe, strategisch gezien. Maar ook in praktijk, naar de buitenwereld kijkende. We zijn nu eigenlijk al een tijdje aan het kijken naar waarom zijn we op de wereld gezet, als team zijnde. Wij zitten daarbij. Maar bijvoorbeeld ook het DELA-innovatielab zit daar ook bij. Dus wat het innovatielab doet, is kijken we naartoe kunnen, innoveren, een beetje de uiterste bekijken en wij spelen daarop in door nou ja, te vergelijken en te kijken naar hoe past dat nou binnen onze architectuurkaders maar als je echt naar onze architecten kijkt, dan hebben we de enterprise architecten en de domeinarchitecten en waarbij je ziet dat de enterprise architecten veel meer gericht zijn op strategie. Dus daar wordt heel vaak de vragen gesteld: joh, we lopen hier ergens vast, hè, want vaak wordt het wel eigenlijk tweeledig ingevuld. Strategisch ingevuld. Dus vanuit de strategie wordt architectuur gevraagd mee te denken, van waar ligt dan onze toekomst. Waar moeten we dan naartoe bewegen? En anderzijds hebben we gewoon de projecten maar ook de huidige wereld die aangepakt moet worden. Wanneer iets end of life is of whatever en soms komt daar nog weleens verrassingen naar boven. Maar op dat moment wordt ook architectuur aangehaakt om te kijken: joh, wat is nu, nu weer iets gaat vervangen, dan naartoe. Hoe moeten we dat gaan doen?

Wat ik altijd lastig vind aan deze vragen is dat we proberen in te spelen op de toekomst. Dus we hebben bijvoorbeeld het verzekeringsadministratiesysteem zijn we aan het vervangen op dit moment. Dat is al drie, vier jaar geleden is dat gestart met een onderzoek van waar gaan nou eigenlijk naar toe. Waar moeten we naartoe? En hoe kunnen we dat zo toekomstgericht doen? Zeg maar. Er is gekozen voor een pakket die inderdaad heel flexibel is. Maar dat is al een tijdje terug besloten. En als je nu eindelijk kijkt naar wat dat pakket doet, is het eigenlijk heel simpel pakket. Wat iedereen eigenlijk kent en het is niet heel innovatief of innovatief in de zin van dat het flexibel is en dat het makkelijk, zeg maar, kan uitbreiden of gemakkelijk andere landen kan toevoegen. En dat systeem wordt neergezet, simpelweg omdat we het oude systeem uit hebben moeten zetten, omdat het gewoon end of live is. Dus ja in te spelen op de toekomst. Misschien dat niet heel concreet. De vraag naar ons van joh, wat is nu, waar ligt nu onze toekomst? Er wordt veel korter gekeken naar waar staan we over een jaar? Dan wordt er ook weleens plannen gemaakt. Waar staan we dan over vijf jaar? Maar dat is niet heel visionair.

Reactie interviewer

Nee, oké, niet echt visionair. Ja, want ik vind die pakketselectie, om dat even als voorbeeld te nemen, wel interessante. Hè, op een gegeven moment is er dus een punt gekomen dat jullie naar alternatieven gaan kijken. Alleen kan me voorstellen dat daar een aanleiding ten grondslag ligt, omdat een bepaalde businessunit of onderdeel van de algehele bedrijfsvoering, daar concreet naar vraagt. En hoe zijn jullie op dat punt gekomen, dat je wist, oké, we moeten dus hieraan sleutelen om de bedrijfsvoering tegemoet te komen, nu en ook weer over die aantal jaar.

Reactie geïnterviewde

Het wordt hier best wel ad hoc ingeregeld volgens mij dat, dat weet je, dat zit 'm echt in, ik heb nog een ander voorbeeld dat mensen zeggen: joh, over twee jaar gaat onze backoffice met pensioen. Zij hebben kennis van een bepaald systeem, wat niemand anders heeft. Dus zodra zij met pensioen gaan, dan moeten wij dat vervangen hebben. Concreet wordt het dan. En als iemand van die persoon de zegt: joh, ik was eigenlijk van plan om over een jaar al met pensioen te gaan, dan hebben we een probleem. Zeg maar, we hebben andere programma's gehad waarbij, ja, weet je, we het in één keer op popte, joh, blijkbaar wordt dat systeem over een jaar vervangen, dus daar moeten we in mee. Dus we moeten iets gaan regelen. Soort best wel ad hoc passief, zeg maar op gereageerd en niet zozeer van joh, laten we nu eens even een paar stappen vooruitzetten in plaats van, dat zie je. Ik praat nu wel voor mijn beurt denk ik, want het traject is wel al 3 jaar geleden gestart, maar ik denk wel met het vooruitzicht dat er gewoon een bepaalde programma's echt end of life zijn, dus die echt gewoon vervangen moeten worden. Ja, ja, dan moet je wel.

Reactie interviewer

Ja, precies dus het is met name vanuit het huidige gestuurd. Je ziet natuurlijk op je afkomen maar dat is allemaal vanuit de huidige, want in begin hoorde ik je wel iets interessants zeggen dat je een bepaalde overlegstructuur hebt, waarbij ook het innovatielab aansluit. Meerdere afgevaardigden vanuit de organisatie die, waar bijvoorbeeld ook strategie wordt besproken, wat je ook al aangaf dan kun je toch best wel veel vooruit. Ik kan me voorstellen dat erop dat er dus teams zijn of afdelingen hoe we het ook willen noemen. Die dus echt naar de markt kijken. Ik zie dit bij de concurrenten gebeuren. Ik zie bijvoorbeeld hè de technologie neemt deze wending en ja, wij als DELA willen daar heel graag ook onderdeel van zijn of willen die innovatie meemaken. Hoe kunnen we daar nu al op inspelen dat we over tien jaar nog steeds relevant zijn?

Reactie geïnterviewde

Je ziet dat bij ons heel erg, dus dat zijn echte enterprise architecten die daar aanhaken. Maar als je vanuit een logisch architectuur kijkt, dan gebeurt bij het bepalen van BIP, ik weet niet of jij daar kennis van hebt?

Reactie interviewer

Nee dat zegt mij niet zo.

Reactie geïnterviewde

Ik kan het wel even heel snel naar voren toveren misschien. En je ziet vooral Wiebe het doen volgens mij. Volgens mij zie jij nu de stijlguides. En daar staat gewoon nog niet wat ik zoek. Was wel jammer. Nou anders stuur ik je die nog wel even op. Nou, wat je hier wel ziet is eigenlijk hoe wij. Ja, dit is hoe wij ons domeinarchitectuur zeg maar invullen. Dus het gaat om klanten, processen, informatieapplicaties dan een bepaald niveau, niet tot in detail, maar dat werken we dan uit voordat het naar het solution design gaat zeg maar goed, ik stuur het wel even op.

Reactie interviewer

Misschien is het wel goed als resumé voor deze slide ook af gaande van het plaatje wat je net liet zien, je maakt dus wel degelijk de koppeling van helemaal rechts, die harde infra tot en met links helemaal die de klant en wat ze daarin nodig hebben. Alleen ik maak uit je verhaal op, ook even samenvatten en bevestigend wellicht, dat met name vanuit bestaande geredeneerd is en het op korte termijn en soms ook het ad hoc wat je zojuist benoemde.

Reactie geïnterviewde

En ik weet DELA echt wel zijn best doet om daar anders naar te kijken, zo wordt er vanuit een BIP (Business Informatie Plan) dus echt gekeken naar de strategie en strategiedoelstellingen en uitgangspunten. En dan de eerste laag daaronder is architectuur, dus dat werkt heel erg samen.

Dan kijken we echt van waar gaan we naartoe, zo'n marktonderzoek, waar jij het dan over hebt, dat gebeurt dan ook echt op die plek, dus inclusief in combinatie met de architecten. Dan hebben we wel een soort van oké, richting, waar willen we dan uiteindelijk naar toe, maar dat wijkt af van wat je in werkelijkheid ziet gebeuren, zeg maar. En dat zul je misschien wel bij veel bedrijven zien. En op zich is dat ook niet gek, want het project waar we nu mee bezig zijn, ja, dat zo gigantisch groot. Er worden gewoon heel vaak keuzes gemaakt, het gaat op en neer. Ene moment worden er keuzes gemaakt, we gaan het op de juiste manier doen, hè we gaan echt kijken naar de klant, waar willen we naartoe? En vervolgens, ja in het voorbeeld wat ik net noemde dan zegt iemand van backoffice joh, maar ik wil over een jaar al met pensioen, dan wordt de aanpak in één keer anders, en dan moeten we zorgen dat dat systeem uitgezet kan worden. Dus ja, daar moet je heel flexibel zijn daarin.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies. En merk je dat de exploitatie, dat is met name het huidige exploratie dus meer kijken naar de toekomst. Merk je dat dat dus bij dezelfde mensen zit of zijn dat gescheiden gebieden, wanneer zulke keuzes worden gemaakt.

Reactie geïnterviewde

Bijna dezelfde mensen.

Vraag 2 – 'Hoe zorgt DELA dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?'

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Oké, ja precies. Ehm helder. Wat mij betreft kunnen we naar de volgende slide, als jij dat ook oké vindt. Dat gaat overigens ook weer door op hetgeen wat we al besproken hebben, dus het echt opvolgend aan elkaar. Hé, dus het zojuist besproken en vasthoudend ben ik heel erg benieuwd hoe DELA ervoor zorgt dat de inspanningen die gericht zijn op het huidige, maar ook op die toekomst, die toch ook wel worden gedaan, hoe zorgen je er nou voor dat je altijd naar hetzelfde doel streeft.

Antwoord vraag 2

Dat gebeurt door middel van BIP wat ik net noemde, maar daar wordt er echt ook de prioriteit bepaald en daar wordt aan vastgehouden ook. En soms is dat nog wel lastig, omdat je bijvoorbeeld bij het verzekeringsadministratiesysteem wat we aan het vervangen zijn. Daar ligt de prioriteit heel hoog. Maar ja, de operatie in de lucht houden ligt natuurlijk ook hoger, en dat maakt het soms heel erg lastig. Het komt wel telkens terug op het BIP, het BIP is gewoon heel erg belangrijk want daar staat onze strategie en dezelfde mensen die daarover praten, die dat vastgesteld hebben, ja, die die bepalen ook de prioriteiten.

Reactie interviewer

Ik hoorde je wel een paar keer zeggen dat, je hebt op een gegeven moment. Dat hè, stel je voor, iemand wil een jaar eerder met pensioen, daar wordt op bijgestuurd. Vanuit dat BIP kan ik me voorstellen dat er, dat daar ook iemand daar regie ophoudt en ervoor zorgt dat er op één of andere manier toch naar die strategie wordt toegewerkt zoals bepaald, en in dat BIP, op welke manier wordt dat gedaan? Heb je daar zicht op?

Reactie geïnterviewde

Nee, ik heb daar geen zicht op. Ik zie het wel, of in ieder geval vanuit de praktijk, zeg maar vanuit kwartaalplanning en zo zie je het wel, je ziet dingen gebeuren, zeg maar hè dus, maar ik heb geen zicht op hoe ze dat op dat niveau doen nee.

Ik merk wel dat ook het management daar best wel in een lastige positie zit, wat de baas, onze directeur zegt: we doen alles op alles om dat project live te krijgen, terwijl het management dat daaronder zit, toch weer andere routes lijkt te nemen, omdat je ook gewoon ja, weet je, het is heel makkelijk om te zeggen van we zetten alles aan de kant om het verzekeringsadministratiesysteem live te krijgen. In de praktijk en in de operatie is het gewoon niet zo makkelijk. Maar goed, ik heb daar niet zo heel veel inzicht in. Ik zit ook niet bij die meetings. Ik weet dat Wiebe daar wel bij zit, volgens mij. Als je daar misschien, kun je nog een mailtje eraan wagen als je daar meer informatie over wil hebben.

Reactie interviewer

Precies ja, dat zou wellicht kunnen. Neemt niet weg dat je je antwoorden zijn ook heel waardevol hoor.

Reactie geïnterviewde

Ik weet dat er vanuit de BIP geopereerd wordt, maar ik weet ook dat we erg in de waan van de dag leven.

Reactie interviewer

Ja, precies, dat hoorde ik je inderdaad zeggen. Misschien is het mij even ontgaan, maar waar staat BIP concreet voor?

Reactie geïnterviewde

Dat is bedrijfsinformatieplan. Het plaatje op zich, zegt eigenlijk best wel veel over hoe wij te werk gaan. Als je van boven tot onder leest, dan heb je echt van strategie tot veranderportfolio en daartussen zit architectuur, actiepunten veranderportfolio, daar zit ik heel erg op. Iets meer naar boven toe, daar zit dan strategie, als je van links naar rechts kijkt, dan heb je echt inderdaad van klanten, tot aan infrastructuur. Dus dat is zeg maar, als we de details in gaan dan gaan we ook van links naar rechts.

Reactie interviewer

Ja, precies, en zo'n plan, voor hoeveel jaar wordt die ongeveer gedefinieerd?

Reactie geïnterviewde

Vijf jaar.

Reactie interviewer

Voor vijf jaar, oké en zit daar nog iets boven? Wat zeg maar zich richt op tien jaar of juist weer iets wat daaronder zit, wat zich weer richt op één tot twee jaar bijvoorbeeld. Of is dit wel het plan dat er gewoon ligt, waarop gestuurd wordt?

Reactie geïnterviewde

Ja, je hebt BIP en daaronder heb je per domein een roadmap en dat richt zich tot twee jaar, volgens mij.

Reactie interviewer

Ja, precies oké, en dan heb je BIP en daarboven zit geen plan meer of een visie of een ideaal?

Reactie geïnterviewde

Ja, we hebben natuurlijk wel visies vanuit DELA, dat zit niet in het BIP. Dit is echt wel per domein. De visie, zeg maar komt er echt wel vanuit overkoepelend.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt DELA dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Ja, ja, precies oké, helder. Nou, wat mij betreft kunnen we ook naar de volgende slide, die gaat hier namelijk wel op door, je gaf er al iets van weg, ondanks dat je aangaf van hé, ik heb daar niet volledig zicht op. Vanuit de BIP en de keuzes die worden gemaakt en de regie die daarop wordt gehouden en de bijsturen die misschien nodig is, kan ik me voorstellen dat dat ook uitdaging met zich meebrengt, spanning tussen het hoger management, middelmanagement bijvoorbeeld, of ongetwijfeld ook op operationeel niveau. Wat kun je daarover vertellen? Want je merkt dat er een plan ligt en men graag vooruit wil en vooruit moet.

Antwoord vraag 3

Er zijn best wel veel spanning denk ik. Wat ik net al zei heb je spanning tussen de hoogste baas en het management daaronder. Er is al een soort, ik heb dat één keer gemerkt hè dat er echt zo tegen het management zei, joh, waarom zorg je niet dat het live gaat. Waarom zorg je niet gewoon dat werkt, dat het de juiste prio krijgt en dat de rest gewoon allemaal naar achter wordt geschoven. Maar het management, ja, natuurlijk veel meer zicht heeft op waar lopen we tegenaan. Je kunt de operatie ook niet zomaar laten vallen. Dat heeft ook gewoon met wet- en regelgeving te maken. Dus je kunt niet zomaar zeggen we gaat dit live brengen en de rest doen we straks wel, dat kan niet. Dus daar zit wel wat spanning. Waar heel veel spanning zit is de weg die we op gaan, de gebruikers uiteindelijk. Het wil niet altijd zeggen dat het in ieder geval in de eerste periode, dat ze erop vooruitgaan. Dus daar zit best wel, ja, zoals je weet, we hebben nu dus bijvoorbeeld, in de eerste instantie was het het doel om echt iets moois neer te zetten. Hè om de eerste fase, echt iets moois neer te zetten, echt iets waar de medewerkers blij mee zijn. Maar dat valt dan tegen, je moet inkorten en je wil op een gegeven moment wil je gewoon iets neerzetten en wil je live. Ze hebben gezegd, de baas heeft gezegd, deze zomer gaan we live. Hoe dan ook. Maakt niet uit waarmee, we gaan live. Zodat we in ieder geval iets te vieren hebben. Maar goed, dat betekent ook wel weer iets van ja, wat ga je dan opleveren, dan gaat er een opmerking handmatig werken komen. Ja, daar zijn de gebruikers natuurlijk helemaal niet blij mee. Dus er worden keuzes gemaakt. Ja, die niet goed is voor iedereen. Dus daar zit ook wel wat stress en spanning, denk ik. En het feit dat we zo vaak wisselen van tactiek.

Ja, dat is vervelend, dat is vooral voor de teams gewoon heel vervelend, welke kant gaan we nu op, dat verandert nogal eens, de ene keer is het we gaan het mooiste van het mooiste maken en de volgende keer zeggen ze van nee, dat gaan we toch niet doen, we gaan inkorten tot een MVP. Ik moet wel zeggen dat nu een beetje kalmeert en zit iedereen in de goede stoel om op te leveren zeg maar en dat is heel erg fijn. Dat zie je ook. Dan wordt er echt heel hard gewerkt om de dingen op te leveren die we moeten opleveren om in juni uiteindelijk live te gaan.

Reactie interviewer

En merk je er domein overstijgend gewerkt wordt, merk je dat?

Reactie geïnterviewde

Wij onderkennen een aantal domeinen, we hebben verzekeren, uitvaart en corporate, die pakken we dan samen. We werken zeker goed samen, termijn overstijgend al is uitvaart wel echt een apart domein. Dus uiteraard is dat wat lastiger mee te nemen, wij werken heel erg aan de verzekeringskant en we denken wel na over hoe we het generiek kunnen opzetten zodat het straks ook voor uitvaart werkt. Daar blijft het wel een beetje bij, we proberen wel aan te haken en de juiste vraag te stellen om in, om ons proces generiek te maken, maar we doen daar verder nog niks. Dus we proberen wel gewoon de juiste lijntjes te leggen. Dat is het dan.

Reactie interviewer

En zie je daar bepaalde mogelijkheden in de toekomst die beide wel wat kunnen opleveren als daar mee integratie komt?

Reactie geïnterviewde

Ja, weet ik niet, in principe wordt er voldoende nagedacht vooral bij architectuur, hè, want ik ben bijvoorbeeld voor verzekeraardomeinarchitect, Stefan zit veel meer aan die uitvaartkant, ze praten heel veel over van: ja, God, wat hebben we nou eigenlijk gemeen en wat zijn onze gemene delers. Ik denk dat we dat wel goed oppakken, dus daar vrij generiek aan denken. Maar uitvaart is wel echt een heel andere tak van sport en ik denk dat we daar niet zo heel veel aan kunnen verbeteren in onze samenwerking.

Reactie interviewer

Nee, dus je kijkt inderdaad het overlap wel zit, maar laat ook vooral met elkaar met rust en zorgt voor de eigen toepassing, omdat het gewoon ook een eigen markt betreft.

Reactie geïnterviewde

Ja.

Reactie interviewer

Ja, dan kan ik me voorstellen.

Reactie geïnterviewde

En dingen waar we wel samengaan daar gaan we wel samen.

Reactie interviewer

Af en toe hebben we ook te maken met een stukje maatwerk omdat daar de markt ook gewoon naar vraagt, natuurlijk.

Misschien tot slot ben ik nog wel even benieuwd naar terugkijkend dan eigenlijk de eerste vraag, de organisatie die heel graag wat met vernieuwing wil doen, maar ook heel erg gericht is op het huidige. Stel je voor, dat zal wat meer evenredig zijn en er wordt iets meer visionair gekeken, waarbij je ook zegt: hé, ik zie echt wel dat DELA graag wil een echt wel wat aan doet. Stel je voor, dat zou misschien nog wat robuuster zijn, de initiatieven. Wat voor gevolgen heeft dat voor de manier van organiseren volgens jou binnen DELA?

Reactie geïnterviewde

Dan zouden we dat veel gericht en in kleinere happen moeten doen. Want waardoor dat nu niet kan, is omdat we gewoon een hele grote projecten aan het doen zijn. Maar je kunt niet en alles vangen en met alles tien stappen vooruitzetten. Dus dan zal je eerst dat moeten afronden en dan per deel, per hapklare brokken kijken wat kunnen we nou echt opleveren, wat bijdraagt onze toekomst, zeg maar.

Reactie interviewer

Nou, ik kan me voorstellen en zeker, knip het op. Maak het werkbaar, planbaar. We hadden het ook even kort over de manier van organiseren, met name door het management. Wat zou je daar verwachten aan verandering?

Reactie geïnterviewde

Dat is een goede vraag, ik zou zeggen dat ze in ieder geval focus moeten hebben. Of in ieder geval ook met delen zeg. De focus op de operatie is nu gewoon heel erg groot en daar is gewoon geen ruimte voor vernieuwing, zeg maar. In organisaties zou je daar ruimte voor moeten maken. Ergens wordt hier ruimte gemaakt omdat we natuurlijk een innovatielab hebben, maar concreet komt daar niks uit. Ik denk dat je daar dan nog meer in moet stoppen qua organisatie om daar echt iets uit te laten komen. Dat het misschien wel naast de huidige projecten kan bestaan. Ja, daar zal je toch ook meer op moeten richten, denk ik. Met het project waar we nu mee bezig zijn met het verzekeringsadministratiesysteem is gewoon te groot, eigenlijk. Iedereen is daar nu mee bezig en er is geen ruimte voor iets anders.

Reactie interviewer

Nee, precies, want het innovatielab, wat ik een beetje opmaken uit je verhaal is dat dat iets is wat mensen erbij doen, dat er niet per se mensen volledig als FTE worden ingezet.

Reactie geïnterviewde

Ja, er zijn er nu wel een paar die volledig worden ingezet. Dat is maar klein clubje en er komt niet iets heel concreets uit. Het is ook niet, zeg maar, ik weet al niet meer wat over ging. Laatst een kleine introductie gehad. Toen dacht ik ook o ja, als dit het dan is, dan mag je eigenlijk nog niet eens een innovatielab noemen, zeg maar. Inhoudelijk vond ik het ook niet echt zo sterk. Dus ik denk dat daar meer uit gehaald kan worden.

Reactie interviewer

Ja, want dat lag voor jou te dicht bij het huidige al of?

Reactie geïnterviewde

Heel erg op de organisatie en de processen, heel erg intern dus niet per se op onze producten en diensten naar de klanten.

Reactie interviewer

Nee, precies oké, daar zou het inderdaad wel over moeten gaan. Dat ben ik met je eens, ja. Tenminste ook wel uit het kader van het onderzoek. Daar richt het onderzoek zich met name ook op. Hé, hoe ga je juist naar die naar die klant toe bewegen? Het gaat met name over het vinden van het juiste een businessmodel. Daar draait eigenlijk dit onderwerp om.

Reactie geïnterviewde

Een van onze visie/strategie is om de meeste klantvriendelijke of de klanten de beste klantreis te geven. Weet je, dat zit er allemaal in. Maar ja, goed, hoe spannend is dat? Ja, weet je, dat kun je natuurlijk heel klein houden, van we zijn heel vriendelijk aan de telefoon of staan we op de stoep. Weet je het is zo breed. Dus ik denk dat je daar best wel veel mee kan alleen doen we dat niet.

Reactie interviewer

Nee, inderdaad. Dat is een conclusie die je stelt, die voor mij wel interessant is. Inderdaad, goed om te weten, want je zou het liefste die doorvertaling wel terugzien in zo'n casestudy die vanuit de missie, visie van de organisatie concreet terug naar een strategie en voor de middellange termijn, en de korte termijn, waar we het net al even kort over hadden, maar daar ontbreekt het dus een beetje aan gaf je aan.

Reactie geïnterviewde

Ja, kijk wat we in plaats daarvan wel doen dat we iets met de brievenbus doen en dat Marketing dat bedenkt om daar een kaartje met bloemetjes bij te doen. Dan zeg ik: waarom dan? Dan denk ik, ja, is dat het doen? Maar goed. Vanuit het innovatielab zie ik dus niet veel meer naar boven komen dan ik al verteld heb. Ik denk dat we daar veel te veel op onze operatie van nu richten, wat men in de huidige situatie ook snapt, maar ik zou het zo graag anders zien.

Reactie interviewer

Nou, ik kan me voorstellen. Want het innovatielab, hoe lang bestaat het nu ongeveer?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat weet ik eigenlijk niet, volgens mij wel al een paar jaar alleen aan begin is mij nooit echt duidelijk geweest wat ze nou precies doen. Misschien is dat wel het probleem, we hebben het wel maar lopen er ook niet mee te koop. Dus je zou verwachten dat een innovatielab iets is waar je trots op bent. Hè, je ontwikkeld dingen wat echt toekomstvisie is, waar je echt 20 jaar vooruitkijkt, en dan hoeft het echt niet live te gaan, maar wel iets waar mensen enthousiast van worden, of dat je één keer in de zoveel tijd kan laten zien. Joh, dit is waar we naartoe zouden kunnen gaan een keer, dat komt er in ieder geval niet uit en dat is wel zonde.

Reactie interviewer

Nou inderdaad, dat is zeker zonde, dat gaat ook met name over het organiseren. Ook wat op die slide staat hè, we hadden het net over management, missie en strategie, maar ook een stukje communicatie intern, die belangrijk is om inderdaad men ook bewust te maken van het feit welke activiteiten worden ontplooid om dat echt naar die visionaire stap te kunnen maken. Dus dan hoort er zeker bij, ben ik het helemaal mee eens. Ik ben wel voor een heel groot deel door mijn vragen heen. We hebben best wel bolletjes, zo noem ik ze altijd, aangetikt. Heb jij nog zaken waarvan je zegt, dit wil ik toch nog even meegeven of aanverwant aan het onderwerp. Is dat wel belangrijk voor het onderzoek? Of?

Reactie geïnterviewde

Nee, ik merk dat ik en beetje negatief klink terwijl ik dat eigenlijk niet ben. Alleen ben ik gewoon in deze vraagstelling heel erg met de huidige wereld bezig bent, en dat is eigenlijk zonde.

Reactie interviewer

Het komt zeker niet over als negatief hoor, vooral heel erg waardevol. Want daar gaat ambidexteriteit juist met name over. Hoe ga je nou succesvol om met die toekomst en het huidige? En welke valkuilen uitdaging zitten daarbij? Ja, dit is er eentje die je ook gewoon terugziet in de theorie, en andere onderzoeken. Dat is helemaal niet gek.

Reactie geïnterviewde

Nee precies, juist deze theorie die terug terugziet komen want blijkbaar vinden we het ook heel erg lastig om die twee samen te laten gaan.

Reactie interviewer

Ja, en het is ook best wel, het is ook gewoon verdomd lastig. De onderzoeken over ambidexteriteit, dat is ook nog niet zo heel erg oud allemaal. Zijn best wel recente studies en dat geeft wel aan dat de juiste manier om daarmee om te gaan, dat bestaat ook nog niet zo lang. Die best practices zijn nog niet door ontwikkeld. Dus dan is het ook heel logisch dat je een praktijk aantreft dat het allemaal niet uitgekristalliseerd is en dat iedereen het perfect doet, volgens ja, misschien ideaal zou moeten.

Reactie geïnterviewde

En ik denk, als je er echt iets mee en je wilt het echt goed doen volgens het boekje, als dat er al is, dan moet je daar echt veel geld in investeren. Je kunt je afvragen en vooral voor DELA bijvoorbeeld, is het dat waard? Want ja, hoe innovatief kunnen wij zijn als een uitvaartorganisatie en verzekeringsorganisatie.

Reactie interviewer

Ja, nou precies, en dat is ook een terechte vraag en wat versta je ook onder het begrip? Wanneer ben je voor je gevoel vernieuwend of innovatief bezig en wanneer ben je ook tevreden daarmee? Welke doelen stel je daaraan? En dat is voor de ene, bijvoorbeeld bepaalde IT-platform clubs. Ja, dat zijn natuurlijk partijen die enorm snel veranderen en alleen maar bezig met innovatie. Dus die hebben een hele andere definitie dan bijvoorbeeld in een andere een andere organisaties, die meer traditioneel van aard is. Dat betekent niet dat het als ze daar bezig zijn met vernieuwing, dat dan minder goed is dan dat IT-platform bedrijf. Want ja, het zijn gewoon andere businesses en dan is het voor ieder voor zich is dat ook gewoon goed.

Reactie geïnterviewde

Ja precies.

Reactie interviewer

Nou, super, de laatste slide is deze om je te bedanken voor je tijd.

Bijlage B.2G - Interview enterprise architecture capability – Finalist

Datum: vrijdag 26 maart 2021

Functie geïnterviewde: Business Consultant / Productmanager / Aandeelhouder

Organisatie: Finalist

Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Finalist?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Finalist zich uit?

Antwoord - vraag 1

Dat is een goede, het uit zich met name in het geïntegreerde geheel en in het portfolio. Alinen van de business en IT is meer een onderdeel wat bij de projecten zelf gebeurt. Dus daar is niet echt bij Finalist, behalve bij marketing en sales waar er wel vast over gesproken is. Daar zit een soort van een alignment gedachte, met welke markten willen wij nou met onze IT bedienen. Maar er zit bij onze projecten is het meer toeval. Zit het meer in de projecten zelf om je te richten tot de business vraag. Heel veel projecten bij Finalist zijn nog, hit en run projecten. We doel een bepaalde website bouwen of een sociaal intranet, of ze bij ons het beheer afnemen of niet maakt eigenlijk niet zoveel uit. Daar zat niet veel gedachte achter. Wat wij nu aan introduceren zijn is één van mijn titel social enterprise-architecten, de andere -productmanager en wat we introduceren zijn, is dat we veel meer richten op producten die ook worden hergebruikt kunnen worden. Dus dat zijn software asset servicediensten die wij straks niet alleen aan de andere drie, bijvoorbeeld voor dat GGID-jeugdossier van nul tot 18 jaar. Dat is een product wat we uiteindelijk willen aanbieden aan veel meer GGD-regio's natuurlijk in Nederland. We zijn het nu aan het bouwen op basis van specs, samen met drie GGD-regio's, die financieren dat ook grotendeels. Finalist trouwens ook. Maar het levert een product op wat je kan hergebruiken waar beheerinkomsten uitkomen. Dus dat is denk ik wat meer het portfolio gedachte en het geïntegreerde geheel. En de andere projecten zijn toch echt wat meer bestaande onderdelen. En ja er is wel aandacht voor architectuur, voor security en privacy, maar het zijn over het algemeen relatief simpele oplossingen, die projecten.

Veel aan de voorkant. Je ziet bijvoorbeeld dat als we bij een andersoortig uitkomen, zoals bij een woningcorporatie in Nederland, waar we de integratie specialisme leveren en RedHat gebied en dan zit er ook een architectuur gedachte achter, maar dat is dan meer van die klant. Die klant had al een beeld dat ze een integratie willen in een ERP en dan komen ze bij Finalist voor de specialisatie. We hebben daar een competence center op het gebied van integratie op RedHat. Dan komen ze bij Finalist uit om uiteindelijk zeg maar die specialisaties in te richten. We hebben dus niet meegedacht aan die architectuur, wij zijn daar een soort van invulling van.

Dus je ziet ook binnen Finalist met name terug op de productlijnen. Met name GGID voor de GGD markt / zorg markt, en we hebben aan de andere kant bij de businessunit een digitale werken omgeving, dat is ook een product wat door meerdere klanten is gefinancierd en nu op een andere manier als dienst aangeboden kan gaan worden en dat richt zich meer op onderwijs.

Reactie interviewer

Oké, en ik hoor je inderdaad wel zeggen, jullie hebben wel heel erg oog voor een stukje uniformiteit en verder kijken dan de geïsoleerde oplossing, waar de vraag initieel uit voortgekomen is.

Reactie geïnterviewde

Ja, daarom hamer ik op dat GGID, dat was natuurlijk een giga softwarebouw trajecten. Daar is echt wel gelet op architectuur. Er zijn componenten die hergebruikt kunnen worden, er zijn componenten die als een proces engine vormen die vanuit een open source hart erin gezet is, digitale communicatie module die met zorgdomein kan werken, onderdelen die we ook weer kunnen hergebruiken binnen andere oplossingen. Het is de eerste keer dat het echt op die manier gebruikt wordt. Als je dit zou vragen vijf jaar geleden, dat hadden we de code gekopieerd naar het volgende project, en dan zouden ze daar weer op voortborduren.

Reactie interviewer

Ja, precies, en zou je iets kunnen vertellen, ook binnen die concrete context, als we het dan toch hebben even hebben over die alignment met een business en IT, hoe zijn jullie er mee omgegaan om er zeker van te zijn dat hetgeen wat werd ontwikkeld, dat het ook bijdroeg aan datgene wat jullie voor ogen hadden?

Reactie interviewer

Als bedrijf bedoel je of voor ogen hadden voor de klant?

Reactie interviewer

Nou, dat is wel heel erg interessant voor beide. Doe dat maar, het is voor beide interessante te horen.

Reactie geïnterviewde

Voor ogen van het bedrijf was met name die product gedachte. De recurring business, van het doen van hit en run projecten, waar je echt gevoelig bent voor de markt, van klanten of die wel of niet een project van je afnemen. Zit eigenlijk weinig continuïteit in bij Finalist. Je kan zomaar opeens veel mensen op de bank hebben zitten. Dat is in het verleden ook flink gebeurt. Dus de gedachte vanuit finalist voor die producten is wel heel duidelijk recurring business, dus we hebben producten die kunnen we uitbouwen, daar zoeken we weer financiering voor. Dat komt ten goede aan het grotere geheel. Aan al die GGD-regio's die dat afnemen. Tegelijkertijd hebben we gewoon inkomsten, waardoor we die doorontwikkeling ook kunnen financieren en ook het beheer kunnen regelen, bug fixes kunnen doen. Je moet je indenken dat als daarvoor zo'n project gedaan werd, dan werd dat allemaal achteraf nog, moest dat nog afgesproken worden. Verwachten jullie iets van ons in beheer? Verwachten jullie dat wij iets met bug fixes gaan doen of heb je daar een andere partij voor? Dat was altijd heel onduidelijk wat we moesten opleveren. Daar stond geen goede serviceorganisaties. Geen heel duidelijk beeld van hoe gaan we nou eigenlijk om met die klant, dat is met die productgedachte echt een stuk veranderd.

Voor Finalist is dat volgens mij wel heel duidelijk voor de klanten zelf, ik kan heel veel vanuit de GGD spreken, zij zien dit als een mogelijkheid om die concurrent die een monopolie positie hebben in die jeugdossiermarkt, om GGD een ander alternatief te bieden. Ook wel uit vanuit een soort ideale gedachte in. Zij zijn ook al nadenken over een coöperatie waarin die drie GGD'en, het GGID, het doorleveren daarvan aan andere GGD'en, dat ze dat bij wijze van spreken GGD aan kunnen laten sluiten, zonder dat ze een grote Europese aanbestedingen hoeven te doen. Dat ze zich aansluiten bij een coöperatie op basis van een dienst. Dan zie je dat het ook goed past in de strategie van zo'n GGD-markt, dus dat het vanuit de klanten gezien ook heel passende oplossing is om in zo'n producten en zo'n SaaS-leverancier als contract om daar ook vanuit hun kant weer heel mooi bij aan te sluiten.

Vraag 2 – 'Naar welk doel werkt Finalist toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?'

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijplijn – Langetermijnvisie.

Zeker, helder antwoord. Dan wil ik eigenlijk met die informatie ook door naar de volgende slide, want we hebben het nu eigenlijk een heel concreet gehad over dat doel, zowel intern voor jullie, maar ook voor extern, voor die klant. Dat is best wel duidelijk voor ogen en daar ben ik met name even benieuwd welke elementen en dat zie je ook in die vraag staan, welke elementen daarbij helpen om dat doel te kunnen bereiken.

Antwoord - vraag 2

We hebben een aantal kenniscentrums, dat gaat over integratie, maar dat gaat bijvoorbeeld ook over ontwikkel pipelining op basis van RedHat open shift die wij eigenlijk bij meerdere klanten gebruiken. Dat zijn niet onze componenten, maar dat zijn gewoon componenten van een open source leverancier zoals RedHat. Dat is eigenlijk een repeterend geheel. Elke klant die wij tegenkomen die iets met Javaontwikkeling doet. Die kunnen wij gewoon standaarden werkplekken zeg maar even mee bedienen met software voor hun ontwikkeling maar ook met de pipelines die daarbij horen. Zij hoeven zelf niet heel erg na te denken over continues integration en continues delivery bijvoorbeeld. Dus dat is één doel en dat gebruiken we dus ook zelf tijdens de projecten en in onze producten. En je ziet als je kijkt naar de langere termijn, visie en doelstelling. Dat wij eigenlijk die componenten waar ik het net over had, zoals die proces engine en die digitale communicatiecomponent, dat we die we bedacht hebben, dat we die nog kunnen hergebruiken, maar nog niet hebben hergebruikt. Ik heb het idee dat zoals bij de GGD, dat we dat ook nog niet in de oplossing zelf genoeg gebruiken. We kunnen er nog meer uithalen. De doelstelling en de langetermijnvisie, zal zich zeker richten op die producten en het hergebruiken van die componenten die we dan ontwikkeld hebben en ook zelf in beheer hebben en zo weer op een andere manier bij andere klanten kunnen inzetten. Dus daar zit bijvoorbeeld bij integraties en pipeline, in dat zit 'm in gebouwde code en componenten die we kunnen hergebruiken bij andere klanten in een ander traject.

Reactie interviewer

Ja, precies. En vanuit die stip aan de horizon, zeg maar, tot en met de dag van vandaag even terug redeneren, zijn er dan elementen die jou in dat pad daarnaartoe ondersteunen om dat te bereiken? Dat je ook gecontroleerd dus weet: wat komt er een op me af en wat moet wanneer klaar zijn.

Reactie geïnterviewde

Dat vind ik wel lastig, dat is bij Finalist, worden best wel diverse markten, zorg is heel breed. GGD-markt die kennen we goed, maar is veel meer zorg. Dan zouden we voor mijn gevoel ook veel meer kunnen betekenen in de grotere zorg markt. Dat is wel lastig om daar dan een goed beeld bij te hebben wat daar gebruikt kan worden, wat daar nodig is van wat wij nu al doen. Wat wel altijd een soort van basis voor mij is, is dat ik in elk van die markten, in zorg is er bijvoorbeeld ook referentiearchitectuur, Pura en daar kun je altijd op terugvallen.

Mijn mechanisme is dat ik altijd ga nadenken over welke markt hebben we mee te maken? Wat hebben ze daar al als referentiearchitectuur en wat is het procesmodel. Dat zijn eigenlijk de basiskenmerken die ik altijd zoek op het moment dat ik weer met een andere markt te maken krijg. Zeker dat procesmodel als je vanuit de businessarchitectuur kijkt, dat je met procesmodel en bedrijfsfuncties of je dat nou flow's noemt of capabilities of processen en bedrijfsfuncties in gemeentetaal zeg maar even, dan kun je altijd een soort van vastigheid vinden over wat er nodig is om zo'n klant in zo'n markt te helpen met software.

Reactie interviewer

Ja, precies, dat is wel heel goed dat je dat doet. Zeker omdat daar onderliggend heel vaak die requirements natuurlijk van de business ook. Je had het net over togaf, wat togaf natuurlijk ook altijd centraal stelt die requirements engineering en alles wat er aan architectuur of plannen, processen eraan verweven is, linkt het allemaal terug op de kern. Dat zijn die requirements natuurlijk.

Reactie geïnterviewde

Ik ben togaf gecertificeerd, maar ik heb nooit bij een bedrijf, misschien is dat RWS wel anders, dat weet ik eigenlijk niet. Maar bij geen enkel bedrijf waar ik nu als enterprise architect gewerkt heb, heb ik togaf in zijn totale vorm, met al die mooie libraries en vastleggingen meegemaakt. Er is altijd een soort van afgeleide hoe je togaf gebruikt, een aantal standaarddingen die je echt goed kan gebruiken, zeker waar jij het over had, hoe kom je van een enterprise architectuur blik naar een goede overgang, terwijl de business continu doordraait. Daar heeft togaf ontzettend veel handvaten. Die hele ADM-cyclus, waarbij je goed kijkt naar wat er dan nodig is en hoe je zeg maar zo'n gap analyse doet, hoe je dan uiteindelijk tot je projecten komt dat kun je eigenlijk standaard wel gebruiken. Maar ik moet heel eerlijk zeggen, dat laat ik dus bij een klant meestal niet het ADM-bolletjesschema zien, maar dan neem ik wel het stappenplan mee.

Reactie interviewer

Ja, precies ik zie dat ook met name als een soort van best practice gebruikt wordt, dat togaf standaard en de theorie en dat eigenlijk de zaken waarvan de organisaties denkt van, hé, dat is interessant voor mij, een context, die pluk ik eruit en daar ga ik gewoon eens mee aan de slag en dan krijgt dat de meeste afgeleide vorm inderdaad.

Reactie geïnterviewde

Ik zeg niet dat je dat nooit zou moeten doen of dat het je niet zou helpen. Als je dat goed doet, hè, vooral repositories opbouwen, dat zal volgens mij ontzettend kunnen helpen. Dan ben je veel sneller klaar op het moment dat er iemand een vraag stelt of er een bepaald gebied, hè, dan hoef je hele as-is situatie niet meer in kaart te brengen, maar die is gewoon in kaart. Dat is voor mij in de praktijk wel een soort van utopie gebleken. Dat een organisaties het zo goed voor elkaar heeft, en je moet je ook wel afvragen of je er zoveel tijd en energie in moet willen stoppen. Ik stel dat je er dan zoveel energie in moet stoppen om het bij te houden en dat big design up-front, daar is iedereen volgens mij nu van afgestapt. Heel situationeel dat je kijkt van nou, op dit gebied hebben we nu een architectuurvraag, laten we daar nu de context actueel maken van de as-is situatie en goed nadenken over de to-be situatie en hoe we daar dan uiteindelijk in die stappen kunnen komen.

Reactie interviewer

Exact en is dat ook iets wat je herkent of wat je toepast intern bij jullie?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat denk ik. Wel zeg ik er direct bij dat als je andere zou vragen bij Finalist, daar ben ik heel eerlijk in, gebruiken wij togaf of niet, dan zal niemand jou kunnen vertellen of we dat doen of niet maar dat stappenplan zit er eigenlijk wel altijd achter.

Reactie interviewer

Ja, exact, dat is mooi hoe je dat zegt. Dat is exact ook hoe ik dit onderzoek heb vormgegeven. Met jou kan ik best wel wat termen gebruiken, want jij zit in het vak je bent expert erop, je herkent dat en je hebt er een eigen verhaal en ervaring bij. Maar er zijn natuurlijk ook bedrijven die onbewust onderdelen van enterprise architecture capability toepassen. Ja, als je ze letterlijk gaan vragen, pas je dit toe, denk ze, ja, waar heb je het over? Ik heb nog nooit van het onderwerp gehoord bij wijze van, maar dat zegt niet dat ze het niet gebruiken.

Reactie geïnterviewde

Dat is wel het mooie van togaf natuurlijk, hè, want het is ook gebaseerd op best practices natuurlijk, natuurlijk van overheidsbedrijven dat snap ik allemaal wel, maar er zit wel een gedachte achter. Ik denk dat heel veel bedrijven best wel veel van die stappen ook doorlopen, zonder erbij na te denken.

Reactie interviewer

Ja, precies en daarom heb ik het ook wel een beetje opgeknipt. Als we dan de vraag: doe je iets met de langetermijnvisie, doe je iets met de doelstellingen, hoe praat je met die business, dan komen er altijd ervaring uit en verhalen en methodieken hoe ze dat doen. Maar als ik ze heel formeel naar die capability gevraagd en leg maar uit hoe je die capability invult, dan krijg je nooit hetzelfde antwoord, terwijl het exact dezelfde informatie is.

Reactie geïnterviewde

Ik moet wel zeggen als je het hebt over de langetermijnvisie en overgang, dat ik bij klanten over het algemeen meer werk met roadmaps en project portfolio managers waar ik heel dicht tegenaan kruip, dan dat ik dat bij een finalist doe, want er zijn maar een producten die, we hebben daar niet een heel applicatie landschap van onszelf te onderhouden, behalve de kantoorautomatisering, en die zit inmiddels op Microsoft, dus dat wordt ook lekker makkelijk. Maar bij andere klanten, bij gemeente. Ik ben ook adviseur bij een heel commercieel bedrijf in Amsterdam, daar is het landschap, die hebben een platform voor royalty programma's van de supermarkten acties. Een heel andere markt. Maar daar was het landschap wel toe aan vernieuwing. Die hadden alles in één, en als je het dan gewoon gestructureerd bijbrengt in domeinen, wat is content, wat zijn de foto's met labels, wat is configuratie? Als je dat allemaal uit elkaar gaat halen kan je een hele duidelijke roadmap maken over hoe je van een bepaalde situatie tot een nieuwe situatie komt. En daar zijn ze nu ook beland.

Dan zie je dat zo'n roadmap, ook al is het op een klein niveau, van een platform, van hoe split je dat goed op in goede domeinen, dat werkt fantastisch, joh. Dat doe ik bij Finalist iets minder gebruiken. Gewoon wegen het soort bedrijf. Maar bij mijn eigen klanten doe ik dat eigenlijk bijna altijd, ook zeker bij gemeentes want die hebben een heel groot applicatie landschap, is altijd wat te vervangen. Er is altijd een cloud tenzij architectuur principe meters moeten maken richting een bepaalde grootte tech bedrijf. Of dat nou Microsoft is of Google of Amazon. Dus daar zitten veel meer van dat soort bewegingen waardoor we ook veel meer met een roadmap werken.

Reactie interviewer

Onwijs interessant wat je zegt, want dit is exact hetgeen wat onderliggend is aan die langetermijnvisie. Dat bolletje, ik heb hem maar even langetermijnvisie genoemd voor de simpliciteit ook vanuit die interviews. Maar de theorie gaat hier exact over, die ook letterlijk in de theorie, het werken met roadmap, hoe ga je van a naar b, hoe ben je veel meer in controle en breng je structuur aan om daar te komen? Dat gaat precies hierover. Dus ik ben blij dat je dat zo noemt en herkent, want ja, dat levert je ook gewoon heel veel op. Dat zie jij bij die klanten ook gewoon gebeuren.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Waar ik nog wel benieuwd naar ben is: in welke mate IT-onderdeel uitmaakt van het primaire proces en of daar ook volgens jouw ervaring, denken in een keten in terugkomt als je begrijpt wat ik bedoel?

Antwoord vraag 3

Ik snap je vraag. Ik zal wel even met een uitstapje beantwoorden. Eerst nog even Gemeentes, die hebben juist dit, is daar nog het ontzettend moeizaam. Dat erkennen van IT, dat geldt trouwens ook voor woningcorporatie, die hebben een sociale gedachten. Dus IT is niet top of mind. De meeste managers en directeurs van dat soort bedrijven, ook van gemeentes moet ik heel eerlijk bekennen, hebben IT niet top of mind. Echt dramatisch gewoon. Alles draait om IT. Ik benoem het dan weer als ondersteuning van het proces door IT, hè, dus het gaat het om de IT, IT zelf is geen doel op zich, maar in alle processen komt een vorm van IT terug. En dat wordt alleen maar meer en dat zou al meer moeten zijn ze nu doen. Want je ziet nog heel veel handmatig overkloppen van de ene applicatie naar de andere applicatie of eigenlijk nog niet eens goed gebruik maken van de automatisering en IT. Voor Finalist is dat wat anders. Want Finalist is een softwarebedrijf, en eigenlijk nog erger, het komt van een detachingsbedrijf af. We hadden toevallig van de week en een praatje met de grootaandeelhouder, ik heb heel weinig aandelen van Finalist, maar ik zit ook in de stak. De stichting administratiekantoor van aandeelhouders van Finalist. Die had een mooi praatje, want wat is het doel? Dat gaat heel plat klinken wat ik nu zeg. Maar waarom is Wibo Pollman aangesteld bij Finalist, die is aangesteld om Finalist om te vormen, van een detachers club naar een softwarehuis en met een softwarehuis bedoelt die grootaandeelhouder dat we dus ook die productlijnen hebben, dat we ook recurring business hebben. Dat is een heel duidelijk doel. En wat is het achterliggende doel, dat kun je ook zomaar bedenken. Dat is om de prijs van Finalist omhoog te krikken. Hij doet dat in termen van detachers club, zeg maar één op twee. Omzet maal twee kun je daarvoor vragen. Bij een softwarehuis is dat soms wel achtmaal de waarde. Dus dat ziet hij als doel. Dat is een primair doel om Finalist van een detachingsclub, puur alleen maar die hit en run projecten en mensen wegzetten voor een factuurtje zeg maar. Naar een club die wat meer product gericht is in recurring business. En dat noemt hij softwarehuis. Je mag het elk woord geven wat je wil. Maar dan is IT eigenlijk het primaire proces voor Finalist.

Reactie interviewer

En daarom is jouw ervaring ook zo interessant en je hebt ze zelf wel beide genoemd. Inderdaad, IT is Finalist, dat staat gelijk aan mekaar. Als je het op tekst zou schrijven. En je ziet ook die gemeentes waarbij je dat nog heel erg ook perceptie van mekaar afstaat. Dat is zo'n bizar contrast. Maar dan zie jij ook wat je ermee kan bereiken als je dat veel meer dichtert tot elkaar brengt, en zeker ook bij zo'n gemeente. Alles wat zij doen, al die processen is natuurlijk met IT ondersteund. Zijn websites, applicaties om bepaalde zaken aan te vragen of weet ik veel dossiers die worden bijgehouden en verstrekt. Het is natuurlijk allemaal digitaal.

Nou, dan zie je, als je dat scheidt van elkaar, wat voor effect dat heeft, nadelig en zo zie je, als je het wat concreter verbindt en je spreekt een ambitie uit en je gaat dat alleen maar meer doen. Nou, dan zie je dat op gegeven maal acht je waarde kan gaan verdubbelen. Bizar contrast vind ik dat.

Reactie geïnterviewde

Ja, ik moet wel zeggen, ik heb bij meerdere gemeentes gewerkt, onder andere gemeente Amsterdam, Haarlem, Westland en Naaldwijk. Er zitten wel grote verschillen in, er zijn gemeentes met een CIO en dat is echt een functie die bepalend kan zijn. Dat ligt een beetje aan de persoon die dat invult. Dan ligt het ook nog aan de manager die I&A onder zich heeft in de gemeentemarkt is dat een bekende term. Bij Haarlem bijvoorbeeld hadden ze gewoon eigen scrumteam. Gingen gewoon zelf ontwikkelingen doen, die hadden ook een ideaal, die zitten in die common ground beweging van VNG. Die hadden het ideaal om code als open source aan te bieden aan de andere gemeentes. Dus zij bouwde het eerst zelf, bijvoorbeeld een zaaksysteem hebben ze zelf gebouwd en dat bieden ze dan weer aan, aan andere gemeentes. Dus echt vanuit een bepaalde filosofie, en dan wordt IT natuurlijk meer belangrijk in je organisatie. Zeker als je zelf ontwikkelteams hebt. Bij 'anoniem' is dat bijvoorbeeld helemaal niet zo. De CIO is dezelfde persoon als de directeur bedrijfsvoering. Dat is een vrouw, niet omdat het een vrouw is, maar die heeft echt gewoon echt geen verstand van ICT en die doet wel de functie van CIO. Je moet die gemeentenaam er straks even uithalen.

Reactie interviewer

Zeker, nee, blijft binnenskamers.

Reactie geïnterviewde

Wel bepalend voor zo'n organisatie, hoe ICT een rol gaat spelen of niet. En daaronder zitten dan managers, bij die gemeente waar ik zit, daar hebben ze specifiek een regie en change organisatie naast de oude ICT-organisatie gezet. Dat is dus echt alleen maar die zich richten op beheer. Vernieuwen konden ze niet, innoveren konden ze niet. Daar hebben ze een hele nieuwe organisatie van 20 mensen naast gezet, daar ben ik onderdeel van, die innoverende en roadmap projecten initieert. Er is nu een klant contact center, telefooncentrale, zaaksysteem met digitaal archief allemaal aan het vervangen. Dat noemen we dan architectuur componenten maar het heeft natuurlijk rete veel impact op de business, en als je ziet hoeveel de business dat zich aantrekt of daarin mee denkt, dat is gewoon bijna triest. Er is bijna gewoon geen input of meedenken. Mensen krijgen er allemaal mee te maken, maar het is een worsteling om te innoveren terwijl die organisatie er eigenlijk zich gewoon niet bezighoudt met ICT.

Reactie interviewer

Nee, heel gek, en dit is precies wat je zegt, waar het onderzoek ook over gaat, het scheiden van de exploitatie en het exploreren van de business. En IT kan daar zo'n goede aanjager in zijn en is niet alleen kan, maar is het vaak ook, omdat techniek heeft natuurlijk ook een mega opmars, in alle sectoren die je tegenkomt. Je kan er niet onderuit en je moet er wel wat mee. Dus je kan ook niet zeggen: wij doen niks met dat exploreren we gaan niet te verkennen, dat kun je bijna niet uitleggen. Je moet wel, het is gewoon een driver voor verandering die alleen maar groter wordt.

Reactie geïnterviewde

Het gekke is bijvoorbeeld bij de gemeente, die kan jarenlang stilstaan, en dat hebben ze ook gedaan. Ze zeggen ook van zichzelf, wij zijn een Centric gemeente. Dat betekent dat ze niet nadenken over elk domein, wat is nou de beste oplossing voor dat domein, sociaal domein of ruimtelijk domein en de processen die daar spelen. Nee, we hebben één leverancier, dat is lekker makkelijk, want die knoopt die applicaties wel aan elkaar, met zijn eigen in hub in plaats van een eigen integratie platform. Dan nemen ze ook nog de broker af van Centric en ja dat is een black box waar ze ook gewoon gegevens transformeren, en je weet eigenlijk niet wat ze er allemaal mee doen, maar je bent wel rete afhankelijk geworden van die ene leverancier. Daar is gewoon geen betere gedachte achter dan wij zijn een Centric gemeente.

Reactie interviewer

Ja, inderdaad, daar kan ik ook met mijn kop niet bij. En ja, wat ik daarstraks ook zei, af en toe heb je discussies en dit is er ook zo eentje die jij dan bent tegengekomen. Wetende dat het zo'n belangrijk onderdeel is van je primaire proces. Hoe kun je dit nou zeggen, weet je wel, daar kan ik met mijn kop niet bij.

Reactie geïnterviewde

Het is een vorm van makkelijkheid. Dat is ook wel een leuke discussie en ook over Microsoft. Al die overheidsbedrijven gaan natuurlijk rücksichtslos naar Microsoft, Office 365. Zeker in de Corona tijd is dat natuurlijk een giga voordeel voor Microsoft geworden, dat video thuiswerken. En ja, er zit verder geen gedachte achter? We kiezen gewoon voor Microsoft, want iedereen doet dat, en ik zeg niet dat dat fout is. Alleen, ja, het is wel goed om na te denken over wat gebruik je daar dan van? En is dat allemaal wel logisch? Teams gebruiken is leuk, maar als je daar ook de opslag van gaat gebruiken, dan zitten je documenten ineens weer op een andere plek dan in SharePoint of op je document managementsysteem. Je moet echt wel blijven nadenken.

Reactie interviewer

Nou, dat is waar, ik had het daar met Wibo ook over. Jullie zijn natuurlijk heel erg open source minded en wat is het gevaar van big tech? Heb ik het niet alleen met Wibo over gehad maar dat kom je natuurlijk dagelijks gewoon in het nieuws tegen, de opkomst van z'n Amazon en ook zulke partijen die in één keer een bedreiging vormen voor traditionele business, waar je in eerste instantie niet helemaal niet zo aan zou denken. Je wil om een gegeven moment zoveel consumenten en klantinformatie, en dan gaat het niet eens over een product wat we dan gebruiken, maar meer de gedragingen van mensen, waardoor ze in één keer concurrent kunnen vormen op heel veel vlakken. En die afhankelijkheid is mega en een groot risico.

Vraag 4 – 'Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?'

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Heb je nog tijd voor een korte vraag? Want ik zie dat we op minuut 59 alweer zitten, maar ik wil deze toch nog even stellen, want dat maakt het verhaal wel heel erg mooi af. Je vertelde: hé, Wibo is aangesteld om als platte detacheerder veel meer toe te werken naar softwarehuis met echte dienstverlening als product, omdat dat even komt constaterend te zeggen. Dat brengt ook wel wat teweeg qua organisatie, het managen van je organisatie en bepaalde implicaties op de strategie die je voert. Je verandert gewoon heel erg. Wat zou je daar nog kort over kunnen vertellen?

Antwoord – vraag 4

Wibo heeft natuurlijk wat veranderingen aangebracht, twee businessunit managers voor specifieke markten. Ook competence centers. Dus er is één businessunit die zich veel meer richt op websites, bijvoorbeeld Drupal ontwikkeling, en er is een andere businessunit die meer in de zorg markt zit. Die is heel erg gericht op Javaontwikkeling, niet alleen maar opsplitsing in het bedienen van markten. Maar het is ook nog een opsplitsing in competence centers. De integratie competence center zit ook aan de Java kant. Want dat is eigenlijk ook heel erg Java gebaseerd. Die opsplitsing zit erin. Daarmee creëer je duidelijkheid. Maar het is natuurlijk ook lastig, hè, want je moet soms ook mensen bij elkaar inhuren om uiteindelijk de klanten goed te kunnen bedienen. Zo werkt dat natuurlijk ook. Wat ik ook wel zie, is een klant die eigenlijk een vraag heeft, wat meer richting Java ontwikkeling/integratie gaat, ja die gaan businessunit van Drupal natuurlijk proberen op te lossen met bepaalde Drupal. Het is een goede manier om focus te krijgen, een businessunit manager die op een bepaald marktsegment richt, klant kan richten en ook op bepaalde technologie kan richten. Dan kun je ook goed mensen op aannemen. Hé, want je kan het makkelijk Drupal-mensen aannemen op het moment dat je een competence center bent op dat gebied, dat werkt gewoon echt zo. Dan kun je die techneut beter binnenboord krijgen. Dat werkt aan de andere kant dus ook zo.

Je ziet nu ook wel dat nu bijvoorbeeld, de GGD-projecten draaide wat minder goed, de winstgevendheid van de ene businessunit is wat minder dan de andere. Die andere Drupal-eenheid die draait hartstikke goed, dan zie je onderling ook wat kibbeling over wie draaien winst en wie draaien verlies. En hoe gaan we dat dan doen als Finalist en ik denk dat dat met name over management, die controle graad, en die strategic implementation. Governance moet ik nog even apart benoemen, dat is wel echt een goeie, die governance structuur.

We zijn ISO 27001 gecertificeerd en NEN 7510 als Finalist. Ik ben ook security officer en privacy officer en daar komt wel heel veel governance achterweg, je moet aan heel veel dingen aan voldoen. Inclusief het risicomanagement vanuit de directie enzovoort. Aan zo'n ISO-norm zit best wel veel aan opgehangen dus de conference bij Finalist. Ja, de strategic implementation, ik denk dat we groeiende zijn in die route naar van detachering naar een meer een producthuis of een softwarehuis. Zodat we die recurring business ook, daar zijn we nog echt in aan het groeien. Daar zijn wij nog niet. Dat is de doelstelling voor de komende drie jaar, die heeft Wibo ook gekregen van de aandeelhouders, daar ben ik me ontzettend bewust van, als productmanager. Ik denk dat dat gewoon meer uitbreiding verdient zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, precies, en zou je daar dan een hele belangrijke in kunnen noemen waarvan je zegt: hé, als je volgens die capability werkt, hè met enterprise architectuur en eigenlijk alles wat het nog meer omvat, wat daarbij hoort. Dat inzettende met de wetenschap dat je dus van detacheerder gaat veranderen naar een dienstverlener, softwarehuis wat is dan het meest cruciale waar de organisatie in moet veranderen? Om die capabilities ook goed in te zetten.

Reactie geïnterviewde

Dat zit m wel echt in dat hergebruik. Die componenten die ik net noemde, dat bedoelde ik met, daar moeten we nog in groeien. Want we hebben die componenten wel, maar we hebben dat hergebruik natuurlijk nog niet. Als er een volgende klanten komt en die wil ook diezelfde componenten zoekt, bijvoorbeeld zo'n workflow / proces engine, gebaseerd op een open source BPMS, maar dan zouden wij dat kunnen bewijzen dat de componenten ook weer hergebruikt kunnen worden, dat scheelt ongelooflijk veel code en werk in een volgende traject bij een klant. Maar daar zijn we dus nog niet. We hebben wel bedacht dat we die componenten nodig hebben, naar de toekomst toe en dat we wat meer in domeinen denken. Dat we dat ook echt afscheiden van elkaar, dat ongelooflijk goed configurabel hebben gemaakt. Dus dat we heel veel technische beheer schermen op de achtergrond hebben om dat voor een andere klant ook weer goed op een eigen manier in te kunnen zetten. Daar hebben we heel veel tijd en energie ingestopt. Maar we hebben nog niet bewezen dat we dat ook echt kunnen gebruiken, voor een traject.

Reactie interviewer

Nee, precies, dat zou onwijs veel gaan schelen zeker. Daar spreekt de theorie ook over, waar dit ook over gaat, en je kreeg daarmee echt business extensie doordat je die architectuur slim inzet. Nou, dat is exact natuurlijk het verhaal wat je zegt, gewoon het hergebruik van bepaalde ontwikkeling, code in dit geval maken dat mogelijk.

Reactie geïnterviewde

Je hebt het natuurlijk heel vaak over enterprise component of architectuur componenten, maar dat geldt natuurlijk voor software, misschien nog wel meer. In plaats van dat je vroeger als Finalist in elk project weer opnieuw begon, het wiel weer opnieuw ging uitvinden, misschien soms een slimme programmeur dacht, laat ik effe een stukje code kopiëren van een vorig project, omdat die daar toevallig ook aan gewerkt had, zijn we nu dus wat meer bezig met een componenten te standaardiseren. Dus ook voor hergebruik klaar te maken.

Reactie interviewer

Ja, precies, mooie ontwikkeling. Ik denk als je daar natuurlijk een goede, dat je daar echt wel wat moois in handen hebt. Oké, dank je wel. Dit zou de laatste slide zijn om je te bedanken voor je deelname. Uiteraard kan ik me voorstellen dat je misschien nog vragen hebt of dat je zegt van ik zit nog wat willen het toevoegen, omdat ik denk dat dat belangrijk is voor je onderzoek, maar dat heb ik nog niet besproken, misschien ook niet, maar wil je die gelegenheid uiteraard nog wel even geven.

Reactie geïnterviewde

Nee, we hebben al best wat zijpaatjes bewandeld. Je vroeg of ik mij wilde houden bij Finalist en ik heb af en toe al een zijpaatje genomen om voorbeeld net iets meer duidelijk te maken. Dus ik hoop dat ik dat nog genoeg heb kunnen doen.

Bijlage B2.H - Interview ambidexteriteit – Finalist

Datum: maandag 22 maart 2021
Functie geïnterviewde: Algemeen Directeur
Organisatie: Finalist
Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Finalist om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe Finalist omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook de huidige bedrijfsvoering voortzet.

Antwoord - vraag 1

Ja, mooie vraag hoor. Want dit is altijd een spanningsveld. Kijk wat wij hier doen bij Finalist, wij kijken naar de toekomst. Even voor Finalist is een organisatie die van oudsher maatwerk opdrachten doet en detachering. Wij hebben geen product, althans we hadden geen product. We zijn op een gegeven moment met de GGD in contact gekomen met drie GGD-regio's, Twente, Hollands Noorden en Utrecht, en wij zijn daar geselecteerd om een product te gaan maken. Het GGID – en dat is een digitaal kind-dossier dus kinderen, van nul tot 18 entingen en alles en de groei. Alles wordt gevolgd via dit dat digitaal dossier. In die markt zijn twee partijen al actief Gino en de Topicus. Die hebben die opdracht niet gekregen. Wij hebben die opdracht wel gekregen, dus product te gaan ontwikkelen, dus dat is dan ook wat wij inzetten. Ja, dat is ook de toekomst, zo spelen wij in op de toekomst door een product te ontwikkelen die hebben we 28 februari jongstleden opgeleverd. Aan de andere kant, we hebben hier twee businessunits, dus binnen de businessunits Zorg en Zekerheid ontwikkelen we dat product en daar hebben we ook nog een businessunit: Onderwijs, Media, Maatschappij en binnen die businessunit ontwikkelen. Wij de digitale werkomgeving, dat is eigenlijk een portaal, kan en studentenportaal zijn bijvoorbeeld of een medewerkersportaal waarin zij gewoon alles in één oogopslag in beeld krijgen en dus gewoon weten wat ze moeten doen. Ook gewoon in het proces dat je ziet dat je bepaalde handelingen moet verrichten. Je krijgt voor jezelf gewoon een portaal met al voor jou relevante gegevens als medewerker. Dus dat ontwikkelen OMM en dat GGID, dat ontwikkelen we nu door. Dus dat is zeker voor Finalist een enorm spanningsveld geweest, omdat het enorm beslag heeft gelegd de medewerkers van die unit. We hadden daar een heel groot team op zitten om tot dat product te komen, maar ondertussen is het wel zo dat de schoorsteen wel moet roken, hè dus het is een commercieel bedrijf.

Het dan is het non-stop keuzes maken van waar ga je voor en accepteer je die kostenpost, zie je dat als een investering. Of vind je dat op een gegeven moment dat die unit gewoon winst moet maken, wat weer ten koste gaat van de ontwikkeling van dat product? Nou, we hebben ervoor gekozen sinds dat ik hier zit om eigenlijk verlies aan die businessunit-kant te accepteren om te komen tot dat product, dus we hebben er zelf meer dan 1.000.000 euro ingestoken om totdat producten komen en dat is 28 februari opgeleverd. Maar de GGD, en het is het type organisatie, die zijn eigenlijk nooit tevreden. Wij verzinnen trouwens het product niet. We zijn techneuten die bouwen, ze hebben zelf de Product Owners, zij hebben zelf twee Product Owners. Wat je ziet bij zo'n organisaties dat ze weinig doen aan het mobiliseren, enthousiasmeren van medewerkers, dus het wordt een technische realisatie. Wij zien hier al maanden terugzien zien wij al, dat dat een probleem gaat vormen als je de mensen die mobiliseert en enthousiasmeren, dus in plaats van dat ze dat doen, blijven ze maar vragen om meer functionaliteit en is het nooit genoeg.

Ze hebben ook geen verstand van, hoe zet je nou eens een product neer met een walking skeleton, want er is ook een audit geweest, meer dan een jaar geleden en toen heeft de auditor al heeft aangegeven, en je kunt gewoon de walking skeleton, kun je nu al neerzetten en van daaruit ga je verder. Dus we hebben nu gezegd, 28 februari, dit is het. Het is klaar voor ons. En wat je dan nu ziet is, en daar zet ik hard op in, het is mooi geweest. Nu moet daar ook die schoorsteen gaan roken, we hebben daar nu meer dan een 1.000.000 euro ingestoken. Of we gaan dat de GGD verder daarin investeert en/of we gaan nog veel meer andere werkzaamheden daar doen. Dus het is een spanningsveld. Ja, het is een keuze die je moet maken vanuit het bedrijf. Je investeert, en dan hebben we de mazzel dat bij OMM, de digitale werkomgeving een stuk kleiner is, maar dat OMM dat het daar heel goed gaat. Dus dat is waardoor we het daardoor kunnen leien, maar toen die kwam was het wel helemaal scheef. Want we hebben toen ik kwam in dat jaar min 1.000.000 euro verlies gemaakt, min 1.000.000 euro. Nou, dat is gigantisch voor zo'n bedrijfje als dit. Ja, dat moet je niet nog een jaar hebben, want dan ga je gewoon kapot. Dus je zag ook dat het management wat er toen zat, dat het doorgeslagen was in helemaal investeren en die keken helemaal niet naar van daar moet toch ook geld binnen komen. Dus ik heb wel de slag gemaakt van oké dan moeten we zorgen dat we aan de andere kant het geld er goed uitkomt. Dus dan komt dan de andere kant goed uit, waardoor wij vijf ton winst hebben neergezet vorig jaar in 2020. In 2019 was het minder dan een 1.000.000 euro, een aanzienlijke verbetering van de EBITDA. En wel zorgen dat de klant goed live kan worden gebracht. Dus het is een spanningsveld tussen keuzes. Ik kijk wel onderaan de streep dat je wel positief draait en dat je gewoon je rekeningen kan blijven betalen natuurlijk.

Reactie interviewer

Nou ja, wat je zegt, dat moet. Ook anders is het bestaansrecht op gegeven moment weg. En misschien, want is toch wel heel erg interessant om er wat dieper op in te haken, want ik denk helemaal terecht wat je zegt: alleen hoe heb je dat vervolgens georganiseerd, dat je dus wel bent gaan door ontwikkelen en in gaan spelen op wat die klanten in de toekomst wil en nodig heeft, maar gelijktijdig ook te voor zorgen dat die schoorsteen dus rookt. Hoe hebben jullie dat georganiseerd?

Reactie geïnterviewde

Toen ik kwam, was het vrij diffuus eigenlijk qua organisatie. Je had een grote delivery poule. Daar had je nog allemaal mensen boven die over planning, gingen maar die lijnen waren onduidelijk. Ik denk dat dat ook heel belangrijk is dat je voor de hele organisatie gewoon een heldere structuren opzet, die iedereen kan begrijpen dat de rollen waarin mensen zitten dat die ook gewoon te begrijpen zijn en toen ik hier kwam, toen snapte ik de organisatiestructuur niet hoe die in elkaar zat. Ik zag ook heel veel mensen, ook veel directieleden, waarvan ik dacht van wat doen zij dan de hele dag en waar zijn ze dan voor verantwoordelijk? Waar kun je ze op aanspreken? Iedereen wees maar naar elkaar. Dus was ik gedaan heb, we hebben eigenlijk een hele laag ertussenuit gehaald, de directielaag. Alles weg.

Twee businessunits neergezet: een businessunit, Onderwijs, Media en Maatschappij en een businessunits Zorg en Zekerheid, en daar een businessunit manager op die verantwoordelijk is voor die businessunit en de mensen sales heb ik ook in de units gezet, zodat die ook dat teamgevoel hebben samen met het team van delivery, dat ook als we wat verkopen dat het ook geleverd kan worden, ze stonden eerst erbuiten, buiten delivery, die verkochte dingen die niet eens geleverd konden worden. Nou, dat wordt natuurlijk nu heel goed op elkaar afgestemd. Ik heb gewoon eigenlijk waar het op neer komt in de kern, je maakt mensen verantwoordelijk, je geeft ze heldere verantwoordelijkheid en dat iedereen begrijpt dat waar de mensen verantwoordelijk voor zijn, binnen de organisatie.

Reactie interviewer

Ja, en zijn dan de mensen binnen zo'n businessunit, eigenlijk de hele keten die je daarin doorloopt, zijn zij zowel verantwoordelijk voor vernieuwing als voor het voortzetten van het huidige? Of heb je daar ook nog een splitsing in aangebracht?

Reactie geïnterviewde

Nee, dat hebben we niet gedaan. Kijk wat je ziet bij ZZ is dat heel veel mensen uit de unit dat ze bezig waren met de ontwikkeling van dat product. Daaromheen zaten een paar mensen die nog wat andere projecten deden dan wel gedetacheerd, en dat verschuift nu wel. Dat is wel een keuze trouwens, waar ik nu voor sta, dat is wel leuk dat je erover begint, nu zitten we te kijken van moet dat GGID-product, moet ik dat niet uit gaan liften en dat je daar een businessunit GGD voor gaat neerzetten. Een paar mensen komen die zich puur bezighouden met het groter maken en het beter maken van het product en dat daar klanten bijkomen. Dus ik denk zelf wel dat dat het verstandigste is, want ik ben wel iemand van focus. Denk als je mensen heldere focus geeft, dan weten ze er ook succes van te maken. En ja, ik denk dat dat ook een beetje lastig is in de fase waarin je nu zitten van dat je daar een product hebt, waar een productorganisatie omheen moet maar je hebt ook nog gewoon detachering en maatwerkopdrachten. Een productorganisatie is toch wel iets volledig anders, want ik kom zelf uit de productorganisatie, maar ik heb natuurlijk wel bij Capgemini gezeten wat weer gewoon maatwerk was en ook detachering.

Reactie interviewer

Ja, dat is anders. Dienst en producten zijn sowieso allebei anders. Wat je net ook zegt: hé die die spanning die al een paar keer benoemde, die komt straks trouwens ook nog een keer aan bod. Die heb je natuurlijk altijd, de schoorsteen moet roken en de andere wil het geld gaan uitgeven, terwijl dat misschien dat er helemaal niet eens omdat de schoorsteen al minimaal rookt. Maar toch wil je alle allebei voortzetten. En hoe ga je daar dan mee om en het kan inderdaad de keus zijn omdat ze misschien tot elkaar te brengen, te integreren. En dan heb je jullie andere uitdagingen, of dat je het splitst inderdaad, dat je de mensen die vanuit de bestaande daar gewoon daarop investeren en daar de focus op houden en de mensen die meer aan het exploreren zijn, daar ook in vrijlaten, omdat ook misschien een ander type mensen zijn die daar ook veel beter in zijn.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Finalist dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Oké, leuk om jouw verhaal daarin te horen, ook zeker wat je zegt, typisch, dat je al wel op punt staat van goh ik moet eigenlijk nu een volgende keuze gaan maken. En ja, wat gaan we daaraan doen? Typisch dat je nou net op dat punt staat, helder. Ik denk dat we voor deze slide hebben we voor nu denk ik best wel wat besproken. Gaat ongetwijfeld nog een paar keer terugkomen, maar vul het gewoon netjes aan met nieuwe onderwerpen. Je hebt het net al heel even kort aan aangestipt: ook toen je hier kwam hè, waar staan we nou voor? Hoe is die organisatie nou ingericht en je wil uiteindelijk wil je met zijn allen ergens naartoe kunnen werken. Ook wetende wat we net hebben besproken, dat er een deel van de organisatie bezig met de ontwikkeling.

De andere is bezig met de schoorsteen laten roken. Hoe zorg je ervoor dat toch iedereen met de neuzen dezelfde kant op toewerkt en dus naar hetzelfde doel, zoals we hier ook staat.

Antwoord vraag 2

Ja, als je kijkt naar gedeelde visie, wat we gelijk gedaan hebben in 2019 is een missie en visie geformuleerd. Ik ben nog niet helemaal gelukkig met die visie. We hebben nu een nummer één op het gebied van internettechnologiediensten voor die branche, dat we dat willen worden. Ik heb de toonaangevende één, dus geen je zelf eigenlijk bij iedere actie die je doet. Zoals dit gesprek zou ik voor mezelf moeten gaan evalueren dan na afloop van dit gesprek of ik mezelf dan minimaal een acht geef voor dit gesprek dus oftewel, ben je echt een nummer één. Als je nummer één bent dan lever je ook kwaliteit. Dus wat we gedaan hebben is dus een heldere missie en een heldere visie neergelegd. Verslag die we nu aan het maken zijn, is dat wij op gebied van marketing alles gaan aanscherpen, omdat wij zien dat wat wij willen bereiken, dus bijvoorbeeld dat product verkopen bij de GGD, maar ook als je bijvoorbeeld kijkt naar woningcorporaties. Als we daar nog willen groeien of als we mensen beter willen detacheren dat we op het gebied van marketing nog echt een hele grote inhaalslag te maken hebben. Dus, ik wil dat dat iedereen of iedere accountmanager of servicemanager, gewoon dat hele marketingplan voor wat betreft hun stuk eigenlijk gewoon uit hun kop heeft geleerd dat ze ook weten van als iemand vraagt van wat is je onderscheidingsvermogen ten opzichte van concurrenten? Dat ze dat ook gelijk kunnen aangeven, wij zijn zwak hier in de concurrentieanalyses. Er wordt eigenlijk niet naar concurrenten gekeken, is best bijzonder.

En dan halen we toch veel binnen. Ja, ja, blijkbaar vonden we dat niet nodig. Maar ik denk het maakt leven wel een stuk gemakkelijker als je precies weet waar je goed in bent en waar je wat minder in bent, zodat je die gesprekken ook beter kan voeren. Wij zeggen ook wij hebben een maatschappelijk relevante IT en de unit doelstellingen, die zijn heel helder in financiële zin, dus wat ze moeten halen. We hebben ook duidelijk aangeven: van zoveel procent gaat in de beta, zoveel procent zit in projecten en zoveel procent halen bij je ZZ uit het GGD-product. Dus we hebben, ja, het budget echt goed vastgesteld, we hebben een ondernemingsplan, dus dat is allemaal helder. Maar het verhaal zelf daarachter van, hoe ga je het nu echt realiseren, dat je gewoon per doelgroep dus weet van hoe zet je dat daarin dat? Dat moet toch echt zwaar verbeterd worden. We geven op hoofdlijnen weer; dit is ons target, het target is helemaal opgedeeld, zoveel voor het GGID-project, zoveel voor detacheren zoveel voor maatwerkprojecten. Daar komt zo veel uit, maar dat heb je helemaal gespecificeerd. Ook per unit. Dan laat je de mensen nog wel een beetje in het ongewisse van ik zit bij een woningcorporatie. Wat ga ik als iemand mij vraagt, wat maakt jullie nou bijzonder dan zeggen? Dan zeggen ze we doen maatschappelijk relevante IT. Oké, ja, maar dat is nog een ander bedrijf die dat ook doet, dan is het al vrij snel stil denk ik.

Reactie interviewer

Oké, nou interessant wel wat je zegt dat op sommige vlakken zijn jullie best wel heel erg concreet en heb je zelfs op detailniveau per businessunit aangegeven. Wat gaan we uitgeven en wat moet verdiend worden? Dat komt ook weer terug bij wat we net bespraken, wat ga je exploreren? Wat ga je exploiteren? Alleen als je het dan inderdaad meer hebt over het minder feitelijke, dus als die visie inderdaad naar binnen en naar buiten toe. Daar zijn jullie dus nog wel even mee bezig om daar een volgende stap in te maken.

Reactie interviewer

Ik merk dat mensen de missie en visie niet goed kunnen onthouden. Maar ik vind 'm ook niet heel erg spectaculair als je kijkt naar de missie dan zeggen: we zijn op de belangrijke levensmomenten, dus met internettechnologie en diensten op de belangrijke levensmomenten voor Zorg en Zekerheid of woningcorporaties, belangrijke levensmomenten. Ja, ik weet niet of ik dat echt belangrijke levensmomenten zijn. Nou zit nu meer te kijken naar wij doen open source, als ik kijk naar waar de samenleving zich in aan het ontwikkelen is en als wij big tech nog meer macht geven of de macht zo laten, zoals het nu is. Ja, ik vraag me af. Misschien moeten we daar wel wat mee, wij zijn open source, dus wij willen wat minder macht geven aan die big tech bedrijven en dat er veel meer van de community zal zijn.

Dus ik wil meer naar iets van misschien de mensen beter laten nadenken van als je niet voor big tech hoeft te kiezen, kies dan voor open source. En die open source, en die open source integreert prima met Microsoft en Google en zo maar maken ze gewoon niet groter dan dat ze al zijn. Want ze hebben al veel te veel te vertellen en – en dat is gewoon niet gezond, is niet gezond voor de samenleving.

Reactie interviewer

Nee, dat klopt, dat is enorm actueel natuurlijk op dit moment en zeker zo'n Amazon, die steeds meer toetreden doet in Nederland. En ja, dat wordt dan concurrenten van de hele traditionele business is waar je voorheen nog niet aan en dat wordt nu in één keer realiteit. En dat zijn een gesloten werelden. Je creëert afhankelijkheid. En ja, daar zit wellicht inderdaad wel een hele mooie kans voor jullie.

Reactie geïnterviewde

Ik heb met die module digitaal transformatie, ik heb ook van Bob de Wit, die treedt ook de voorgrond, maar daar heb ik ook les van gehad – en ook over de samenleving en de switches in de maatschappij eigenlijk dat ik die toen al gehoord heb. Ja, ik heb wel het idee dat het die kant uit gaat nu dus wij kunnen daar in de realisatie kunnen we integreren maar ik vind ook dat de mensen weleens moeten nadenken van ja wellicht is het ook wel een maatschappelijke keuze. Ben je nou echt maatschappelijk verantwoord ondernemen, dan moet je misschien ook meer open source kiezen ook. Dan ga je de missie van de organisatie, ja, dan leg je 'm wel hoger, vind ik. Dan ga je het hebben over hoe de vormt samenleving zich en dan trek je ook mensen aan die zich dit realiseren van dit kan niet langer zo doorgaan, we moet daar wel goed opletten.

Reactie interviewer

En wat je net al zei: een community hè, als je dat weet te creëren. Wellicht kan dat door een hele duidelijke missie en visie te stellen dat externe partijen maar ook klanten naar je toekomen en dat vormt zich als het ware dan een community waar je allemaal het gemeenschappelijke doel in een terugziet.

Reactie geïnterviewde

Wij zitten bijvoorbeeld met RedHat in de community al, dus wij leveren ook gewoon een mooie functionaliteit waar andere weer gebruik van kunnen maken. Ja, ik geloof daar wel in. Ik heb me nooit trouwens heel eerlijk gezegd, ik heb nooit gerealiseerd toen ik hier kwam dat dat ook een open source, ik dacht van Jezus, open source joh. Wat moet je, de business ging ook niet goed is. Is het nog wel levensvatbaar? Ik kwam uit een Oracle omgeving, dacht ik: ja Microsoft natuurlijk. Wat moet je ermee is? Is het niet een beetje vergane glorie of zo? Maar nee, het is trouwens uitverkochte bak aan die kant, dus nee, dit lijkt juist heel stevig te worden, maar misschien krijg je wel vijanden of vijanden, gewoon partijen die juist niet met ons zaken willen doen omdat ze alles op Microsoft hebben, evengoed prima.

Reactie interviewer

Ja, exact inderdaad, en dan die klanten moet je dan niet per se willen, hè omdat het ook past bij het doel en de missie die je hebt gedefinieerd, dus.

Reactie geïnterviewde

Nee, ik heb laatst ook inderdaad een heel sales traject met een grote woningcorporatie, die wilde gewoon een integratieplatform. Nou wij hebben RedHat helemaal uitgelegd, echt een toppresentaties gegeven. En dat kan ik wel zeggen, want ik had echt geen kritiek op hoe we die presentatie hebben geven. Vond het echt heel goed gaat, maar kiest voor Microsoft technologie, terwijl je met RedHat kun je het effect op Azure, maar de enige kritiek die ik dan heb is aan mijzelf, want dat heeft mijn ogen geopend, ook om meer een beeld te schetsen van, weet waar je voor kiest. Je hoeft niet alles op Microsoft te doen. Ik denk gewoon, je geeft aan als corporatie je bent maatschappelijk verantwoord ondernemen. Den je dat dan ook echt aan het doen met deze keuze? Ik had het ook met Edwin erover, die zit nou bij een woningcorporatie en die zegt ook. Het is ook gemak, een gemakzuchtige keuze. Gemakkelijker. Allemaal Microsoft. Dan denk ik van gemakkelijk gedrag. Ja, wat heeft dat ons gebracht? Wat brengt je gemakkelijk gedrag?

Reactie interviewer

Nou, inderdaad, een terechte vraag, wellicht wat op korte termijn, de lange termijn misschien niks en dat klopt.

Reactie geïnterviewde

En jij had ook gemakkelijk kunnen zijn. Je hebt ook de hele dag kunnen gaan Netflixen, had je je opleiding niet afgerond, had je niks gebracht.

Reactie interviewer

Mee eens, dat klopt en dan ook zo'n Microsoft keuzes inderdaad ook zo'n makkelijke. Het zal wel goed zijn, want de helft van de wereld doet het. Ga je je zelf iets dieper te raden. En ja, is het dan nog steeds een verstandige keus? Ja, heel relevant, nou, ik ben ook oprecht ben benieuwd.

Reactie geïnterviewde

Ik koop ook overigens uit principe – ook niks op Amazon. En ik ben ook gestopt met kopen bij Action. Ik ga daar ook niet meer naar toe. Ik ben daar, maar dat komt echt door deze tijd ook wel wat principiële in gaan staan, gewoon wat bewuster.

Reactie interviewer

Ik denk dat het juist heel erg krachtig ook voor jullie organisaties kan zijn om daar ook daar ook op de participeren of dat te anticiperen bedoel ik en dat je juist als je bezig bent met je marketingplannen, missie, visie concretiseren, dat je daar juist heel erg naar kijkt van wat gebeurt er in de omgeving? Wat spreekt ons aan waar voelen we ons goed bij? En waar willen we mee samenwerken, zowel als partij als klant.

Reactie geïnterviewde

En zit ook wel wat missiewerk in, want er zijn ook heel veel mensen die gewoon blind zijn. Maar mensen die in de open source wereld werken, dus de mensen die wij hier bij Finalist hebben, die realiseren zich het wel. Die hebben vaak wel uit die overweging – ook gekozen om zich verder te ontwikkelen in open source. Dit sluit wel aan bij de mensen, ik merkte wel, want ik heb al een nieuwsbrief over geschreven en kreeg echt heel veel spontane complimenten daarover, normaal krijg je natuurlijk nooit de complimenten over je voorwoord van een interne nieuwsbrief. Maar nu zag ik wel dat het wat je zegt – het leeft heel erg en mensen voelen zich wel gesterkt dat ze bij dan bij zo'n bedrijf zitten als Finalist.

Reactie interviewer

Ja, nou ja, dat is heel belangrijk en als je dat voor elkaar hebt, dan kun je ook ergens naartoe werken met mekaar. Dan staat er een commitment. Waar je ook naartoe gaat, dat is in ieder geval vanuit de juiste basis begonnen. Dank je, ook voor deze slide denk ik dat ik een aardig beeld heb.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Finalist dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Dan komen we al bij de laatste ook gezien de tijd. Ik kan me ook voorstellen dat je zo ook weer door moet naar een volgende afspraak. We hebben het hier al best wel een groot deel over gehad. De spanning die we al wel bespreken, hoe organiseer je dat? Maar misschien ook het gene net al besproken, je wil bezig zijn met de toekomst, je wil bezig zijn met de schoorsteen laten roken. Je wil bezig zijn met het intern maar ook extern het juiste uitdragen. Ergens naartoe werken gezamenlijk. Dat meenemende, in welke uitdagingen zie je dan en wat zie je dat Finalist eraan doet om daarmee om te gaan?

Antwoord vraag 3

Veel uitdagingen denk ik. Met dat GGID-product bijvoorbeeld, dat is dan voor de toekomst, en dat geldt vaak met ontwikkelingen voor de toekomst. Wij zijn ienemienie natuurlijk als organisatie, maar als je kijkt naar Elon Musk, die komt met Tesla, hoe lang heeft dat wel niet geduurd voordat dat, volgens mij is dit jaar of zo is voor het eerst dat die winstgevend is geweest. Je ziet nou die aandelen sky high, maar ik vraag me wel af van wat hij wel niet moeten overwinnen ook richting zijn medewerkers, zodat die medewerkers het geloof bleven houden in de ontwikkeling van die auto, van Tesla. Dat merkte ik hier ook, dat is een uitdaging van als we zijn in 2018 begonnen met de ontwikkeling van dat product. En dan nu opleveren, 2021, en dat heeft heel veel energie kost van dat team.

Dus mensen zijn echt wel afgefikt, op dat project. Zijn ook echt mensen wel vertrokken om dat project, want de klant, die was ook niet even leuk, dus het is niet dat je daar een professionele partij tegenover hebt zitten. Die kan zwakken, die kan je juridisch dreigen, want het is overheid. Ja, het is GGD, je weet hoe ze werken met die hele vaccinaties en alles. Dan krijg je al een beetje beeld van hoe deze, hoe dit georganiseerd is. Het is anders dan bij Rijkswaterstaat. Dat is anders bij ministeries waar ik gelopen heb. Dit is anders dan woningcorporaties. GGD is zeer amateuristisch als ik dat zie hoe de er IT eruitziet. Dus het is mensen betrokken houden. De andere kant wat ik hier ook meemaak is natuurlijk als je twee businessunits hebt waarbij er eentje vol investeert, en de ander genereert, dat je een heel goed gevoel moet blijven houden voor de sentimenten. Ook aan de andere kant, omdat die mensen natuurlijk zeggen van hé. Wij zijn maar geld aan verdienen en daar is het aan het weggoien bij wijze van.

Reactie interviewer

Hoe ga je daarmee om, om dat begrip naar elkaar toe te creëren.

Reactie geïnterviewde

Dat moet je altijd adresseren, dat moet je altijd voor zijn. Ook al krijg ik die geluiden niet, dan benoem ik het wel. Dan zeg ik: ik kan me voorstellen dat dat sentiment is en maar ook door mensen vraag te laten stellen. Dus eigenlijk, we zijn klein dus kunnen allemaal rechtstreeks de vraag stellen. We hebben kwartaalmeetings, dan merk je ook er zijn weinig mensen die vragen stellen en gelukkig hebben we wel één twee, die altijd vragen stellen. Die heb je altijd in de organisatie dat je de één, twee hebt die dan voor de hele organisatie vragen.

Maar het is echt jezelf inleven wat het sentiment kan zijn, en dan denk ik ook altijd aan mezelf terug toen ik bij Capgemini ben weggegaan ben ik weggegaan omdat ik mij kapot ergerde aan de enorme overhead die daar zat, terwijl ik dan in de sales zat. En dan kwam ik terug van de klant of prospects en kom mijn auto niet parkeren. En dan kwam je binnen en dan liep je nog een uur door de gang om een plek te zoeken weet je wel, maar ik zag altijd dezelfde mensen die twee keer zoveel verdienden als ik, die zag ik daar dan lopen en dan denk je echt van, wat doen ze? Wat doen die mensen? Dus op een gegeven moment ben ik weggegaan en heb ik gezegd, er is veel te veel overhead – je kan altijd terugkomen, prima dan moet je er eerst met de bezem doorheen. Maar toen ik hier kwam, toen stikte het ook van de overhead, ook een waterhoofd en dat mensen mij niet goed konden uitleggen welke toegevoegde waarde ze hadden. Ja, dat is allemaal opgeruimd en dan weet je gewoon daar heel veel mensen blij mee zullen zijn, die dan facturabel zijn. Ik ben zelf ook nog facturabel, voor een klein gedeelte, maar ik wil ook altijd de mensen goed laten zien wat ik zelf doe en daar gaat ook wel wat vanuit en ik steek ook mijn nek uit en ik neem het ook op voor ze. Maar ja, welke uitdagingen. Ik denk leiderschap, maar goed aanvoelen wel, empathisch vermogen echt voelen van. Wat leeft er met die mensen in gesprek blijven.

Reactie interviewer

Ja, dat is mooi dat je dat doet. Net ook juist heel erg over die wat feitelijke organisatiestructuren die je kan aanbrengen, maar het gaat meer over de soft, de zachte kant daarvan, maar net zo belangrijk inderdaad. Ook zeker een rol voor een algemeen directeur of een directie die ook in jouw persoon, die heel erg belangrijk faciliterend kan werken naar de verschillende collega's en businessunits.

Reactie geïnterviewde

Kijk naar bijvoorbeeld verandermanagement, ik heb bij bestuurskunde heb ik verandermanagement gedaan maar ik heb bij Nyenrode natuurlijk voor die digitale transformaties, of je nou verandermanagement of digitale transformaties. Het is allemaal verandermanagement. Verandering. Wat je ziet is dat je begint, want dan heb je gewoon zo'n cirkel, zo'n taart. Dan krijg je vier kwadranten. En dan heb je bijvoorbeeld kwadrant bewustwording. Dus dat is je visie, je begint met een duidelijke hebt transformerende visie en daarna ga je van krijgen van hoe ga je dat besturen, een roadmap opstellen. Wat is je plan eigenlijk, je bedrijfsplan. Hoe ga je die stappen zetten? En dan heb je een heel belangrijk kwadrant, mobiliseren en enthousiasmeren van medewerkers. Daar gaat het vaak mis. Daar zie je gewoon dat het wordt opgelegd of dat er niet een dialoog wordt aangegaan dat mensen niet begrijpen waarom je bepaalde stappen neemt en dat ook een belangrijke is. Hoewel als je kijkt naar de VVD, ze hebben wel veel stemmen gekregen – enorm veel onvrede bij een hele grote groep die het gewoon niet begrijpt. Dat mobiliseren en enthousiasmeren van wat hier gebeurt. Ik vind niet dat dat goed wordt aangepakt op dit moment en dan is het ook nog als je wil veranderen. En dan krijg je ook nog een kwadrant van. Hoe ga je continueren? Dus dan moet je gewoon in een bedrijf moet je zo voor heldere KPI's. En dan moet je ook mensen die het voortouw nemen kunnen belonen in materiele zin of in carrièreperspectief. En zo gaat die cirkel non-stop door. Ik denk dat wij op het punt zijn aanbeland van het mobiliseren en enthousiasmeren van de mensen. We weer een andere fase in. Ook van we gaan het GGD-product gaan we dan mooi implementeren en dan gaan we verder verkopen. Dus blijf enthousiast of wordt weer enthousiast over dat product, ook al was die klant af en toe een pain in the ass. Zorg dat je daar weer een nieuwe uitdagingen vindt. Dat laten we achter ons nu krijgen voor vernieuwing, aan de andere kant, bij OMM, dit gaat nu ook goed draaien, dat ZZ en we hebben dat product ontwikkeld dat gaat er nu uit komen en jullie draaien gewoon als een tierelier. Dus hopelijk, als we met elkaar er positief in blijven zitten, ondanks Corona wat dat allemaal doet met dit bedrijf, dan kunnen we misschien een winstuitkering gaan doen. Ik ben niet anders gewend dan dat je een winstuitkering kan doen. Omdat ik weet dat dat mensen heel erg streelt. Niet alleen de rekening krijgen, maar ook van wauw, weet je. We hebben toch met elkaar gepresteerd.

Reactie interviewer

Ja, wordt het ook wat tastbaarder allemaal. Zeker, mooi dat je daar oog voor hebt. Vooral het absorptievermogen inderdaad heel bewust nagaat van wat kunnen we aan met mekaar? En wat moet er gebeuren om daar de volgende stap ook te kunnen zetten en niet uitgaat van enkele die ambitie, van daar gaan we gewoon naartoe punt. Het moet ook wel kunnen. Daar gaat het met name over ja.

Reactie geïnterviewde

Het is gewoon people business hè. Logisch nadenken en de mensen die moeten doen.

Reactie interviewer

Maar niet vanzelfsprekend zijn veel mensen, veel organisaties die daar ook overheen stappen, dat heb je waarschijnlijk zelf ook gezien. Dan gaat er ook gewoon heel veel mis, en dat had je kunnen zien aankomen bij wijze van.

Reactie geïnterviewde

Ik hoor dan historisch lage uitstroom, we halen veel nieuwe mensen binnen op basis van die missie en ook omdat wij zeggen dat we een maatschappelijk relevant IT hebben. Dus we zijn wel een stuk attractiever geworden en we krijgen ook spontaan qualified leads binnen. Dat is hier ook wel anders geweest, in 2019 heb ik niet veel gezien.

Reactie interviewer

Als het 1.000.000 euro uitloopt, dan komt dat niet door het aantal leads die maar bleven stromen nee. Nou mooi, goed om te horen dat jullie al zo'n stap hebben gemaakt, maar ook ja ook meteen weer door kijken van hé, wetende dat we dat al hebben gerealiseerd. Wat is dan de volgende stap en daar sta je dus eigenlijk nu voor. Nou gaaf.

Reactie geïnterviewde

Je kunt altijd blijven optimaliseren, dat je ziet dat 2019, was de boel gewoon goed op de rit krijgen. En nu kunnen echt verder professionaliseren en ik zoek hem het heel sterk in die marketingkant waar heel veel van dit soort onderdelen in zit, want dan moet je ook die visie helder hebben en alles. Ik denk dat dat heel veel voor dit bedrijf gaat betekenen, als wij dat voor die verschillende domeinen, maar ook voor het bedrijf zelf, dat gewoon beter uitgewerkt hebben, beter overgebracht en gedragen.

Reactie interviewer

Ja, zeker nou, dat is ook weer een soort van commitment wat je met elkaar afspreekt waar je achter staat en ja, wat je voor heel veel zaken goed kunt inzetten, zowel intern als extern. Ik ben eigenlijk bij mijn laatste slide aangekomen. Dat is om jou te bedanken voor je deelname. Onwijs bedankt voor je openheid en voor hetgeen wat je toch prijsgeeft. Het blijft allemaal wel binnen besloten kamers hoor, dus het wordt alleen voor de universiteit openbaar gesteld en verder ook niet uitgewisseld met andere case of wat dan ook, en dus dat vertel ik er wel graag even bij.

Reactie geïnterviewde

Ik heb geen geheimen. Het is een bedrijf met ups en downs. Kan prachtige verhalen gaan vertellen, een dan weet je in ieder geval dat dat het niet klopt.

Reactie interviewer

Fijn dat je dat doet. Ja, dat is dan zeg maar juist te waarderen dat je dat doet.

Bijlage B.2I – Interview enterprise architecture capability – Exact

Datum: woensdag 24 maart 2021

Functie geïnterviewde: Chief Information Officer

Organisatie: Exact

Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Exact?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van Exact?

Antwoord - vraag 1

Om te beginnen praat zelden iemand echt over enterprise architectuur. Dat wordt in ieder geval binnen Exact wordt die term niet gebezigd en ik weet dat weet dat je zegt: goh we hebben niet over een andere bedrijven waar gewerkt, maar ook daar wordt niet veel gebruikt. Waarom wordt die term niet vaak gebruikt? Omdat het vaak als mollig en een heel breed en niet zo precies wordt gezien. Hè, want enterprise architecture, je kunt er bijna alles wel en niet onder gooien wat je wil. Dus dan is de vraag: hoeveel schiet je er mee op om het te hebben over enterprise architecture op dat niveau? Wij doen dat dusdanig denk ik toch los en abstract concept, dat je het heel moeilijk concreet krijgt naar je stakeholders toe. Dus wat je ziet is dat je vaak in een aantal deelgebieden uitbreekt en dat je die deelgebieden wel vanuit meer de abstractie pakt, bijvoorbeeld: je informatiestrategie. Dan pak je vanaf een toplevel, waarbij je zegt: van goh welke strategie jagen we hier nou na? Hoe gaan we data ontsluiten, hoe gaan we voor onze masterdata zorgen? Wat doen we als we afwijkingen tegenkomen, wat doen we als acquisities doen? Wat doen we als we iets afsplitsen, hoe gaan we met informatiebeveiliging om op dat vlak, dus dat split zich vaak meer uit in bepaalde topics die concreter zijn voor mensen. Want als je bij een willekeurige directie aankomt en je gaat een verhaal afsteken over enterprise architecture in de breedste zin van het woord, en dan denkt iedereen: waar heb je het over en wat kunnen we ermee? Dus dat kom je bij ons niet tegen op die manier, op weinig plekken denk ik. Het is een beetje een stoffige manier van het hebben over de architectuur eerlijk gezegd.

Dus dat sowieso kunnen we bij ons in ieder geval stellen, dat het uitsplitsen in een aantal domeinen dus je ziet dat er heel duidelijk een domein is waar wordt gesproken over de meer technische aspecten van de architectuur, dat er bij een domein meer wordt gesproken over de informatiebehoefte, dat er in een domein wordt gesproken over de applicatieve en integratie architectuur, etc. En dat daar ook verschillende stakeholders in meerdere of mindere zin een mening over hebben. Dus dat het ook uit ook vanuit die hoek is dat het niet per se enorm veel zin heeft om met al je stakeholders het over alle vormen van enterprise architecture te gaan hebben, omdat die het niet aangaat, niet boeit of er domweg geen verstand van hebben. Hè, dus daar heeft het heel weinig zin om met een marketing iemand het hebben over je datacenter architectuur, terwijl dat als je kijkt naar onze ontwikkelclub, die erbij Exact natuurlijk groot is, want we zijn softwarehuis. Is het extreem relevant en wederom dat is één van de belangrijkste redenen dat dit vaak uitbreekt in bepaalde topics en subgroepen waar dan dat soort onderwerpen wordt behandeld om het goed handen en voeten te kunnen geven. Maar ik heb nog nooit iemand mij de vraag horen stellen of iemand anders vraag horen stellen. Kunnen we het een keer over enterprise architecture in de breedte hebben? Ik weet niet of die überhaupt ergens bestaat, maar in ieder geval bij ons niet.

Reactie interviewer

Nee, oké, dat is goed dat je dat zegt. Het gaat nu ook om de context van Exact, dus dat wil ik ook als leidend stellen als je het inderdaad wat simplificeert of platslaat. Dan gaat het eigenlijk over. Ik ben wel benieuwd of je dat herkent, hoe zorg je ervoor dat IT IV onderdeel is van de bedrijfsvoering, dat je het aan elkaar weet te koppelen?

Ik denk dat dit voor jullie, als softwarebedrijf dat onwijs belangrijk is. Software is tenslotte je bestaansrecht en je product. En ja, dat merk je in alles. Daar gaat het onderwerp met name over uit. Wat mij betreft is zo bedoel ik hem ook in deze context. Staar je ook zeker niet blind om de letterlijke definitie van enterprise architectuur of capability maar ik ben wel heel erg nieuwsgierig in hoe je ervoor zorgt dat het overzicht wat je hebt, waar je vanaf kan afleiden. De business staat in relatie tot IV. En dat hebt je op een bepaalde manier ingericht. Die controle heb je. Hoe dat bij Exact eruitziet of je dat herkent of dat je dat geïsoleerd of geïntegreerd herkent of nou ga zo verder.

Reactie geïnterviewde

Wij hebben een jaar of vijf geleden een model ontworpen waarmee we de business IT alignment zoveel als mogelijk is, trachten te garanderen. Waar dat op neerkomt is dat vanuit IT zijn er een aantal mensen aangewezen die vol continu in gesprek zijn met business stakeholders om dat heel concreet te maken. Wij hebben bijvoorbeeld een accountmanager, functioneel applicatiebeheerder of een consultant. Het maakt eigenlijk niet uit welk woord je erop plakt, maar iemand die constant in verbinding staat, bijvoorbeeld met onze marketingafdeling en constant met onze marketingafdeling in gesprek is om te snappen wat hun strategie is, wat hun plannen zijn voor dat jaar, wat hun informatisering en automatiserings- behoefte en uitdagingen zijn, zodat deze persoon dat kan koppelen aan onze plannen. En eigenlijk vooral het belangrijkste daarvan is de voelsprietfunctie, hoe beter wij begrijpen wat er in de business gebeurt, hoe beter wij sturing kunnen geven aan hoe dat opgelost wordt met informatisering automatisering en hoe kleiner de kans is dat ongezien een business stakeholder zijn eigen IT-clubje gaat lopen bouwen en daarin initiatieven die goed bedoeld zijn, gaat ontplooiën die uiteindelijk niet leiden tot een effectief overall IT-landschap. En dat zie je vaak op het moment dat je daar niet een bepaalde regie opvoert en dat kun je inderdaad onder het kopje enterprise architectuur zetten. Dat als je het aan individuele stakeholders overlaten, dan gaan ze over het algemeen optimaliseren op hun eigen postzegel. Dus dan krijg je optimalisatie binnen een domein, die maakt sub optimalisatie op organisatieniveau en dan wordt het heel erg ingewikkeld om vragen te beantwoorden die verder gaan dan alleen die postzegel.

Er is een heel simpel voorbeeld: als je wil weten hoe, er speelt iets bij klant X en je wil graag weten hoe het ervoor staat bij klant X, op het moment dat je bijvoorbeeld, je hebt een situatie dat de sales afdeling, de marketingafdeling, de supportafdeling hun eigen landschapje hebben gebouwd, dan kom je er bijna niet meer achter hoe het nou zit met klant X, dan ben je misschien al weken bezig om informatie te vergaren en aan elkaar knopen, voordat je effectief gezien vanuit je business beslissingen kan maken over hoe gaan we dat nou doen bij klant X. Dus dat is de belangrijkste manier waarop wij die alignment opzoeken en trachten te garanderen door mensen er heel dicht bovenop te zetten. En zorgen dat die mensen misschien nog beter de business snappen dan dat ze per se de IT snappen.

Reactie interviewer

Ja, precies. Zo'n voelspriet functie natuurlijk onwijs belangrijk is om dat gevoel te krijgen. Je noemde net marketing als voorbeeld, is er kennisuitwisseling tussen al die domeinen waarvoor je die voelspriet zeg maar uitzet.

Reactie geïnterviewde

Ja, wij koppelen dat uiteraard aan elkaar. Die mensen waar ik het over hebt, die zitten allemaal in hetzelfde team. Die hebben dus ook overleg met elkaar en die rapporteren allemaal aan diezelfde vent die uiteindelijk de totale architectuur dus overziet en daarmee feitelijk ook regisseert.

Reactie interviewer

Ja, precies, oké, helder. Nou, dat is inderdaad wel een heel concreet antwoord op deze vraag. Het gaat zo meteen nog wat verder door over een stukje organisatie, daar komen we zo nog wel even op. Dan zou ik in ieder geval door willen klikken naar de tweede slide.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Sint Annaklooster toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Dan nemen we deze informatie gewoon mee en dan gaan we dan gewoon mooi op door. Het gaat meer over, nou je ziet de startvraag ook staan zojuist besproken hebbende, met welk doel werkt Exact dan toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel dan ook met mekaar te bereiken?

Reactie geïnterviewde

Als je het hebt over enterprise architecture?

Reactie interviewer

Nee, echt het doel van Exact zelf.

Reactie geïnterviewde

Je bedoelt overhangend het doel van Exact zelf.

Reactie interviewer

Ja, nou, misschien heeft voortbordurend op wat we net bespraken. Je gaf aan, je hebt die voelsprietfuncties, die zet je in per domein, daar haal je uit wat die business nodig heeft, dat koppel je aan elkaar terug en je maakt daar een architectuur van en je orkestreert dat. Ik denk dat dat een hele slimme werkwijze is, een stukje organisaties die je neerzet en ik kan me voorstellen dat je dat organiseert met een bepaald doel en dat je bepaalde elementen inbouwt om ervoor te zorgen dat je dat doel elke keer bereikt. Ik wil het niet te veel voorzeggen, maar je bent die business aan het volgen, daar zet je mensen voor in en je wil daarmee wat bereiken. Daar ben ik heel erg benieuwd naar en welke elementen daar nog meer bij helpen om dat te bereiken.

Reactie geïnterviewde

Kijk primair ben je op zoek naar een landschap, een architectuur die in voldoende mate ervoor zorgt dat de business, de business kan runnen. Dat is een heel makkelijk antwoord waar heel veel haken en ogen aan zitten. Want dan kom je al snel op wat is de definitie van de business? En wie zijn nou eigenlijk je stakeholders. Een individuele stakeholder heeft niet altijd hetzelfde belang als dat IT heeft, of hetzelfde belang als dat Exact op grotere en strakkere schaal heeft. Dus je probeert alle belangen van stakeholders waarvoor je deze architectuur bouwt en onderhoudt. Die probeer je maximaal te behartigen. Daar zit spanning in. Hè, dus een individuele stakeholder zal over het algemeen op zoek zijn naar iets wat de hoogst mogelijke requirements fit heeft voor waar hij mee bezig is. Hè dus heel simpel voorbeeld: als er een tool moet komen voor sales zal sales het bijna niet interesseren wat het kost, of het veilig is en hoe het in het algemeen plaatje valt, die willen gewoon de beste tool waar zij uiteindelijk mee bezig zijn, die postzegel waar ik het eerder over heb gehad. Maar zo kunnen wij niet werken vanuit IT want dat is niet het enige wat telt als je naar andere stakeholders kijkt, waar sales in sommige gevallen niets mee te maken heeft. Dus je denkt wel primair vanuit het doel, dat wat er ook moet komen en welk component je ook in je architectuur hebt, moet voldoen aan wat de stakeholder, de eindgebruiker nodig heeft, maar wel binnen de context van veiligheid, beheerbaarheid, informatiebeleid informatiebeveiliging, etc. Dus dat is uiteindelijk het doel in je architectuur moet passend zijn voor alle stakeholders en bijvoorbeeld de financieel directeur is daar ook er eentje van. Het moet betaalbaar, veilig en functioneel voldoende zijn.

Reactie interviewer

Ja, precies. Ik denk dat dat inderdaad wel heel duidelijk is. Werken jullie ook met een bepaalde, je hebt op gegeven moment die horizon, die doelstelling en als je dat wel terug redenerend dan kun je spreken over een visie die daartoe brengt. En daar heb je vaak een nog wat concreter beeld bij en misschien ook wel zelfs een innovatie pijlijn waar je continu gehoor aan geeft en dat is vaak nog de experimentele fase die een organisatie kent. Zijn dat zaken die je ook van langetermijnvisie, we hebben dat doel en we werken ergens naartoe op basis van bijvoorbeeld een roadmap een planning, wat je als element kan noemen, zeg maar.

Reactie geïnterviewde

Ja, natuurlijk. Je hebt een visie inderdaad, en die kan wel wijzigen eens in de zoveel jaren, dus je ziet dat wat men vijf jaar geleden verwachtte van IT op dit vlak, anders is dan wat men er nu van verwacht. Dus er is een andere architectuur, filosofie nu dan dat er een jaar of vijf geleden was en dat kun je inderdaad als onze visie definiëren, dan heb je een strategie, gewoon de vraag: hoe gaan we dat doen dan? En uiteindelijk die combinatie van visie en strategie ga je concrete initiatieven definiëren en dat vertaalt zich doorgaans in jaarplannen maximaal twee of drie jaarplannen. Met dat je een hele concrete horizon dat je gewoon heel duidelijk en concreet kan communiceren. Dit is wat we gaan doen: pratend vanuit deze visie/filosofie die we met elkaar hebben.

Reactie interviewer

Ja, precies, en je geeft aan om vijf jaar merken we dat die architectuurvisie, dat die weliswaar veranderd. Is dat zowat je als een vast terugkerend onderwerp ook op de agenda zet of groeit dat wat organisch net waar de behoefte op dat moment ook ligt.

Reactie geïnterviewde

Organisch en op gepaste tijd. Dat hangt uiteindelijk ervan af hoe de organisatie zelf wisselt qua vorm. Hè, dus je ziet dat we gewoon een hele concrete aanleiding te pakken als bijvoorbeeld er veel wisselingen op een gegeven moment op boardniveau zijn. En dan krijg je toch vaak mensen die net even anders in de wedstrijd zitten, een andere vorm van geloof hebben over wat passend en wat goed is, dus dat kan je de noodzaak geven om te veranderen van koers, visie of strategie. En bijvoorbeeld hoe het bedrijf zich ontwikkelt qua gerust strategie. Dus Exact heeft een tijdlang gefocust op organische groei, reduceren van complexiteit van de organisatie, nu is er veel acquisitieactiviteit geweest in de laatste drie jaar en daar past een hele andere manier van architectuur voeren bij dan een jaar of drie, vier jaar geleden. Dat in combinatie met behoorlijk wat wijzigingen op bestuursniveau ja, dat dat drijft dat ik moet meebewegen omdat het anders gewoon niet meer aansluit bij de wensen van de organisatie en de behoeften van de organisatie. Exact is daar een te dynamisch bedrijf voor om te zeggen: we gaan één keer in drie jaar of één keer in de vijf weer eens het gesprek aan, je moet daar echt meebewegen met de dynamiek van het bedrijf.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies en als zo'n nieuwe visie tot stand komt, weliswaar gewoon wat er op dat moment ook wordt vraagt, met wie doe je dat, welke mensen zitten aan tafel om die visie helemaal met mekaar af te spreken?

Reactie geïnterviewde

Je hebt vaak een werkgroep en uiteindelijk een vorm van een stuurgroep zeg maar, in die werkgroep zitten over het algemeen dan de mensen vanuit IT die op een gegeven moment weer eens hun tenen in het water hebben gestopt en de positie hebben getrokken dat wellicht wat verandering moet aanbrengen. Op een gegeven moment ga je dat toetsen met de bestuurders uiteindelijk.

Reactie interviewer

En dan de bestuurders van de bedrijfsvoering, met name van de organisatie in totaliteit. Dus het is niet zozeer alleen een IT-feestje, het is weliswaar gewoon echt namens de gehele organisaties sta je daarachter.

Reactie geïnterviewde

En soms ook niet, dat is ook wat er in de praktijk nog weleens gebeurt, is dat je de moeilijk de handel voor elkaar krijgt of dat een bestuurder zo dominant is dat die je hele agenda bedingt, dat gebeurt ook soms. Dat is gewoon de realiteit.

Reactie interviewer

Oké, ehm, want waarom ontstaat dat? Ik kan me voorstellen dat het niet altijd wenselijk is voor de andere partij als er te veel de andere kant opgaan.

Reactie geïnterviewde

Nee, dat klopt, maar wederom het is gewoon de realiteit dat er in sommige gevallen je meer de handen op elkaar krijgt dan de andere keer. En dat is ook niet altijd het beste als we het over duidelijkheid hebben en als het op een gegeven moment kan het ook duidelijk zijn dat de CEO gewoon iets wil, dat iedereen zich daarmee moet schikken.

En dan is dat wat je gaat doen. Besluitvorming is soms minder formeel en soms minder duidelijk te schetsen dan dat het in de praktijk uiteindelijk is, dus ook dat verschilt, en op dit moment hebben wij een board die dat lang niet doet, dan dat een jaar dat vier, vijf geleden dat was. In principe maakt het voor mij niet per se heel veel uit, zolang het maar duidelijk op een gegeven moment is.

Reactie interviewer

Ja, dat is één ding wat zeker is. Als je duidelijkheid hebt dan kun je in elk geval een kant opgaan en dan kun je daarover discussiëren, maar je gaat in ieder geval een kant op in plaats van dat het allemaal in het midden blijft.

Reactie geïnterviewde

Want soms zie je dat bestuurders niet per se een enorme mening ergens over hebben en laten dan de ruimte bij IT liggen. En ook dat is prima.

Vraag 3 – ‘In welke mate maakt IT, onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?’

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Zo kan die wedstrijd nog weleens op en neer gaan. Ja, helder, oké, wat mij betreft kunnen we deze slide wel afsluiten. Dan hebben we linksboven besproken en dan wil ik met name nu naar rechtsonder gaan, naar blauwe. Dat geeft me meer toelichting op de uitkomst in de praktijk. Dat merken we daar nou van hetgeen ook met name wat we net hebben besproken. Nou beginnend is hiermee die uitkomsten, deze ga ik iets omdraaien, we hebben net gehad over die voelsprietfuncties en wat kaders, de manier van organiseren. Maar ben met name benieuwd van dat wetende en dat dat de structuur van de organisaties is waarvoor jullie hebben gekozen, wat brengt dat je nou?

Antwoord - vraag 3

Wat brengt dat je nou, dat is dat je uit de rol gaat, wat traditioneel een IT-valkuil is, is dat je als IT met allemaal IT-dingen bezig bent en de business niet het gevoel heeft dat wat IT doet per se iets bijdraagt aan hun bedrijfsvoering en IT constant het gevoel heeft dat ze niet serieus worden genomen.

Reactie interviewer

Ja, dat zijn hele belangrijke uitkomsten.

Reactie geïnterviewde

Het beide kanten uitleggen dat is één van mijn kerntaken, aan meer business stakeholders uitleggen waarom techniek en zeker techniek die verder van hun afstaat waarom dat belangrijk is en waarom dat de organisaties doelstellingen helpt en IT mensen uitlegt dat het niet alleen maar het gaat om dat het technisch goed werkt, en waarom business stakeholders daar niet per se heel veel aan hebben.

Reactie interviewer

Merk je wel dat er steeds wat meer begrip is voor en ook steeds meer herkenbaarheid is dat IT steeds meer een onderdeel is van het primaire proces en dat het dus niet meer zo gescheiden, zoals je net omschrijft.

Reactie geïnterviewde

Ik denk dat de meeste mensen realiseren dat ze er niet omheen kunnen en ik denk dat het nog steeds flink wordt onderschat, hoe belangrijk het is en hoe kunstig het om het goed aan elkaar te knopen en om de verschillende aspecten goed te belichten. Waar ik het eerder over had dat een individuele business stakeholder het eigenlijk alleen maar interesseert dat een applicatie die hij gebruikt, functioneel doet wat hij verlangt dat dat van die hele baard van wat nodig hebt om een goed functionerend IT landschap neer te zetten of een goed functionerend applicatie dat dat een onderdeel is van die hele taart en niet de hele taart en dus dat inderdaad aspecten als privacy, informatiebeveiliging, consistentie van informatie door de hele keten heen, dat soort zaken, je merkt dat daar het licht vaak wel uitgaat bij business stakeholders.

Reactie interviewer

Oké, terwijl je misschien zou verwachten dat inderdaad de wedstrijd die jij voert de proef ik een beetje, is dat jullie core producten waar Exact voor staat, is natuurlijk het leveren van een platform, dat is IT natuurlijk. Je zou eigenlijk ook bij een grote groep mensen misschien wel verwachten, dat je niet zou moeten uitleggen hoe belangrijk IT is en wat je ermee kan bereiken. Dat is tenslotte jullie product, jullie de organisatie.

Reactie geïnterviewde

Ja, maar het IT-domein is heel breed. Het domein dus is heel breed van IT. Je stakeholders zijn niet per se IT-savvy, ook niet binnen een IT-bedrijf. Kijk, als je bijvoorbeeld een marketing meneer zoekt op een marketingafdeling te leiden, dan kom je niet automatisch uit op iemand die inhoudelijk IT heel goed aanvoelt en zeker niet in de breedte van alle aspecten. Dus dat is deels waar, ik denk dat mijn stakeholders beter begrijpen dan als je bij een bedrijf zit die helemaal niets doet met IT-inrichting de buitenwereld. Maar het domein is dusdanig complex geworden dat de gemiddelde business stakeholder alsnog wel worstelt met al die dingen in zijn hoofd tegen elkaar afwegen en serieus nemen, dat lukt niet, daar heb je IT voor. Het is beter geworden door de jaren heen, het bewustzijn is wel gegroeid. En ook wel de kennis en de grappige vraag, die je moet stellen, hebben de business stakeholders nu er zoveel kennis van dat ze daardoor gevaarlijk zijn geworden, maar niet genoeg snappen om veel te kunnen bijdragen. Vroeger was het heel simpel, als je bijvoorbeeld in 2000 IT-baas was, dan je business stakeholders snapte er geen rol van, dus die name feitelijk blind over wat jij zei. Niet per se goed, maar het heeft voor en nadelen. Nu heb ik veel mondige business stakeholder die denken dat ze het begrijpen, maar het vaak toch niet echt begrijpen. En neem ze dan maar eens mee als ze denken dat ze het beter weten.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Ja, dat is een leuke uitdaging. Nou inderdaad, en daarom is het wel goed dat jullie ook voor die brugfuncties hebben gezorgd, tenminste dat je dat weet te creëren, dat je die scheiding tussen beide eigenlijk zo minimaal mogelijk probeert te creëren. Dat het steeds meer één is, meer geïntegreerd in plaats van ja, de ene heeft er een filosofie over en de andere heeft de waarheid erover. En ja, het staat misschien haaks op elkaar. Ja, dat is een continu gevecht soms, spel, hoe je het ook wilt noemen. Dat gaat de juist over die business en IT alignment ook. Oké, hier heb ik denk ik verder geen vragen meer over. De volgende slide daarentegen denk ik nog wel met name dat gaat ook meer over een stukje toekomst. Ik kan me voorstellen, daar zijn we net ook wel een beetje gebleven. Je hebt dat gesprek, hè, je hebt dat gesprek met moeilijke business stakeholders en je ziet gewoon nog niet volledig op een lijn of je dat überhaupt ooit helemaal kan gaan zijn. Hè, dat is natuurlijk utopie misschien ook wel, maar je probeert zo ver mogelijk daar naartoe te groeien. Welke gevolgen in het managen en het organiseren van Exact zie jij als je daar volgende stappen in wil gaan maken?

Antwoord - vraag 4

Je ziet dat grotendeels uiteindelijk IT wel de kar moet trekken, wat prima is. En zolang je voldoende snapt wat je stakeholders verwachten van je, van IT-functie, blijft dat ook wel zo. Waarbij je wel regelmatig met iets disruptiefs te maken krijgt, dus ondanks al je goed verzonden plannen. En alle afstemming komt er toch wel met enige regelmaat een konijn uit hoed. En dat komt ook wel omdat er een bepaalde vorm van consumerization is vanuit IT die heeft plaatsgevonden. Wat bedoel ik daarmee? Wederom als ik het verschil pak met 2000. In 2000 als het ook maar enigszins op IT leek, ging het altijd eerst naar IT. Wat je nu vaak merkt, en ook met de opkomst van cloud applicaties is dat veel bedrijven die applicaties bouwen. Die gaan eerst naar de business stakeholder toe, want als ze de business stakeholder over de streep hebben, is het voor IT heel erg lastig om daar nog tussen te komen en omdat IT er vaak wat breder naar kijkt, die kijkt dan vaak meer vanuit kosten naar, die kijkt naar brede architectuur, naar informatiebeveiliging, is IT helemaal niet zo'n prettige gesprekspartner voor veel van dit soort bedrijven omdat IT ze het betrekkelijk moeilijk maakt, terwijl als ze de business stakeholder over de streep hebben getrokken omdat de business stakeholder verliefd is geworden op de functionaliteit van een applicatie. Dan zijn ze eigenlijk al binnen, dus daar zit een beetje de push en de pull en elimineren kun je dan toch niet, dus ook hier is het eigenlijk, je stakeholders snappen en kunnen faciliteren en op de juiste momenten push back te geven.

Zonder dat je weer de typische nee IT wordt, wat wel veel gebeurt, dat IT heel erg wordt gezien als de rem op alles. Als je te veel remt, dan neemt niemand de rem meer serieus. Dus ook dat middel moet je met mate toepassen.

Reactie interviewer

Ja, zeker, en daarom is dat begrip naar mekaar toe ook zo belangrijk. Jij zegt niet zomaar nee, dat is vanuit een idee, ook vanuit die architectuur waar we het in het begin ook over hadden, dat er meer facetten zijn om rekening mee te houden dan enkel die functionaliteit die voor dat domein op dat moment misschien heel erg interessant of leuk of ja nodig blijkt. Zie jij daar ook een andere rol in voor management, die veranderd om dat voor elkaar te krijgen?

Reactie geïnterviewde

Management van buiten IT bedoel je.

Reactie interviewer

Ja, in algemene zin ook van IT, dus ja van beide.

Reactie geïnterviewde

Ja, ik denk wel dat het meer en meer belangrijk is geworden dat die stakeholder elkaar begrijpen onderling. Wat wederom in 2000 gewoon minder was. Toen runde IT het in zijn IT-grond, zeg maar, en dat gaat gewoon niet meer, zeker ook dit soort dingen, er komen zoveel aspecten bij elkaar tegenwoordig. Net zoals informatiebeveiliging tien jaar geleden kon je weggelaten met bijna geen informatiebeveiligingsbeleid, dat lukte. Als je dat tegenwoordig doet, ligt binnen no time alles op straat of ligt je hele bedrijfsvoering plat. Dus je moet met zo ontzettend veel dingen rekening houden en je moet met zoveel belangen rekeninghouden dat het A alle stakeholders eigenlijk verplicht om te snappen hoe dat werkt en je ook meer begrip en gunfactor moet kweken bij je stakeholders en dat laatste wordt denk ik nog weleens onderschat, dat het lang niet altijd is wat je zegt, maar dat het ook wel heel belangrijk is hoe vaak je het zegt en tegen wie je het zegt. Als jij op een gegeven moment een reputatie hebt kregen dat je een soort van autistisch altijd op een bepaald aspect helemaal losgaat dan stappen mensen daar gewoon overheen. Dan kom je er dus nergens meer mee. Dus coöperatief opstellen en overkomen en wederom het juiste moment een keer je poot stijf houden is, is niet alleen voor mij belangrijk, maar is voor alles stakeholders belangrijk.

Reactie interviewer

Zeker, en dat onderwerp, informatiebeveiliging misschien is dat het nog wel interessant om even dan op deze onderwerpen in te zoomen. Het onderwerp informatiebeveiliging stel je voor, je moet daar een stap in maken, met mekaar, dus IT en de business voor bepaalde toepassing. Hoe wordt dat dan uitgelegd? Draagt dat dan bij aan het IT-doel om qua cybersecurity veiliger te zijn? Of wordt het uitgelegd in de zin van nee, dat doen we, omdat we uiteindelijk dus geen risico in de business lopen.

Reactie geïnterviewde

Nee, het is wel tweeledig waarbij IT wel begrijpt dat ook zonder impuls van de business het actief drijven van informatiebeveiliging een heel belangrijk onderdeel van onze baan is. En tegelijkertijd, als je kijkt vanuit de business, wordt dat voornamelijk risk based wordt dat gedreven. Dus men denkt actief na over wat zijn de risico's die we als business lopen en daar wordt informatiebeveiliging ook in opgenomen.

Reactie interviewer

Ja, precies dus daar zie je wel heel duidelijk het onderdeel van die keten. Het is geen IT-feestje wat soms ook weleens gedacht wordt. Helaas. Maar ze zien het wel als een onderdeel van hun scope, de business. Gaan zij ook zo om met budgetten of wordt het dan wel in één keer een IT-feestje om het te faciliteren voor ze.

Reactie geïnterviewde

Dat wordt een IT-feestje. Hoe dat gaat bij Exact en hoe dat gaat bij bijna alle bedrijven is dat daar is een soort anker. Net zoals bij bijna alle kosten, op een gegeven moment heb je een verdeling van kosten. Zijn kosten een bepaald percentage van de bedrijfsvoering en dat bepaald anker eigenlijk normaal gesproken hoeveel ruimte er is voor wat. Stel je voor ik heb een budget van tien miljoen, dat is waarschijnlijk volgend jaar het budget ook ongeveer tien miljoen. Dan moeten er best wel gekke dingen gebeuren wil dat budget in één keer veel meer of veel minder worden. Dat is niet per se altijd de meest intelligente manier om een budget te doen alleen het is zo verstorend voor de bedrijfsresultaten om het budgetproces helemaal anders aan te pakken. Dat dit wel is hoe het gaat. Doorgaans wordt er gewoon van je verwacht dat je in de veranderende wereld je budget balanceert en dat je dus niet wilde bewegingen omhoog of omlaag maakt. Naar omlaag is altijd welkom, omhoog niet simpel. En dat er hele duidelijke events moeten zijn, wil dat anders worden. Dus stel je voor dat uit business management de conclusies zouden trekken dat we een hele flinke step up moeten maken in informatiebeveiliging, zo'n event zou het kunnen triggeren dat een budget omhoog gaat. En het zou een beetje gek zijn, want daar moet je wel behoorlijk voor moeten spitten wil je conclusie kunnen trekken.

Dus je hebt dit soort zaken heb je gezien bij de belastingdienst, waar je natuurlijk een aantal dusdanig grote drama's hebt gezien en wat dan echt een burning platform veroorzaakt, waardoor er in één keer andere budgetten komen en die hele organisaties in één keer veranderd. Maar het is een teken van zwakte. Dus als je normaalgesproken kijkt naar een budget bij een IT-club, bij een IT-afdeling binnen een bedrijf, als daar grote beweging in zitten. Die verwacht je meer aan de commerciële kant, omdat er geen bedrijf besluit, goh wij willen komend jaar bijvoorbeeld heel hard gaan groeien in een groep wat in Duitsland zit, dus wij gaan tien miljoen extra richting Duitsland sluisen. Daar zijn dat soort bewegingen normaler en wenselijker dan dat dat is bij IT, omdat bij IT is het uiteindelijk toch vaak gebaseerd op het creëren van voorspelbaarheid en stabiliteit en het heel erg hard meebewegen is meestal gek. Er zijn niet veel business situaties die ik me kan bedenken, waardoor ik in één keer een hele andere realiteit binnen IT zou moeten creëren, waar veel budget bij hoort.

Reactie interviewer

Nee, precies helder en dat is natuurlijk ook een prima filosofie om daarvoor te kiezen. Wat je zegt, hé, je weet wat er ongeveer op je af gaat komen. Daar moet je gewoon je budget op aanpassen, flexibel die tien miljoen wat je zei. In weinig gevallen wordt dat inderdaad meer, zo werkt dat het inderdaad ook gewoon heel praktisch.

Reactie geïnterviewde

Een x aantal jaar geleden hebben we onze activiteiten in Amerika verkocht, en dan verandert de vorm van de organisatie dusdanig veel en dusdanig snel dat het heel veel impact heeft op hoe je bent georganiseerd, maar het is vrij zeldzaam.

Reactie interviewer

Ja, nee, inderdaad, dat snap ik. Dat zijn inderdaad echt van die events. Helder. Ik heb op zich geen vragen meer. We hebben best wel wat besproken, tenminste wat ik in ieder geval wilde weten. Over het onderwerp kun je in principe nog uren doorpraten natuurlijk, maar dat is niet nodig. De laatste slide zou jij om jou te bedanken voor je deelname en ook je openheid om informatie te delen.

Bijlage B.2J – Interview ambidexteriteit – Exact

Datum: vrijdag 19 maart 2021
Functie geïnterviewde: CCO
Organisatie: Exact
Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Exact om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe het Exact omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook met het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering.

Antwoord - vraag 1

Ja ik gaf het net al een beetje aan, eigenlijk zijn het op twee manieren. Exact verdient zijn geld met innovatieve software, en dat gaat in tijd. Dus je hebt bedrijven die al wat langer bij ons zitten en bedrijven die recent zeg maar de software bij Exact hebben gekocht. En daar zie je dat we eigenlijk continu bezig zijn met het innoveren van de producten en het meenemen van onze klanten naar de nieuwste producten, maar dat betekent niet dat dat altijd lukt. Dus soms heb je ook klanten die blijven gewoon op een product zitten, of die hebben er voldoende functionaliteit aan of die hebben geen behoefte aan migratie naar nieuwe producten. En dan zorgen we dat dat apart bestuurd wordt, dat er een apart team ook voor is die op de juiste manier met hun omgaat, terwijl we ze wel altijd de mogelijkheid bieden om juist ook naar de nieuwste en de meest innovatieve oplossingen van Exact te gaan. Je zou kunnen zeggen als een soort sneeuwbal die zeg maar continu door rolt, en iedere keer komt er weer een nieuwe oplossingen aan de voorkant bij een stuk innovatie die wij beschikbaar stellen aan de doelgroep die al langer bij ons is. Zoals gezegd, onze doelgroep is: ondernemers en accountants, bijvoorbeeld zeg even, tien jaar geleden hadden wij een accountancy oplossing die voornamelijk vanuit op servers stond, dus bij de klant zelf, zelf te installeren, zelf te onderhouden. In zo'n jaar of tien is dat natuurlijk common sense om dat via de cloud af te nemen, er is een volledig nieuw product ontwikkeld. En we hebben nog steeds accountants die hartstikke blij zijn met hun eigen servers. Nou, prima, freedom of choice, moet je zeker zelf weten, maar het grootste gedeelte van onze innovatie en ook de manier waarop wij naar de toekomst kijken, is via ons cloud product. Nou dat dragen we uit naar onze klanten en dat dragen we ook uit via onze sales teams, waarbij de doelstellingen van sales harder zijn op het op het nieuwe gedeelte en meer groei daarop willen hebben, en het andere gedeelte veel meer zichzelf behoudt en mensen tevreden houden in de situatie waarin ze zitten.

Reactie interviewer

Oké, en dat is misschien wel een heel interessant voorbeeld wat je zegt: hé, voorheen stond alles gewoon lokaal bij de klant zelf, op eigen hardware en de software werd geïnstalleerd en ja, dat stond gewoon lokaal. Tegenwoordig is het veel meer een dienstverleningsvorm wat software het product maakt. Op een gegeven moment is er ongetwijfeld punt geweest dat Exact dat zag aankomen dat het van de traditionele hardware software aanbieder, veel meer naar dienstverleningsconcept zou gaan. Hoe zorgt of hoe is Exact georganiseerd om daar tijdig op in te spelen.

Reactie geïnterviewde

Ja, dus dat kan door 2 manieren, we hebben natuurlijk, innovatie is ons DNA, wij bestaan bij de gratie van innovatie. Het bedrijf is ooit gestart vanuit het idee dat ondernemers gebruik zouden moeten kunnen maken van innovaties die bij grotere bedrijven algemeen goed was, dus zeg maar boekhoudsysteem waren bij de grote banken al bekend, maar geen ondernemer had het en daar is ooit Exact op ontstaan, en dat is eigenlijk wat je nu nog steeds ziet. Dus die grotere meta begrippen zoals zeg even in die periode was dat een korte samenvatting, smack, social mobile, analatics en cloud dat werd gemeengoed voor de grotere bedrijven in de wereld, maar was nog niet gemeengoed voor accountantskantoren in Nederland of ondernemers. En daar zijn wij eigenlijk hun innovatiemotor om dat te vertalen naar producten die voor hun in de toekomst weer houdbaar zijn. Nou dat is op dit moment weer zo, dus er zijn weer grotere dingen aan de gang, AI, robotics, en daarmee zorgen we dat eigenlijk continu dat product wordt aangevuld of geüpdate met de innovaties die wij vanuit onze kennis van innovatie, en zeg even IT, zien door vertaald naar software en producten die standaard kunnen worden aangeboden aan onze klanten. Zo zie je dat ook binnen de accountancy wereld, om meer hetzelfde bijvoorbeeld aan te houden, heb je nog steeds mensen die op een traditionele manier werken, lees de schoenendoos met bonnetjes, en je hebt mensen die op zeg maar de huidige manier werken, waarbij de eindklant gewoon via de telefoon zijn bonnetje in scant en doorstuurt naar de accountant, dat wordt automatisch verwerkt en eigenlijk komt er geen hand meer aan te pas. Dat bieden wij nu aan, we weten niet iedereen is er vandaag klaar voor, maar we weten binnen nu en vijf jaar gaat zo'n markt langzamerhand helemaal naar robotic accounting. Nou dan, zeker weten, zijn we nu aan de voorkant al weer bezig met wat is dan weer een extent. Dus data layer voorspelgedrag vanuit onze data, hoe kunnen we nou zorgen dat we alle data die wij over onze systemen hebben, ten dienste kunnen stellen van die accountant om een beter advies naar hun klanten te kunnen geven. Daar denkt een gemiddelde accountant vandaag nog niet over na, toevallig was ik vandaag bij één die dat wel doet.

Reactie interviewer

Oké, ja, mooi.

Reactie geïnterviewde

Maar we weten dat uiteindelijk zeg maar die hele groep dat ook gaat willen, dus vandaag de dag zit onze innovatiekracht op toevoegen van data science van onze producten.

Reactie interviewer

Ja, maar ik vind het heel mooi dat je zelf met dat voorbeeld komt, want als je ook naar die bolletjes kijkt, hé, we hebben net heel erg ook gehad over exploitatie, het huidige voortzetten, exploratie, kijken naar de toekomst, maar je noemde zelf al de trends robotica, AI, dat is echt die technologie die veroorzaakt dat een organisaties vaak in een turbulente omgeving zit, dat gaat zo in rap tempo en volgen elkaar op die trends. Net zoals jij ook herkend vanuit Exact. En is het dan zo dat als we dan even teruggaan naar die exploitatie en die exploratie, zijn dat binnen Exact teams die apart georganiseerd zijn, dat inderdaad mensen volledig zich kunnen vrijspelen om die toekomst in de gaten te houden, om die trends te volgen, of wordt het samen gedaan?

Reactie geïnterviewde

Als het gaat om productontwikkeling dus niet over commerciële, want je kan op verschillende manieren in steken natuurlijk, als het gaat om productontwikkeling hebben we zeker productteams die puur en alleen verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van de bestaande functionaliteit binnen onze systemen. Die houden zich niet bezig met nieuwe mobiele applicaties, data science, robot accountingen dat soort zaken. Die teams zitten meer aan de voorkant van de development organisatie en die praten nauw met wat wij noemen product lines. En in de product lines zitten zeg even de product marketeers, dus diegene die goed inzicht hebben in marktontwikkeling en marktbeveging, en dat op kwartaalbasis door vertalen naar innovaties in de producten en op jaarbasis zorgen dat we een validatie doen van onze visie op die specifieke markt en de manier waarop hij dat in onze producten kunnen terug laten komen. Want er zijn natuurlijk 1000 dingen die we zouden kunnen doen, en dan moeten we keuzes maken tussen die 1000 dingen en dan worden het meestal maar 20. Dus er zijn product lines die zich bezighouden met de markt kant van zaken, dan zijn er development teams die zich bezighouden met innovatie, en development teams die zich bezighouden met onderhoud.

Reactie interviewer

Oké, interessant, daar gaan we zo meteen ongetwijfeld nog even op terugkomen. Helder, dan heb ik voor deze slide op zich best wel wat informatie ontvangen, dank je wel daarvoor.

Reactie geïnterviewde

Een andere angle die je nog zou kunnen gebruiken voor het onderzoek, wat we ook zien bij Exact, en dat is meer de cultuur / commerciële kant van de zaak, waardoor we ook zien dat wij innoveren, niet zozeer het product, maar ook in ons denken, de manier waarop we doen, is door onze acquisities een rol te geven in de manier waarop we daarover nadenken. Die komen uit een heel andere omgeving, uit die turbulente omgeving. Die zijn vaak zelf de pionier geweest die een nieuw product in een nieuwe markt onder voor front of technology heeft kunnen maken, maar ook voor front customers. En doordat zeg maar te omarmen, een soort commercial entrepreneurship, brengen we ook nieuwe ideeën in onze eigen bestaande omgeving. Zeg maar een salesmanager die al 30 jaar hetzelfde doet, die schrikt toch even van de manier waarop een gast van 25 in de afgelopen vijf jaar succesvol is geweest in het uitrollen van een nieuwe app in de constructie markt.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

En als we dat blijven doen, is denk ik ook goed voor het lerend vermogen van je organisatie, van Exact, en helpt het ook om de toekomst en vandaag continu te blijven combineren.

Reactie interviewer

Nou zeker, ik denk, dat is een hele mooie aanvulling. Goed je het nog even noemt. Als we er dan toch ook bij het tweede bolletjes bij de exploratie, hoe organiseer je dat dan? Jullie kijken dus ook heel erg naar de DNA en de filosofie van de mensen zelf.

Reactie geïnterviewde

Binnen een acquisitie, of binnen exact?

Reactie interviewer

Binnen Exact inderdaad ja precies ja, dat is een hele mooie toevoeging. Want ja uiteindelijk zijn het toch de mensen die het ook moeten doen, zeker. Daar komen we zo denk ik nog wel even op terug, we komen toch ook nog op een stukje organisatie, wat iets concreter nog zijn vorm heeft.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Exact dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Deze is nog wat abstract maar gaat wel door op wat we zojuist al hebben besproken. We weten het dus hè dat Exact dus ook georganiseerd is om wat met exploitatie te doen, maar ook hè te exploreren naar de toekomst toe. Kan ik me voorstellen dat er ook ergens overkoepelend, wel een gedeelde visie, een doel beschreven staat om beide wel naar elkaar toe te brengen. Het moet ook niet zijn eigen leven gaan leiden natuurlijk, wat zou je daarover kunnen vertellen.

Antwoord – vraag 2

Ik zou ook niet eens weten, of ik bedoel, er zijn natuurlijk modellen waarin het niet complementair is, maar ik vind het voorbeeld van de accountancy markt erbij pakkend, daarin is dat complementair. Dus een beetje een accountant verwacht van ons dat het product in de breedste zin gewoon super goed werkt, het altijd doet, betrouwbaar is, reliable, veel controle slagen en verwacht van ons dat het innovatief is. En die balans is natuurlijk precies, zeg maar, exploratie en exploitatie dat zij verwachten van ons dat wij beiden op het juiste niveau houden. Dus ook de waarden, het is geen waardeoordeel van de teams a of b. De waarde van het team wat een platform stabiel houdt, beschikbaar, en de zeg even wat traditionelere proposities onderhoud, is gigantisch groot voor de klant, maar ook voor ons.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

Terwijl het is eerder een competentie vraagstuk wat mij betreft, dan dat het een visie of ook een persoons vraagstuk is, ambitie.

Reactie interviewer

Jazeker, inderdaad. Als je een ambidextrie organisatie bent, dan mag je, maar dat is meer misschien mijn eigen mening, dan mag je dat zien als een competentie die je beheerst inderdaad, waarbij je heel veel sub componenten, die we misschien ook wel even kort besproken hebben, die kun je daar eigenlijk al onder hangen. Maar die kapstok, hè, die competentie, die ambidexteriteit, dat is veel groter dan dat inderdaad. Maar die twee sporen exploitatie en het exploreren, waarbij het één heel erg kijkt naar wat heeft de bedrijfsvoering vandaag de dag nodig en laten we dat voortzetten, en dat verdient natuurlijk ook je geld, waarbij exploratie vaak ook wat geld kost, dat verdient het niet altijd, dat is wel eens tegenstrijdig en toch wil je dat natuurlijk naar hetzelfde toe laten werken.

Reactie geïnterviewde

Ja bijvoorbeeld ook hier weer, wij zijn, willen, blijven de partner van accountants in Nederland en België zijn. Dat is de visie of één van de onderdelen van onze visie, laat ik het zo zeggen. Er zijn er meer, maar accountancy is voor ons een belangrijk segment, in welke vorm dan ook gaan wij met zijn allen ervoor zorgen dat die langdurig tevreden bij Exact zijn? En daarvoor hebben we beiden nodig, zowel zeg maar de bestaande track, zeg maar, alsmede de innovatieve kant van onze organisatie die er inderdaad weleens voor zorgt dat bepaalde dingen niet succesvol zijn, maar dat is ook prima, dat is ook een verhaallijn waar ook de rest van de organisatie van snapt, dat dat beneficial is voor het geheel.

Reactie interviewer

Ja, ja precies, als je dat weet te realiseren, dat is ontzettend knap, vind ik persoonlijk. Vanuit de theorie, met deze onderdelen die we nu bespreken komt natuurlijk voornamelijk ook voort vanuit de theorie, die heb ik ook niet zelf bedacht, zie je juist, en daar komen we bij de laatste slide ook nog even op terug, dat is dat juist ook heel veel spanning komt te ontstaan. Juist omdat ja, wat ik net al even, de één verdient het geld, de één is op zoek naar efficiency en die andere is op zoek naar hè. Ja, linksom rechtsom maakt niet uit, maar zolang we maar ergens komen en de tijd daar letten we vaak niet op, is ook weleens tegenstrijdig met elkaar.

Reactie geïnterviewde

Ja als je dat op de goede manier positioneert niet. Ik denk als je zeg maar heel duidelijk bent over eigenlijk moet je links zitten, want holy shit als jij in de exploitatie zit, nou dan kan dat geld niet op, groeit tot in de hemel, maakt eigenlijk niet uit wat je verkoopt, we vinden alles lief en leuk en innovatie doen we alleen maar omdat op vrijdag de zon schijnt. Kijk zo'n cultuur kan ontstaan, en daar heb ik ook weleens zien gebeuren en dat is schadelijk. Want daarmee zeg jij tegen de rest van de organisatie: jullie zijn een stelletje lulletjes, wat niet bijdraagt aan dit soort mooie dingen. Ik denk dat als je open en transparant bent over de manier waarop je dat met elkaar aan het besturen bent, we hebben mensen nodig die dat doen en we hebben mensen nodig die dat doen, en gezamenlijk zijn wij een bepaalde stap aan het maken naar één doel. En ik denk als dat lukt, en ik bedoel, ik kan me heel goed voorstellen dat dat als een curve soms kan uitslaan zeg maar, als het lukt om dat met zijn allen te begrijpen, links, rechts, wat heeft een relatie met elkaar, maar dat is niet een uitsluitende relatie maar een aanvullende relatie, dat dat hartstikke goed met elkaar samen kan, het kán escaleren, en dan geloof ik meteen.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies, maar ik ben het met je eens. Ik denk dat de vraag ook niet zozeer is, moet het met elkaar samengaan? Ik denk juist, alleen de hoe is dan inderdaad even vaak een uitdaging, maar het is heel mooi inderdaad als je dat wel samen weten te organiseren. Herken jij daar ook voor jou persoonlijk, als jij toch ook een managementrol binnen Exact hebt, een rol in, die je ook bewust op een bepaalde manier invult om beide inderdaad nou te faciliteren, maar ook mogelijk te maken?

Reactie geïnterviewde

Jaja, kijk duidelijk. Op mijn niveau komen lijnen samen, en dat zijn de commerciële lijnen, we hadden het net meer over de product- en ontwikkelingslijnen, maar in de basis komen op mijn niveau komen lijnen samen. Dus als ik, want ik denk dat het niet eens alleen zit zeg maar in oude nieuwe business maar het is ook toegevoegde waarde in een organisatie. Typisch gezien zullen commerciële mensen zichzelf altijd wat meer naar de voorgrond werken, en zullen meer mensen die meer met technology bezig zijn altijd wat meer denken, he shit waarom krijgen wij niet dit of dat, dus heel bewust probeer ik ook altijd als ik technologie aan de lijn heb, nou die gasten die zorgen er echt voor dat wij kunnen verkopen wat wij verkopen, zonder hun, zonder hun manier van werken, al die energie die zij er in steken, weekenden die zijn ook overwerken, dan bestaan wij ook gewoon niet. Dus het blijven appreciëren van de omgeving dat is één, en twee is door te zorgen dat de randvoorwaarden, om op verschillende doelstellingen te sturen, gecreëerd zijn. Dus als klanten van a naar b willen en naar een nieuwer product willen, dan moeten niet de mensen die op het oudere product de verkoop doen, die moeten niet per definitie gestraft worden omdat er een klant bij hun weg gaat. Ja, nee, dat is een doelstelling van het bedrijf, dus daar zouden we wat mensen in moeten stimuleren dat zij, ook wanneer het kan en als het waarde toevoegt, een klant meenemen naar de nieuwe wereld.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

En van die soort randvoorwaarden, de één is meer de managementstructuur en andere meer de cultuur die je creëert, waarin iedereen die toegevoegde waarde heeft.

Reactie interviewer

Nou mooi dat je daar zo gedetailleerd antwoord op hebt. Vaak blijft dat een beetje vaag. Dan is er wel vaak een idee, we willen gaan vernieuwen en ook het huidige voortzetten. Maar hoe gaan we dat dan doen en welke rol heeft management daarin en dat ontbreekt weliswaar vaak. Aan jouw verhaal te horen, hebben jullie daar wel degelijk over nagedacht en herken je die rol ook in je eigen persoon. Nou, dat is mooi om te horen. Er schot me net wat te binnen, nou misschien dat ik daar zo meteen nog even op kom.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Exact dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Ja, laten we even toewerken naar de volgende slide. Dat gaat toch ook wel een beetje in het verlengde van ja, van wat we al besproken hebben. Soms gaan onderwerpen wel door elkaar heen en dat is op zich helemaal niet erg. Ja, we hadden het net al even over die spanning, om nog wel even concrete daarop door te gaan. Je gaf al aan he, het is heel vaak ook complementair, maar ik kan me voorstellen dat op sommige momenten dat er toch wel wat spanning ontstaat binnen de context van Exact, welke uitdagingen herken je daarbinnen wel, waar jullie mee omgaan?

Antwoord – vraag 3

Wat ik net al aangaf, als er klantgroepen of klanten zijn die misschien wel vandaag op product a zitten en team b heeft ook een target om ze van a naar b te halen, ja hoe ga je daarmee om? Ook al heeft dat soms geen effect op hun zogezegd bonus uitbetaling of dagelijkse werk, en daar voelt wel spanning. En wat het nog ingewikkelder kan maken, als die klanten niet beheerd worden door onszelf maar door onze partners, reseller partners, dus dat de klantenrelatie niet alleen met Exact is maar ook met een externe partij die een toegevoegde waarde levert, ja dan moet je goede afspraken maken in je ecosysteem om te zorgen dat zowel de reseller, de klant, de sales en verkoopverantwoordelijk vanuit het bedrijf, dat die met elkaar op één lijn het beste voor de klant willen. Gaat dat altijd goed? Zeker niet, dat gaat ook echt wel een keertje fout en dan moet je daarop acteren, moeten we dat eruit pikken, moeten we zorgen dat iedereen zich bewust is van de hoofddoelstelling, benoemen. Maar je moet ook niet bang zijn dat het een keertje fout gaat, dat is zo, zeg maar in verandering, in transitie, en zeker als dat binnen een bedrijf zeg maar op meerdere vlakken gebeurt, daar gaat een keer wat fout.

Misschien wel in een product, bepaalde zaken die wel of niet misschien in een product werden verwacht, die er opeens op minder of op een andere manier in blijken te zitten, begrip van de klant, het klantbelang, snelheid, zo zijn er van allerlei soorten zaken die ingeschat kunnen worden. Het belangrijkste is dat dat nooit geheim moet zijn, ja het gebeurt. Laten we, dat wat is gebeurd, wat we met zijn allen niet willen hebben zien, van fouten gaan we leren, moeten we ook een keer doen, zeg maar, het zou de klant niet moeten schaden, we zijn met z'n allen bezig om een waarde te creëren.

Reactie interviewer

Ja, dat is het, dat klopt. En als je weet dat het gebeurt en het omarmd, daar gaat die theorie ook over, die spanning, omarm het juist, want dat houd je ook kritisch en bewust van waar het eventueel mis kan gaan als er iets gebeurt, en sommige dingen zijn ook heel erg verklaarbaar en dan nog helemaal niet zo erg als het gebeurt. Dus gaat er gewoon mee om en we gaan weer door, dat is juist ook hetgeen wat moet gebeuren.

Je wil ook soms, ik weet niet of je dat herkent, bepaalde spanning die je tussen teams ziet ontstaan, of misschien met je partners van buiten, ja, die zijn misschien ook wel goed. Hou ze juist intact om hè net zei je zelf ook, zelfs een delivery, de techneuten versus de mensen die het bij de klanten presenteren en toelichten, ja daar zal ongetwijfeld ook bepaalde spanning tussen zitten, maar ik denk dat je dat misschien ook wel nodig heb om elkaar scherp te houden.

Reactie geïnterviewde

De andere kant van de medaille is, als wij dat niet doen, dan doet de concurrent het wel. Want er is een klantvraag, dus dat is ook de toegevoegde waarde van personen, actoren en producten in het proces veranderen, maar de klantvraag ik leidend. Dus daarin geldt, als wij zeg maar, het is maar liever voor het hele netwerk voor iedereen in het ecosysteem is het beter als wij de waarde kunnen blijven leveren en innovatief voorwaarts kunnen, dan dat het leegstroomt naar een concurrent of naar iemand anders. Dus het is daarmee ook, ik denk in de basis is de theorie of de manier waarop je het organiseert een antwoord op competitive tread.

Reactie interviewer

Ja, nou ja wel heel prettig dat je dat ook gewoon noemt. Ik denk dat ambidexteriteit ook echt een sweetspot is voor een bedrijf als Exact, zeker ook vanuit de technologie, jullie zijn een technologisch bedrijf natuurlijk, dus ik hoor heel veel herkenning die ik ook in de literatuur continu tegenkom, dus dat blijkt in de praktijk dus ook keihard waar. Het gaat uiteindelijk inderdaad om het creëren van het juiste businessmodel, om uiteindelijk die waarde te creëren voor je klant, daar gaat ambidexteriteit natuurlijk ook over, dat hoort daarbij. En hier zie je het ook staan, dat die organisatie er omheen, hoe organiseer je dat dan? Met waarschijnlijk een bepaald portfolio aan bedrijfsvoering die je hebt, maar ook hè de externe partij die erbij aangehaakt zijn, en de klant die daar vaak onderdeel van is, en zeker binnen de commerciële wereld natuurlijk als driver, ja, als jij het niet doet dan doet de concurrent het wel.

Reactie geïnterviewde

Ik denk dat misschien, maar dat is meer misschien, het gaat altijd langzamer dan je denkt. Dus ook op het moment dat je nieuwe producten introduceert of, kijk bij iPhone's is dat anders, want de oude gaat eruit, de nieuwe komt erin, mijn dochter loopt nog steeds met mijn iPhone 8 rond. Dat zie je dus ook in dit soort processen, heel snel als de eerste keer zoiets wordt geïntroduceerd, van we hebben een nieuw product en dat gaat dat team doen en niet dat team, of daar met die partner gaan we dat doen en niet met die partner, of diezelfde partner gaat het zo doen. Daar gaat het, in één keer gaat het vol van de heuvel af, het wordt één groot, iedereen gaat morgen over, no way, no way. 6 Jaar geleden hebben MS-DOS Exact voor DOS uitgezet, zes jaar geleden, en daar hadden we nog, weet ik veel, duizenden klanten op, en we hebben ze niet uitgezet, we hebben ze netjes een alternatief geboden, maar even gewoon ter illustratie, zes jaar geleden, toen was ook gewoon dezelfde Windows waar we nu naar kijken, dat was er ook allemaal al.

Reactie interviewer

Ja klopt, ja.

Reactie geïnterviewde

Dus dat is ook wel een dingetje zeg maar. Iedereen is er aan de voorkant, misschien heeft er meer vrees voor dan dat het gedurende het proces daadwerkelijk ook oplevert. En dat, in zo'n proces, als je gewoon goed blijft uitleggen, dan gaan mensen daar ook makkelijker in mee.

Reactie interviewer

Nou, inderdaad, ik denk dat dat een hele belangrijke randvoorwaarde is. Hoe ga je ook met je mensen vervolgens om, en dan komen me ook weer terug op die rol van management die daar een hele belangrijke in is. Je het ook vaak dat management in die wetenschappelijke literatuur ook terugkomt als een hele belangrijke facilitator om dit mogelijk te maken. Je hebt het mandaat, verantwoordelijkheid, je overziet vaak wat er gebeurt. Wat je zelf ook zei, dingen komen samen in bepaalde functies, daar moet je juist wat mee doen, zo'n, belangrijk schakelpunt om dit te creëren. Dus jouw ervaring, herken ik wel heel erg in wat ik tot nu toe al heb bestudeerd, ben ik blij mee. We hebben wel al een hoop gehad, die spanning hebben gehad, de organisatie hebben we best wel vaak al over gesproken. Jouw aanvulling over het DNA van de mensen die je ook weet aan te trekken aan je organisatie, dat is ook een hele belangrijke, daar gaat de studie niet nog niet helemaal over, maar daar ga ik zeker nog wel wat mee doen. Heb jij punten waarvan je zegt, nou dit gezegd hebbende, ben je iets heel erg belangrijk vergeten of hebben over het hoofd gezien of hebben we tekort behandeld?

Reactie geïnterviewde

Nee, ik denk dat, cultuur moet je niet onderschatten hierin.

Reactie interviewer

Nee.

Reactie geïnterviewde

Ik denk dat zeg maar, en dus daarmee ook sector waarschijnlijk. De verandering is bereidheid van waarschijnlijk in een organisatie als die van Exact, zal iets hoger zijn dan in een publieke organisatie. En dan noem ik even misschien wel uiterste of zo, maar ik denk dat dat ook nog wel niet een model is wat je per definitie en iedere organisatie geruisloos / makkelijker kan implementeren. Er zullen sectoren zijn waarin, en dat dat eerder een pointer is voor bijvoorbeeld in je aanbevelingen, klinkt allemaal leuk, maar bezint eer ge begint, zorg dat je in ieder geval je organisatie een juiste scan hebt laten doen en hoe je het zou willen inrichten voordat je het ga doen, want het kan echt ook destructief werken verwacht ik.

Reactie interviewer

Ja, nou, dat gaat ook over dat absorptievermogen als bolletje wat ook op deze slide staat, ben je überhaupt in staat om dit te doen, en wat doet die scan, voordat het afbreukrisico te groot is. Nee klopt, ik werk zelf natuurlijk bij Rijkswaterstaat, ik heb hiervoor bij meerdere ICT-dienstverleners gewerkt bij Brunel en bij Pink Elephant, misschien wel bekende namen, is een hele andere wereld. Zeker met mijn portefeuille zaten dan ook met name commerciële bedrijven, in die industrie, dat is een hele andere dynamiek natuurlijk, zeker als je dat bijvoorbeeld nu vergelijkt met een overheidsorgaan van Rijkswaterstaat, wat formeel natuurlijk onder het ministerie weer valt, en ja een hele andere werkwijze, kun je niet vergelijken met een zo snel bewegend bedrijf als een Exact. Je hebt een schaalbaarheid die gigantisch is. Misschien tot slot nog wel eentje, waar ik heel erg benieuwd naar ben. Exact heeft natuurlijk meerdere producten. Je hebt te maken met je interne afdelingen en ja de bedrijfsvoering, je hebt een portfolio met verschillende typen producten, platformen en bedrijfsvoering ook nog eens een keer een externe partijen die daarop aanhaakt die daar onderdeel van zijn. Kan je wat vertellen over de manier hoe dat geïntegreerd is, of in welke mate dat wellicht ook wel geïsoleerd is.

Reactie geïnterviewde

Op welk niveau bedoel je dat? Bestuurlijk of technologisch?

Reactie interviewer

Beide ja, dat mag beide zijn.

Reactie geïnterviewde

Technologisch waar noodzakelijk. Dus, gericht op het segment / product, wordt er nagedacht over hoe kunnen we zorgen dat we producten met elkaar verbinden om waarde te creëren voor die groep. Bijvoorbeeld een nieuwe acquisitie gedaan rondom HR in september vorig jaar, die zijn we nu ver gaan integreren in onze oplossing voor ondernemers in Nederland. Dus daar blijven geen stel en land producten maar wordt geïntegreerd. Aan de andere kant hebben we ook producten geacquireerd die voor die doelgroep totaal niet relevant zijn, en dan laten we dat lekker los staan omdat dat beantwoordt aan de behoefte van een specifiek segment. Bestuurlijk, we zijn een functioneel ingerichte organisaties, dus ik ben verantwoordelijk voor alle commercie, mijn collega's zijn verantwoordelijk voor hun functionele gebieden, en daarmee kunnen we specialistische kennis toevoegen aan de diverse onderdelen die daarbij horen. Dus als er nieuwe bedrijven aan boord komen, dan is er een stappenplan waarmee we ze ook onderdeel van Exact laten zijn, op de manier waarop we denken dat dat ook waarde zal toevoegen voor dat bedrijf.

Reactie interviewer

Oké.

Reactie geïnterviewde

De snelheid waarmee dat ook gebeurt om ze uiteindelijk zeg maar op te nemen in de functionele structuur van Exact. En daarbij kunnen wij ze best practices bieden op de verschillende gebieden en schaalvoordeel als het gaat om organisatiebreedte, aan de andere kant bieden zij natuurlijk, los van zeg maar de klanten en product en propositie, bieden zij dat ondernemerschap een nieuwe visie op bepaalde processen. Net zoals met sales, dus als ik een paar sales, nieuwe jongens en meiden overneem van een acquisitie. Ja, dat is een andere manier van verkoop, leuk, gaaf, laten we daar van leren, laten we kijken hoe we dat ook kunnen toepassen. Die snelheid die zij nog bereiken waar wij dat soms eventueel niet meer doen, dan gaan we dat wel terugkrijgen.

Reactie interviewer

Ja, oké. Dus daar is wel heel duidelijk oog voor en een keus voor gemaakt om inderdaad wel echt de integratie zo ver mogelijk naar elkaar op te zoeken, in ieder geval op bestuurlijk niveau.

Reactie geïnterviewde

Jazeker, afhankelijk van acquisitie. Dus bijvoorbeeld we hebben in twee-drie jaar geleden een bedrijf overgenomen dat heet SRXP, dat zorgt ervoor dat je expensive bonnetjes zeg maar makkelijk kan, als je aan reizen bent, makkelijk kan declareren. Richt zich op wat grotere bedrijven met veel mensen die ook op reis zijn, Brunel, Pink Elephant, eventueel Rijkswaterstaat als jullie ook internationaal reizende mensen hebben. Dat is een doelgroep die op zichzelf staat vaak ook verbonden met andere systemen dan Exact, ja dan heeft het even geen nut om een hele grote integratie vorm te geven, laten ze lekker hun werk doen. Dus het is wel afhankelijk van de situatie waarin we zitten en waarin het bedrijf zit of we ze willen integreren, maar als het waarde toevoegt en een onderdeel wordt van ons toekomstig portfolio, is dat het meest logische scenario.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies. Want inderdaad, als je een bepaalde acquisitie doet, dat levert je dus ook echt die business extensie op, als ik je goed beluister, in sommige gevallen.

Reactie geïnterviewde

Aan de ene kant is het een extensie zeg maar, die toevoegt aan je portfolio, die los kan staan van je bestaande producten, en aan de andere kant, bijvoorbeeld we hebben 2 jaar geleden in mei een bedrijf gekocht in Dokkum wat zich bezighoudt met software voor bouwbedrijven BAM Zeven, vraag maar aan Milena die weet er alles van, maar dat is een onderdeel nu van onze propositie. Dus we hadden, zeg maar zakelijke dienstverlening, groothandel en productie, en dan hebben nu ook bouw en dat is één stek aan producten die wij leveren aan de markt. Dan is het logisch dat de verkoopinspanning langzamerhand geïntegreerd wordt, doordat als inbedrijf vermarkten dat we dan uiteindelijk ook de product roadmaps erop gaan aansluiten en dat hoeft niet in een dag, hoeft ook niet in een week, of ook niet in een jaar maar over tien jaar zijn hetgeen 2 bedrijven meer. Nee, dus ergens in die tussenliggende periode kun je met elkaar prima een stap zetten om tot één organisatie te komen.

Reactie interviewer

Ja, ja exact, oké nou interessant. Mooi dat jullie daar gewoon daar een visie op hebben en het is ook een strategie, want wat jullie zeggen, het hoeft ook niet morgen te zijn, maar het idee daarachter is wel om dat wel te bereiken met elkaar. Oké, nou dat was eigenlijk mijn slotvraag. Dan ga ik deze wel even afsluiten en de opname beëindigen.

Bijlage B.2K – Interview enterprise architecture capability – Ithodaalderop

Datum: donderdag 18 maart 2021

Functie geïnterviewde: ICT Manager

Organisatie: Ithodaalderop

Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Ithodaalderop?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Ithodaalderop zich uit?

Antwoord - vraag 1

Ja, nou ja dat, dat is wat ik wat ik net al zei. We hadden dat de laatste 10 jaar best op orde. Sinds we gefuseerd zijn is IT wat verder van de business vandaan komen te staan. Ook omdat de totale organisatie wat zoekende was naar organisatiestructuur. Waarbij het logisch was met wie je in contact moesten reden in de business zeg maar, klinkt misschien wat vaag.

Reactie interviewer

Nee, ik volg je wel.

Reactie geïnterviewde

We hadden altijd best, wel, gewoon zeg maar toen Ithodaalderop nog alleen was als bedrijf hadden we best wel, zeg maar zes a zeven man met wie als je met die mensen ging zitten, dan kon je over de processen heen en hoe die ondersteund werden best een goed gesprek hebben en tot verbeteringen komen. Ja, met fusies en de groei van het bedrijf ben je toch gaan merken dat bepaalde businessonderdelen gewend geraakt zijn al een eigen plan te trekken en ook niet meer het geduld hebben op andere onderdelen van het bedrijf te wachten om daarmee samen tot het beste idee te komen.

Reactie interviewer

Ja, precies.

Reactie geïnterviewde

Dus je krijgt wel wat makkelijker dan het ieder voor zich gehalte.

Reactie interviewer

Ja, dus er is eigenlijk wel wat meer afstand komen te ontstaan?

Reactie geïnterviewde

Ja, er is meer afstand ontstaan. En er is dan ook sinds kort een onderdeel van het digitale transformatieteam is er nu iemand die de verbinding wat meer moet gaan leggen. Zijn taak is echter ja, informatiemanager, zeg maar.

Reactie interviewer

Oh ja, oké.

Reactie geïnterviewde

Ja, en die is onderdeel een transformatieteam en die, die komt er ook wat meer vanuit de business zelf al. Die loopt nog steeds wel tegen dezelfde uitdagingen aan. Ook van hoe krijg je ja de juiste mensen om tafel, zeg maar.

Reactie interviewer

Heb je daar een voorbeeld van, van wat zo'n uitdaging dan is?

Reactie geïnterviewde

We zijn nu heel concreet met de uitdaging bezig dat we op zoek zijn naar een nieuw applicatielandschap, zoals de ERP-systemen. We hebben niet per definitie dat je alles in één pakket gaat vinden, dus het zal een best of breach oplossing worden. Je denkt altijd wel vooruit, dan denk je ook al dat je dat uit moet gaan rollen. Als je gaat implementeren en dan denk je van welke mensen moeten we daar nu bijhalen? Ja, dat is dus een enorme uitdaging, omdat je de hele duidelijke key spelers in de bedrijf niet zo gemakkelijk meer om tafel krijgt en bij een groter bedrijf krijg je ook wel dat er heel wat meer afstand krijgt, dus tussen management en de mensen die het dagelijkse werk uitvoeren. Je komt van de situatie vandaan dat elke manager meewerkend voorman was, dus die kon prima zijn team trekken want die wist precies wat er dagelijkse gebeurde. En nu is echter afstand gekregen dat iemand op de werkvloer die moeilijk mee kan denken van hoe het ook anders zou kunnen – en de manager misschien wel ideeën heeft hoe het anders zou kunnen, maar het heel moeilijk heeft om dat met de werkvloer een verificatieslag te doen. Dus ja, dat is zoeken.

Reactie interviewer

Je spreekt wat minder dezelfde taal. Wat dat betreft.

Reactie geïnterviewde

Ja. De organisatie heeft natuurlijk fusies achter de rug. KlimaatGarant is er nu zo'n 3 a 4 jaar bij. Die is gegroeid van 16 naar 80 man. Dus in die zin komen er zoveel nieuwe mensen binnen, dat je ook niet precies weet wat je aan wie hebt. Dus dat is nog wel een zoektocht, zeg maar.

Reactie interviewer

Want zijn jullie wel verantwoordelijk om al die mensen te faciliteren en al die afdelingen, ook de overnames?

Reactie geïnterviewde

Jawel, wel te faciliteren ja. We zorgen wel, dat zij – dat weet ik veel – dat ze bij het ERP-systeem kunnen, een laptopje, telefoontje hebben, dat ze bij de systemen kunnen, VPN kunnen maken van de zaak, netwerkopslag of dat ze een officeaccount hebben. Dat wordt allemaal geregeld binnen ICT. Maar echt het slimme werken, applicatie ondersteuning, zorgen dat mensen het goede eruit halen, daar is weinig ruimte voor.

Daar proberen we nu wel aan te werken, want we hebben nu sinds één maart is er iemand begonnen die specifiek voor Office 365, maar eigenlijk voor het slimme werken, die zich richt op de transitie maken richting de cloud. We hebben dat nooit echt als actief beleid gehad, zeg maar, in die zin dat je naar de cloud wil. We doen het of op een organische manier, dus ja, Office 365, dat is zo'n pluspunt zeg maar. Dus nu beginnen we met teams te laten werken in Office 365 en de data mee te migreren.

Parallel daaraan moet je die mensen dus allemaal opleiden. Microsoft gooit elke dag bijna iets nieuws over de schutting. Iemand moet kijken 'what's in it for us' en moeten we dat toe gaan passen? Zo proberen we toch tot een soort gestandaardiseerde manier van werken te komen. En daar hebben we dus voor die omgeving iemand aangenomen.

En er wordt nu een traject gedaan door een externe partij om ons slimmer te laten werken, met OneDrive te gaan werken en dat soort dingen. Hij wordt daarin ook opgeleid dat hij dat op een gegeven moment over gaat nemen. Straks gaan we met 80 man, zijn we bij wijze van spreken slim aan het werken, dan mag hij er nog even zorgen dat er 400 man komen. En dat die nieuwe dienst komt en mensen ook leert dat optimaal te benutten.

Reactie interviewer

En merk je dat hetzelfde gebeurt met de bedrijf kritische applicaties?

Reactie geïnterviewde

Daar merk je het echte probleem, zeg maar. Onze ERP is best wel bedrijf kritisch. Dat is in 2013 - 2014 is dat ingericht door een aantal key users, zijn er werkinstructies gemaakt. In tegenstelling tot de voorganger van, AX 2021 in dit geval, is het niet idiot-proof dus je moet echt netjes instructies volgen om bijvoorbeeld een verkooporder tot factuur netjes door het systeem te leiden. Terwijl vroeger kon je dat niet fout doen, maar je merkt dus uiteindelijk samenvattend, bij zo'n implementatie heb je key users en die blijven ook key users bij de eindpresentatie, maar ja, die krijgen nieuwe banen.

En die gaan vertrekken en uiteindelijk merk je dat de kennis verwaterd en dan krijgen ze inderdaad dat mensen zelf binnenbochtjes gaan bedenken en dan die uiteindelijk vastlopen. Want je komt vaak een heel eind, maar je komt niet aan het eind van het proces omdat je halverwege struikelt. We merken nu al, we zijn acht jaar verder, dat als er nu iemand in dienst komt die krijg niet meer het goede aangeleerd. Dus dat verwatert steeds meer, waardoor er allerlei vreemde probleempjes soms ontstaan.

Reactie interviewer

Oké, nou, dit is wel interessant. Dit komt zo ook nog wel ter sprake.

Reactie geïnterviewde

En wat je ook heel erg merkt: als er iemand van management nieuw komt, hebben allerlei opmerking, kritiek; waarom dingen op een bepaalde manier gebeuren en dan blijkt dat er bepaalde functionaliteit die op zich beschikbaar is dat dat iemand gewoon de werkvloer besloten heeft dat gebruiken we niet meer. Dan gaan ze dat in Excel doen.

Reactie interviewer

Nou ja, dat is een hele interessante. Straks bespreken ook nog de onderwerpen organisatie en governance. Het is interessant om er dan ook even op door te gaan.

Reactie geïnterviewde

Ja, we hebben echt onze handen vol, want dat is gewoon, bijvoorbeeld telefonie. We hebben nog een on-premise centrale en we kijken naar een nieuwe oplossing. Maar dan krijg je een wensen- en eisenlijst van mensen en daar staan allemaal dingen op die nu al zouden kunnen.

Bijvoorbeeld een voorbord, dat je kunt zien of er wachtrijen zijn. Iemand heeft drie jaar geleden gezegd van, dit moeten we uitzetten, want daar worden onze helpdeskmedewerkers zenuwachtig van, als ze de wachtrij zien. Dat soort gekke dingen ja en dan staan ze nog wel de Tour de France te kijken op het scherm in plaats van naar de wachtrij.

Sowieso worden bepaalde functionaliteit die we beschikbaar hebben, die faseren mensen op eigen houtje soms uit ja.

Reactie interviewer

Dat is een concreet voorbeeld, waarbij je inderdaad ook zegt: hé die die afstand is wat groter geworden waardoor je; dit zou je eigenlijk kunnen voorkomen. Dat je inderdaad wat je in huis hebt dat je dat gewoon volledig kan laten zien aan de business. Je wil ondersteunend en faciliterend zijn, misschien op termijn wel strategisch adviserend. En dan is het heel gek inderdaad, als hetgeen precies andersom gebeurt. Hetgeen wat ze nodig hebben, dat dat gewoon in huis is, maar het staat niet aan om het maar even simpel te noemen.

Reactie geïnterviewde

Ja, er is niemand die uiteindelijk bepaalde vragen op de juiste plaats neerlegt, zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, wat je net ook al aangaf: helder.

Reactie geïnterviewde

Soms zijn er ook projecten, zo'n zelf-verbeter-project. De mensen moeten bedenken wat er in hun werk beter kan, maar dat is, dat is eigenlijk te solistisch zeg maar. Je moet nooit bedenken wat erbij jouzelf beter kan.

Reactie interviewer

Nou zeker, en nou is solistisch, misschien wel een mooi woord. Volgens mij hoor ik je dat ook wel tussen de regels door zeggen dat; die aansluiting van IT met die business, die is zeker waar de meest bedrijf kritische applicaties horen, dat is best wel geïsoleerd. Dat is niet volledig geïntegreerd, alle business met mekaar of wel?

Reactie geïnterviewde

Nee, dat is niet volledig geïntegreerd, bijvoorbeeld heel de business KlimaatGarant staat er eigenlijk wel naast. Die werkt ook met een ander ERP-pakket en hier en daar zit er een Chinese interface tussen.

Reactie interviewer

Ja, dat is toch wel erg geïsoleerd. Het staat dus wel echt los van elkaar.

Reactie geïnterviewde

Daar zijn we met het project wel aan het oppakken, maar ja, dat gaat allemaal duur.

Reactie interviewer

Ja, voor deze slide ben ik daar nog wel even benieuwd naar. Tot slot, dat team digitale transformatie, hoelang bestaat dat nu ongeveer?

Reactie geïnterviewde

Zeg maar tweeënhalf jaar. Ik heb vijf jaar geleden geprobeerd dat aan te slingeren, het heeft gewoon een tijd geduurd. Dat is dus ook niet alleen intern, maar ook extern gericht, zeg maar. Die ja, die pakken ook het bouwen van apps op. Ze voeren de regie over de website, de webshop. Ook de digitale diensten aan klanten vallen er ook onder, maar ook interne projecten.

Reactie interviewer

Oké, nou, dat is juist wel interessant. Daar gaat het tenslotte ook om. Je wilt je klanten ook zo goed mogelijk dienst verlenen en IT is daar vaak een onderdeel van.

Reactie geïnterviewde

Het is eigenlijk ook ontstaan omdat we – we hadden eigenlijk drie financiële potjes marketing, die gaat over de website en –shop, je hebt de ICT en je had innovatie. Dat is de afdeling die die producten ontwikkeld. Vroeger was het echt productontwikkeling, maar nu ontwikkelen ze al die producten ook voorzien van IT-mogelijkheden.

Die zitten ook steeds meer in die software daar te bouwen en uiteindelijk waren die digitale potjes, die concurreren met mekaar. En het idee was het eigenlijk om dan bedrijf breed in ieder geval te zorgen dat je die financiële middelen aan digitale zaken daar uitgeven waar ze het meeste bijdragen.

En ook om de mensen die producten ontwikkelen, ja die zorgen dat die producten te monitoren zijn. Ja, die moeten ze eigenlijk niet zo direct bezig gaan houden met een front-end van een applicatie waar we eigenlijk klanten mee bedienen. Laat hun maar die back-end doen, daar hebben we dus ook een knip gelegd, zeg maar. Is het met klanten werken of is het gewoon technisch op de achtergrond?

Reactie interviewer

Ja, het liefst heb je dat het ergens wel in lijn is met mekaar.

Reactie geïnterviewde

Ja, jawel. Er zit ook iemand van de afdeling innovatie in dat transformatieteam. Twee directieleden die die als een soort spons dan optreden.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Ithodaalderop toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijplijn – Langetermijnvisie.

Ja, oké, nou, dat is misschien ook wel een heel mooi bruggetje naar deze vraag. Zou je wat meer kunnen vertellen over het gemeenschappelijke doel waar al die verschillende teams, jij vanuit de ICT, maar ook de digitale transformatie, innovatie, directie, uiteindelijk werkt Ithodaalderop naar een gemeenschappelijk doel toe kan ik mijzelf voorstellen. Zou je daar wat meer over kunnen vertellen?

Antwoord – vraag 2

Ja. Om heel generiek, we pretenderen innovatief te zijn op het gebied van de diensten en of tenminste in ieder geval de producten, en het monitoringgedeelte zeg maar wat we leveren. En we willen ook intern en ook met andere digitale gebieden, gewoon een bepaald niveau gaan bereiken. Nou ja, daar proberen we dus door middel van zo'n digitaal transformatieteam, waar wij dus ook een digitale roadmap hebben gemaakt, zeg maar, proberen we daar een versnelling te geven. Uiteindelijk is het doel dat we wat sneller kunnen acteren. Op wat de vraag van onze medewerkers, maar ook de vraag van onze klanten en dat je gewoon sneller kunt schakelen, met eigentijdse oplossingen voor welke doelgroep dan ook.

Reactie interviewer

Ja, dus er is wel degelijk iets van een langetermijnvisie, een roadmap, wat uitlegt hoe je stapsgewijs toewerkt naar het doel. Als ik je goed beluister.

Reactie geïnterviewde

Ja, en die, die stellen we ook steeds bij. Voor komend jaar weten we ongeveer wel wat we oppakken.

Reactie interviewer

Ja, en hoe zorg je ervoor dat je de juiste afstemming vanuit die digitalisering (ICT, IV, dus alle componenten), elke keer juiste doet? Of dat je in ieder geval weet dat je het juiste doet.

Reactie geïnterviewde

Dat uiteindelijk, ik zeg maar elk jaar in oktober / november, dat we een roadmap presenteren, maar dat doet bij wijze van spreken, die afdeling innovatie ook. En dat doen de andere bedrijfsonderdelen ook en die roadmaps worden eigenlijk op elkaar afgestemd. Zeg maar. Budgettair wordt dat ook op elkaar afgestemd. In de uitvoering hebben we gewoon wekelijks over, is er een afstemming. En ook in concrete projecten bedoel wij: we zijn met een Identity & Access Managementproject bezig geweest. Vanuit het digitale transformatieteam, daar zitten toch wel drie of vier mensen, om toch gewoon alles af te dekken en het overzicht te behouden. Er zijn heel veel aspecten die steeds overal spelen.

Reactie interviewer

Ja, nou goed dat je daar elkaar in opzoekt.

Reactie geïnterviewde

We hebben ook verschillende achtergronden van mensen die erin zitten, de één is wat meer iemand die een project wil leiden. De andere heeft wat meer kennis van databases, die weet wat meer wat wel of niet logisch om te doen. Security, dat soort zaken. Iemand anders is bezig met dat informatiemanagement stukje. Dus ja.

En je moet ook steeds besluiten van, doen we dit al nu al wel of en soms is het een desinvesteringen. Want je, je hebt continu een technical-depth overall. Want als je alles maar tijdelijk probeert te doen, dan ga je gewoon gigantisch achterlopen.

Soms nemen we een bewuste keuze om dan toch maar iets nieuws alvast te maken, door te zetten, terwijl we al weten dat we misschien over twee jaar een bepaalde onderdelen weg moeten gooien, omdat er dan het volgende stuk op de roadmap veel logischer invulling is. We hebben nu bijvoorbeeld; we moeten voor België, we stoppen daar met cv-ketels, maar we moeten onderdelen kunnen blijven leveren.

Een onderdelenwebshop die moet er komen. Maar dat hadden we natuurlijk liever bedacht op het moment dat we wisten welk ERP-pakket we gingen doen. En nu hebben we besloten van nou, maak dan maar een simpele webshop en dan misschien over twee jaar, gooi het maar de vuilnisbak in. En dat soort afwegingen kun je nooit alleen maken.

Reactie interviewer

Nou dat is zeker zo en ik kan me wel voorstellen dat het wel lastig is. Die roadmaps worden op een gegeven moment met elkaar gedeeld, maar als het zo moeilijk is waar we het net over hadden, om die aansluiting met de business te vinden, omdat je ook gewoon niet altijd weet wie je moet hebben: hoe krijg je zo'n roadmap dan gevuld? Dat is best lastig, denk ik.

Reactie geïnterviewde

Een aantal dingen die dringen zich op zeg maar. Kijk we zijn met een aantal mensen bezig, met het applicatielandschap. Wat gewenst is, daar zijn verschillende redenen voor om daarnaar te kijken. Er is een bedrijfs onderdeel dat op een ander ERP-pakket zit. We willen veel meer met shared services gaan werken. Ook omdat de markt dat gewoon wil, die snappen helemaal niks van onze eigen bedrijfsstructuur, zeg maar. Het voorbeeld van het ERP-pakket, Microsoft stopt gewoon met het support, zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, ik hoor je dingen zeggen vanuit onderhoudsperspectief dus, maar ook om een stukje efficiëntie te creëren.

Reactie geïnterviewde

Ja. Ja, de efficiency is gewoon wel een belangrijke drager van zo'n project en ook het feit dat, we hebben acht jaar AX 2012 gehad en daar zijn we acht jaar al niet gelukkig mee. Dus die willen ook graag richten 'happy users', dat klinkt een beetje truttig.

Daarnaast heb ik wel een collega, hij is eigenlijk fulltime binnen dat digitale transformatieteam en die maakt ieder jaar toch ook wel een rondje langs 20 man. Dan maken we samen een soort enquête, zeg maar, en die gaat gewoon het net ophalen. Dat doet ie rond augustus / september, aan de vooravond. Maar, het is eigenlijk zelden dat daar dan iets uitkomt wat we nog niet echt weten. Alleen het zegt iets over prioritering en in hoeverre dingen leven, zeg maar.

Reactie interviewer

Is dat meer onder de gebruikers of ga je echt naar langs de verschillende businesses toe om te kijken waar de behoefte ligt.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is meer onder een select gezelschap van gebruikers, directie wordt bevroegd, de managers worden bevroegd. We hebben altijd wel wat mensen die als een soort key user kan worden gevraagd. En dan moet de directie naar strategie welke kant op ze willen, dat is vaak ook nog een beetje lastig concreet te krijgen.

Reactie interviewer

Ja, dat is nog een volgende inderdaad. Hoe ga je dat dialoog aan om ervoor te zorgen dat je het juiste verhaal op tafel krijgt. Ja, de business hè. Om het zo maar even te noemen, hè de bedrijfsvoering. Die kan vaak wel iets roepen, maar je wat wil je daadwerkelijk en stel je voor je gaat dus wat realiseren, of je doet een pakketselectie en dan is het er: oh nee, het is toch niet wat we wilden. Ja, dan ben je alweer te laat. Dat is ook weer een heel apart proces.

Reactie geïnterviewde

Eén van de aandachtspunten is in ieder geval met alles wat we doen, is het een beetje toekomst proof, zeg maar. Dus nee een ERP-pakket is een open deur hoor, maar je wilt nu naar een pakket toe wat gewoon in de cloud draait en wat er één of twee keer per jaar automatische update als het ware, kleine hobbeltjes en dat je dus continu nieuwe functionaliteiten krijgt. In dat het eigentijds blijft. Daar zit wel ook wel een keerzijde aan, van beperking op het gebied van maatwerk. Maatwerk moet je niet doen, maar soms kan het enorm bijdragen aan efficiency hier en daar.

Reactie interviewer

Dat letterlijk dat laatste stukje configuratie wat je eigenlijk in eigen handen zou willen hebben. Maar dat neemt allemaal weer ook andere uitdagingen met zich mee. Dat is ook wel weer zo.

Reactie geïnterviewde

Je zoekt juist een oplossingen in een cloud variant met evergreen oplossing zeg maar. Dat je dus als het bedrijf weer eens wat nieuws bedenkt dat je gewoon ja dat in kan gaan richten, Een beetje links en rechts. En ja, het is een heel staatsbanket omdat je denkt ik doe nog 15 jaar lang dezelfde business. Ja, dat moet je niet hebben.

Reactie interviewer

Nee, zeker niet! Dat kan natuurlijk ook een heel goed uitgangspunt of een principe of een doelstelling zijn, hè die je met mekaar afspreekt, cloud first of toekomst vast of.

Reactie geïnterviewde

Cloud first is dat letterlijk uitgesproken, misschien niet, maar dat doen we wel uiteindelijk. Wat we nooit gedaan hebben, we hebben een keer een onderzoekje gedaan van nou alles on premise naar de cloud, ja dat voegt dan in die zin weinig toe. Ik vind je moet de cloud in gaan als je functionaliteit er beter van wordt, de beheersbaarheid en de flexibiliteit en dat soort zaken, maar als het richting private cloud gaat, omdat je gewoon van een doos die je nu ergens in de computerruimte hebt staan, staat die doos in een datacenter, dat is niet mijn idee geen cloud. Het moet echt wel ontzorgen en echt wat toevoegen.

Reactie interviewer

Het gaat niet zozeer waar het staat fysiek, maar het gaat meer om de dienstregeling eromheen. Het concept.

Reactie geïnterviewde

Dat laatste gaan we echt wel een keer doen, dat alles naar de cloud. Ik zeg altijd maar zo, je hebt een soort wip. Jij schuift steeds meer dingen de cloud in. Uiteindelijk gaat die wip voor de laatste dingen die je nog on premise, klapt die om en dan denk je dan die ook maar weg.

Reactie interviewer

Ja, dat is een goeie metafoor, die had ik nog niet eerder gehoord. Maar zo werkt het natuurlijk wel een beetje. Als je op een gegeven moment een eind op weg bent, dan kun je die knip ook makkelijker zetten, maar dat kost even tijd, aanpassingsvermogen, logisch om dat gefaseerd te doen.

Vraag 3 – ‘In welke mate maakt IT, onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?’

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Wat mij betreft hebben we nu eigenlijk linksboven wel gehad. We hebben sommige onderwerpen van rechtsonder, het blauwe, die uitkomsten die je misschien nog meer terugziet in de praktijk als je wat doet met links, om het zo maar even plat te noemen. Die hebben we net misschien al wel even kort besproken, maar dan gaan we gewoon vanzelf opkomen. Hetzelfde principe, twee slides. En dan zijn we eigenlijk al weer door het interview heen. Deze vraag gaat dus wat meer over de uitkomst in praktijk is, en dat hebben we al een beetje besproken. Welke mate maakt IT nou echt een onderdeel uit van het primaire proces. En welk doel heeft zich dat?

Antwoord - vraag 3

Het maakt in zeer hoge mate onderdeel uit van het primaire proces. Zonder IT geen business zou ik bijna willen zeggen. En het is natuurlijk wel, het begint al met de ontwikkeling van producten natuurlijk, die innovatieafdeling, je wil niet weten wat die aan IT-producten gebruiken. Dat kunnen CAD-systemen zijn of allerlei ingewikkelde berekeningen pakketten waar ze rekeningen mee kunnen doen. 3D printen, al dat soort zaken wordt er dus gebruikt. Als een product eenmaal ontwikkeld is, dan gaat het natuurlijk in productie en de productiehal hebben we de afgelopen jaren een compleet nieuw netwerk gelegd omdat bijna elke werkplek alle productielijnen is geautomatiseerd in die zin. Je krijgt daar je digitale werkinstructies te zien als er een artikel product langskomt.

Er worden scans gedaan van serienummers, d'r worden testrapporten via een test banken digitaal genereert en dat wordt opgeslagen. Het is ook een aan die kant, hele track en trace, dat is allemaal IT wat als product van de lijn af rollen, dan wordt het via interface, wordt het gecommuniceerd naar onze logistieke dienstverlener. En ook die stuurt af en toe wel weer terug hoeveel voorraad die heeft, dat wordt ook allemaal digitaal natuurlijk. Dan wordt dat in ons systeem verwerkt. Verkoopproces of via EDI-ordering komen de meeste of tenminste de meeste omzet komt die EDI binnen. Die orders vliegen zo vervolgens gewoon ons systeem in. Uiteraard hele administratie natuurlijk, en dat is gewoon voor het gewoon het product leveren. Aan de andere kant heb je KlimaatGarant. Die dus eigenlijk een dienst verkoopt. Dadelijk nul op de meter woningen. Die werken bijvoorbeeld veel met een online om planningen te maken, die doen projecten voor nacalculaties. Ja, dat kun je allemaal niet doen zonder die IT-ondersteuning. Ja, het zijn zo maar wat voorbeelden.

Reactie interviewer

Dit is super interessant wat je nu zegt. Eigenlijk in vogelvlucht zeg je een hele hoop, want ik hoor je goed zeggen dat eigenlijk in elk primair proces, eigenlijk in de hele keten van jullie product van productontwikkeling, productie. Het komt van de band af het gaat naar de leverancier die transporteert en uiteindelijk heb je een slimme ketel vaak natuurlijk ergens bij iemand geïnstalleerd. Die hele lijn is geïntegreerd met IV/IT met iets wat digitaal is.

Reactie geïnterviewde

En dan krijg je nog de aftersales, zeg maar de service is natuurlijk, field service indicatie op een telefoon of waar ze mee werken. Die communiceert met intern. We hebben voor de klanten een service app ontwikkeld dat je met die app kun je als je bij cv-ketel of waterpomp staat, kun je inscannen. En dan heb je gelijk dat artikel en serienummer. En dan kun je dus informatie over het product opvragen. Maar je kan ook de instelling van het product, dat gaat dan weer via wifi, kun je uitlezen en je kan instellingen aanpassen, allemaal met zo'n app. Dat is ook natuurlijk belangrijk gedeelte. De apparatuur voor die nul op de meter woningen geven 25 jaar garantie nul op de meter dus moeten wij de prestaties van al die producten meten, dat we dus ook in een database opgeslagen maar ook ontsloten richting mensen omdat je product maintenance wel kunnen doen. Want je denkt nou die gaat bijna omvallen. Je wil geen onnodige service bezoeken doen. Alleen als het nodig is dat je langs gaat, daar kun je een hoop geld mee besparen.

Reactie interviewer

Gaat dat goed naar jouw mening of naar jouw ervaring?

Reactie geïnterviewde

Het gaat goed, maar we zijn misschien wel iets te laat begonnen met echte zwaar professionaliseren.

Reactie interviewer

Want merk je dat er nog een uitdagingen zijn?

Reactie geïnterviewde

De grootste uitdaging is als je het over IT hebt is het uitfasen van oude systemen. We hebben nu een super omgeving gemaakt, waar alle data wordt opgeslagen die qua performance en de grote hoeveelheid data die dat allemaal aan kan. Dat draait op Azure. Alleen daarvoor werd het ook gemonitord. Dat zit in wat oudere platformen, zeg maar die wat minder geschikt zijn voor groei, en uiteindelijk blijkt dat je dat gewoon dat soort dingen moet opruimen en tijd voor moet nemen om dat allemaal in een nieuw jasje te stoppen. Dat is wel heel lastig, om tijdens de waan van de dag en steeds mee willen richting de toekomst, dat je ook die oude last op je rug draagt. En daar moet je wat mee.

Reactie interviewer

Ja, zeker als er echt een hele belangrijke gegevens nog in staan.

Reactie geïnterviewde

Het zijn vaak geen leuke business cases om te zeggen: ja, we zijn nu zeker een half jaar zijn er drie mensen van innovatie bezig om dat oude op te ruimen, die doen dan dus niks voor een nieuwe digitale diensten of nieuwe producten. Die zijn alleen maar de zolder aan het opruimen.

Reactie interviewer

Ja, precies het stopt eigenlijk je snelheid, dat is wel zonde. Natuurlijk omdat je liever tijd vrij wil hebben voor de toekomst.

Reactie geïnterviewde

Nou ja, daar zit natuurlijk twee kanten aan, want zolang je het meesleept heb er ook werk aan alleen ja, dat gaat geleidelijk, dan doe je misschien elke week vijf uur kwijt aan het oude gebeuren, die je dus ook niet aan nieuwe dingen kunt besteden. Alleen als je die vijf uur weg wil elimineren door het in één keer goed aan te pakken, ja, dan ben je in één keer misschien 500 uur aan het investeren, alleen die voel je harder dan die vijf uur per week. Daar staat steeds druk op vanuit commercie, ik moet dit ik moet dat.

Reactie interviewer

Nee, zeker ja, dat geloof ik meteen en dat is die interactie waar we het over hadden met die business hè, want die doet dat ook weer namens de klant natuurlijk vaak en dan krijg je die spanning. Aanvragen zonder spanning van ja, wij willen door en de achterkant kan misschien wel of niet mee.

Reactie geïnterviewde

De pijpleiding worden ook langer dat er nu bij wijze spreken al voor bouwprojecten die in 2023 gaan lopen worden misschien voor een bepaalde woning is een bepaalde warmtepomp nodig, die we nog helemaal nog niet hebben. Maar die wordt eigenlijk al ingetekend op dat project en dan wordt soms zelfs al een offerte of aanbidding gedaan, terwijl dat apparaat er nog moet komen. Juist zo creëer je een bepaalde druk.

Reactie interviewer

Ja, en dan krijg je een mengelmoes van eigenlijk onwijs vooruitstrevend, want je maakt iets wat er over drie jaar moet zijn. Maar ja, het is er nog niet eens en tegelijkertijd merk je ook dat er dingen nog achter je aan slepen van het verleden waar je eigenlijk vanaf wil. Zo zit je er precies tussenin.

Reactie geïnterviewde

Ja, en het komt ook weleens door dat wij misschien de afweging make or buy. Dat is altijd een gevaarlijke uitspraak die wordt misschien niet altijd goed gemaakt.

Reactie interviewer

Oké, waar een neigen jullie voornamelijk naar?

Reactie geïnterviewde

Dan ga ik dat voor een andere afdeling zeggen: innovatie, het is gewoon heel leuk om dingen zelf te doen. Ik heb in mijn carrière ook 12 jaar geprogrammeerd. Ja, dat is leuk een beetje knutselen. En als je iemand inhuurt, dan zit je ernaar te kijken, dus het is ook wel leuk om een grote uitdaging te hebben, hoe je een grote database van al die monitoring data ingaat. Hoe je die zelf kan ontwerpen, inrichten en modeleren. Dat is gewoon een uitdaging, dus dat snap ik wel. Het is een groot voordeel, aan de andere kant wij zijn niet uniek dat je iets monitort wat ergens in het veld staat. Nu is het koffiezetapparaat, printers, whatever. Misschien had je heel wat IoT stuk helemaal niet zelf moeten bedenken.

Reactie interviewer

Dat klopt, en daar gaat eigenlijk die laatste slide over. We hebben het er al een paar keer kort over gehad. Het organiseren, keuzes maken, de rol van management daarin en je gaf net ook al aan, stiekem zitten jullie natuurlijk helemaal verweven in het primaire proces. Er wordt niet simpel, een ketel opgehangen. Nee, er zitten heel veel informatie, rondom zo'n ketel, die maakt slimmer, nul op de meter hoorde ik je al een keer zeggen: je geeft bepaalde garantie een zekerheid richting je klant. Dat moet je kunnen waarmaken. Dus je moet voorspellend kunnen zijn. Het is een hele puzzel die je legt waar IV gewoon een hele belangrijke voor is en waarbij je uiteindelijk dit allemaal doet voor die voor die klant. Hè het primaire proces van het bedrijf. Het heeft ook wat gevolgen voor het managen van, om het vanuit IT/IV als verzamelbegrip om bij te blijven om daaropaan te kunnen haken.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Wat zijn nou voor jou, de voornaamste implicaties die dat heeft voor het bedrijf om dat mogelijk te kunnen maken om aan aangehaakt te blijven dus? De vraag misschien iets simpeler, je wil heel graag aanhaken bij het primaire proces, omdat je er eigenlijk al heel erg in verweven zit, en niet alleen nu, maar ook richting toekomst. Zeker omdat je ook zulke bouwprojecten voorbij ziet komen. Over drie jaar moet er iets zijn wat we nog helemaal niet hebben. Nou, dat vraagt een manier van organiseren en ik kan me ook voorstellen dat dat bepaalde gevolgen heeft. Zou je daar iets over kunnen vertellen?

Antwoord – vraag 4

Laat ik het zo zeggen dat het lastig is om het te organiseren. Om een bepaald overzicht te hebben en te houden en om de puzzel steeds goed te leggen zeggen maar, zonder stil te staan. Daar zit het lastige in. Je moet de logica soms loslaten, omdat bijvoorbeeld normaal zou je iets volg tijdelijk gedaan hebben en die logica moet je loslaten. Anders kom je er gewoon niet.

Reactie interviewer

En hoe merk je dat Itho daarmee omgaat? Lukt ze dat een beetje om daarmee om te gaan?

Reactie geïnterviewde

We zijn natuurlijk financieel gedreven, met name mijn baas, die is CFO en die is heel erg van, ik kan het nog niet, kan dit dan niet even door, zeg maar. Die is met name van het rekken. Even daar nog een paar jaar mee door. De vraag op zich is goed, maar als je letterlijk ook echt door wil zetten, dat werkt dus heel beperkend zeg maar, en dan ga je dus roeien met de riemen die je wel hebt. En dat is niet altijd optimaal. En het lastige is dat je alles wat je aan IT uitgeeft zeg maar, dat zie je gewoon staan op een blaadje, bijvoorbeeld de webshop, die heeft anderhalve ton gekost. Dat is gewoon een bedrag. We zijn met office 365 bezig, het slimme werken bezig, daar kun je wel aan de kostenkant een bedrag aan hangen maar wat het oplevert dat is een hele moeilijke. Aan de andere kant kun je ook zeggen: we hebben ongeveer 350 medewerkers die digitaal werken, hoe je het ook wilt noemen, die voornamelijk achter een beeldscherm zitten, tablet of telefoon. Als je die één procent efficiënter kan laten werken dan is dat gewoon drie-en-een-half FTE. Alleen dat blijft toch in elke business case gewoon een heel lastig verhaal.

Reactie interviewer

Ja, merk je dat die business cases ook per keer worden beoordeeld per initiatief?

Reactie geïnterviewde

Ja, sommige initiatieven die gaan heel makkelijk, dan is er vaak in de raad van commissarissen iets over gezegd. Als er ergens bepaalde hacks zijn geweest, of je moet voor de security iets doen, moeilijk, moeilijk, moeilijk totdat het uit zo'n hoek de directie bevraagd wordt dan opeens. We zijn al twee jaar terug of zo met multi factor authenticatie aan de slag gegaan. Dat wilde we al langer. Ja, dat koste dat toentertijd ook nog zoveel medewerkers, ja moeilijk, moeilijk en toen is daar kennelijk ergens een vraag gesteld en dan kan het.

Reactie interviewer

En zie je weestand noem ik het maar even, ook terug bij bijvoorbeeld die ketels slimmer maken, dat voorspelbaar onderhoud. Dat wil je eigenlijk mogelijk maken, nou dat lukt ook wat ik je net hoor vertellen dat jullie dat ook al in de bedrijfsvoering hebben zitten, ontstaat die discussie daar ook?

Reactie geïnterviewde

Daar moet ook een business case aan ten grondslag. Alleen aan die kant is het wat makkelijker.

Reactie interviewer

Oké, en wat maakt het daar wat makkelijker dan ten opzichte van de voorbeelden van zojuist.

Reactie geïnterviewde

Daar is het meer onderdeel van een product. Dus dan wordt het meegenomen in de business case van het product als een onderdeel. Hetzelfde als je een cv-ketel hebt, en daar moet wat software bij, er moet iets voor de aftersales gemaakt worden, die monitoring en dat soort zaken, en het wordt het totale prijs plaatje worden meegenomen. En dan staan daar producten tegenover waar we een flinke marge op maken. En dan is er ook een sommetje. Dat is wel heel tastbaar. En ook als je, het laatste jaar hebben we gewoon zo'n 30, 35 FTE aangenomen. Dat is ook heel tastbaar, die kun je achter hun bureaus zien zitten. Dat je efficiënter werkt, dat zie je niet zitten.

Reactie interviewer

Nee, maar ik snap wat je bedoelt.

Reactie geïnterviewde

Dat maakt dat soort dingen altijd wat minder sexy.

Reactie interviewer

Zeker zo'n onderwerp als multi factor authenticatie, en dat is helemaal niet tastbaar voor een CFO vaak. Zeker als, ik weet niet of dat bij jullie ook zo is hoor, maar soms is een CFO ook helemaal niet zo erg IT onderlegd.

Reactie geïnterviewde

Hij leest wel het financieel dagblad en als die dan iets ziet over hack of change service. Dan krijg ik s avonds laat nog weleens een appje van hoe is dat bij ons. Dan zeg ik wij zitten met 365 in de cloud hebben we geen exchange.

Reactie interviewer

Dat inderdaad een hele recente ja.

Reactie geïnterviewde

Dat soort dingen helpen wel enorm. Externe prikkels om geld uit te geven. Als je het zelf tegen ze vertelt, dan is het, kunnen we niet wachten, kunnen we niet schuiven? Zelfs dingen die al in je budget staan kunnen die dat niet over het jaar heen tillen? Zo zit een financieel directeur in mekaar, denk ik dan.

Reactie interviewer

Dat is zo en dat moet het een keer misgaan wil dat wat meer urgentie krijgen.

Reactie geïnterviewde

Er zijn natuurlijk ook met digitale diensten, zeg maar, is het in die zin soms ook lastig dat je soms doe je dingen omdat de concurrentie het ook doet en dat niet doen eigenlijk geen optie is, maar niet omdat je per definitie geld aan verdiend. Dus dan is het meer dus indirect, je zorgt dat je geen omzet gaat verliezen omdat je niet meegaat in de vaart ervoor. Dus sec levert het, zo'n service app, ja die kost gewoon dik geld uit andere partijen die faciliteren dat soort zaken ook. Het wordt ook gewoon verwacht dat het er is. Dan ontstaat er verwachting in de markt. Verdien je dit nou zomaar terug ten opzichte van de traditionele servicetools die we ook al ter beschikking stelde aan bedrijven, dat is de vraag. Maar als je het niet hebt, gaat het op termijn in je staart bijten.

Reactie interviewer

Ja, dat gaat je op een gegeven moment opbreken. Nou, dat is ook zo. Oké.

Reactie geïnterviewde

Ik heb geen idee of dat je vraag beantwoord.

Reactie interviewer

Ja hoor, ik zit juist nog even door de vragen heen te kijken. Ik heb zo'n hele onderliggende vragenlijst. Maar ik denk dat ik eigenlijk alles wel gevraagd heb. We zijn ook ruim 50 minuten aan het praten dus dat levert natuurlijk ook best wel heel veel informatie op. Is er iets waarvan jij zegt, dat zijn we vergeten te behandelen, maar neem het even mee in je onderwerp.

Bijlage B.2L - Interview ambidexteriteit – Ithodaalderop

Datum: maandag 22 maart 2021

Functie geïnterviewde: CEO

Organisatie: Ithodaalderop

Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Ithodaalderop om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Ik ben benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen, hoe Ithodaalderop omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar ook de huidige bedrijfsvoering voortzet?

Antwoord - vraag 1

Ja, soms lijkt dat wel af en toe wel een beetje tot schizofrenie in de organisatie, want we weten heel duidelijk waar wij naar toe willen en naartoe onderweg zijn en tegelijkertijd weten we dat die investeringen, die daarvoor nodig zijn, die grotendeels halen uit de businessmodels, hè, de productenverkoop, de wereld eigenlijk die we gisteren waren en dat ook nog vandaag zijn. En dan hebben we eigenlijk een twee, drie jaar geleden de organisatie wat verdraaid. Van een lijnorganisatie naar een matrixorganisatie. Om te zorgen dat je dus op verschillende disciplines ook specialismen krijgt. Daardoor heb je eigenlijk een uitvoerende organisatie die het wellicht minder uitmaakt of de omzet vasthangt aan gisteren of dat de omzet vasthangt aan een andere wereld van morgen. En waar wij aan het groeien zijn. Dat is dus de wereld van morgen, dus het is voor ons in die zin makkelijk, wij groeien als bedrijf. En het is echt organisch en geen buy or build, want het komt allemaal vanuit onze eigen bedrijf vandaan en in cijfers zaten wij drie jaar geleden op zo'n 300 medewerkers, 340 medewerkers nu zitten op 450 medewerkers en dat betekent eigenlijk dat je heel veel van de extra medewerkers die je aantrekt, dat je die vanaf dag één zeg maar, kon plotten op die wereld van morgen. De verandering die je aan het doormaken bent, en dat je eigenlijk met een toch wel een grotendeels natuurlijke afvloeiing, je grip kan houden op de bestaande wereld, maar ook kan zorgen dat diegene die kunnen bijdragen aan die nieuwe complexere wereld van morgen, want die is complex. Vraagt om meer skills, meer competenties, degene die dat kunnen, die zetten wij door naar de wereld van morgen en mensen die dat niet kunnen, niet het in zich hebben of niet willen, blijven in de wereld van vandaag en gisteren. En daar hebben we ook voldoende werk voor om dat op deze manier vol te houden. Dus het is eigenlijk voor ons vanwege de groei die we doormaken, is het veranderingsproces in termen van ja doe noem het maar HR, in ieder geval, is het wat eenvoudiger. Dan je daarnaast over strategie.

En in de strategie proberen we echt in de wereld van vandaag, die wereld van morgen proberen we in de kanalen die we gebruiken ook echt voor mekaar te laten verschillen. We hebben dus ook naar de buitenkant, verschillende labels, marktnamen die de inzetten om kanaal conflicten te voorkomen. Dat is op basis van strategie het verschil wat we maken.

Reactie interviewer

Ja, dus ik maak op uit je verhaal dat je als het ware die exploitatie, hè, het hier en nu en eigenlijk de dag van gisteren de huidige bedrijfsvoering en de exploratie erg gericht op de toekomst. Dat jullie dat als het ware hebben gescheiden van elkaar.

Reactie geïnterviewde

Ja, en daar zit natuurlijk een grote verbinding in, omdat marktpartijen waar wij zaken mee doen, maken gebruik van onze in jouw terminologie, exploitatie en hoe onze exploratie. Alleen doordat wij in de exploratie een andere soort samenwerking in de keten en om kanaal conflicten komen proberen we altijd heel goed te duiden wanneer wij de exploitant zijn of met een hele andere naar de markt te kijken. Dat scheiden in de naam voering naar buiten toe.

Reactie interviewer

Oké, en ik kan me voorstellen dat daar een hele duidelijke logica aan ten grondslag ligt. Waarom je daarvoor hebt gekozen, zou je daar iets over kunnen vertellen?

Reactie geïnterviewde

De traditionele wereld, de exploitatie die zit echt star vast in een supplier, wholeseller en installer. Dat is dus de duidelijke route to market. De exploratie die zit vast dat wij voor de installateur zonder een groothandelaar maar met de opdrachtgever in de bouw, direct aan tafel zitten. Dus je gebruikt eigenlijk je invloed, op een totaal andere manier. Dus in plaats van dat er een offerte van een installateur bij ons op tafel ligt, zijn we mee bezig om, voordat er überhaupt een installateur in beeld is, met de opdrachtgever met de bouwer samen een woning te engineeren en uiteindelijk een installateur bij te zoeken die onze producten daarin gaat zitten.

Reactie interviewer

Je draait het om als het waren. Oké, en als er dan nog even stilstaan bij die aanleiding om het zo te organiseren. Wat merk jij van de veranderingen op het gebied van technologie, wat voor wat voor rol spelen die daarin.

Reactie geïnterviewde

Die verandering die vooral gevraagd wordt in de markt, is om de verduurzaming die zeg maar noodzakelijk is om die ook betaalbaar te maken, en dat hoeft niet in aanschaf te zijn. Maar dat moet wel in een soort van TCO zijn, dus over een aantal jaren uitgerekend kunnen worden. Die vragen dus niet om leveranciers die producten leveren met een marketingboodschap die vragen om partners, leveranciers die een oplossing leveren en daar ook garantie op een energie voor verbruik leveren. Er zijn heel weinig leveranciers die dat kunnen en het is ook vaak een wisselwerking omdat je een optimum zoekt met wat een gebouw architectonisch is. Wat men daarin wil doen en wat onze systemen kunnen en daar zoek je qua betaalbaarheid een optimum. En dat zorgt dan dat je op een hele andere manier aan tafel moeten zitten.

Dus de oude wereld was vooral wereld binnen het bedrijf wat veel commercie had en wat projectmanagement erachter en ook de ontwikkelclub, onze innovatieclub, die maakte oplossingen voor de bestaande markt. Inmiddels is dat wij daar beperkte resources op commercie hebben, veel resources op engineering en ontwikkeling in het veld. En onze ontwikkeling club in een soort reverse engineering hebben gestopt. Dus dat wil zeggen je neemt de situatie uit de markt en neemt daar een creëert daar een oplossing voor. Dus het is eigenlijk een compleet aanpakken dat vergt een hele andere organisatie.

Reactie interviewer

Ja, je zorgt ervoor dat je de markt naar je toe draait. Dat je meer de regie neemt in plaats van dat je het laten overkomen. Je geeft aan dat er een bewuste keuze is gemaakt om wat minder mensen op de commercie te zetten maar veel te investeren in die productengineering, waar technologie, waar we het ook al even kort even over hadden, ook best wel een belangrijke driver in is, met name ook vanwege verduurzaming en de klant is steeds meer op zoek naar een totaaloplossing. Als je dat zou moeten, duiden in verhouding hoe groot is dat productengineeringteam ten opzichte van datgene wat de huidige bedrijfsvoering in stand houdt?

Reactie geïnterviewde

Even aanvullend erop – we hebben het over een product- en projectengineering. Dat team is als je naar de commercie kijkt, dan verhoudt in een gelijkwaardige omzet, het team van commercianten voor de oude wereld ten opzichte van de nieuwe wereld, zich zeg maar vier staat tot één. Dus de exploitatie is een vier ten opzichte van de exploratie, één. En eigenlijk zou je dat om kunnen zetten omgekeerd evenredig weer aan de toegevoegde waarde vanuit de organisatie, wat ook vasthangt aan commercie.

Commercie is meer dan de verkopen buiten, de achtervang commercie, de achtervang dus de projectengineering die daaraan ten grondslag ligt, dat is, zeg maar weer vier keer zo groot bij exploratie als bij exploitatie.

Dus zie het even als volgt, bij exploitatie meldt een uiteindelijke gebruiker zich overal bij een installateur en de installateur meldt zich overal bij de groothandel en wij komen dan als laatste nog eens een keer in de lijn, maar hebben alleen maar verstand, hoeven alleen maar verstand hebben van ons product in de keten. Bij exploratie meldt de installateur zich direct bij ons, de klant, zich direct bij ons de opdrachtgever direct bij ons, omdat wij verantwoordelijkheid voor het geheel nemen.

Reactie interviewer

Ja, precies. Wat je net zei, oké, helder. Dan wil ik eigenlijk vanuit deze context naar de volgende slide toe werken en je zult merken dat de volgende slide en dan ook de derde slide overigens aansluiten bij hetgeen wat we eigenlijk al besproken. Soms zit er overlap in, maar ik denk ook voornamelijk dat het wel weer uitnodigt voor wat nieuwe informatie.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Ithodaalderop dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Als vervolg op zojuist ben ik heel erg benieuwd naar hoe Ithodaalderop omgaat dat beiden, zowel exploitatie als exploratie, wel naar hetzelfde doel toewerken. Hoe, hoe ga je daarvoor zorgen?

We hadden het net over de splitsing van het bestaande, maar ook het nieuwe exploitatie/exploratie. We hadden ook wel even kort over strategie en ik kan me voorstellen dat jullie ook willen dat beide toewerken naar hetzelfde doel. Dat je een gedeelde visie met mekaar deelt. Zou je daar wat meer over kunnen vertellen.

Antwoord - vraag 2

Kijk het uiteindelijke doel dat zit ook in onze naam verweven, Climate for life. Wij streven ernaar om zoveel mogelijk woningen binnen de woningvoorraad die we hebben om die zo energiezuinig mogelijk te maken. Waarbij we zowel het comfort als de gezondheid van een woning centraal zetten maar we beseffen daarbij dat de hele woningvoorraad, allemaal direct tot een maximum kan worden verduurzaamd. Dus er zijn meerdere mogelijkheden voordat projectmatige nieuwbouw geldt dat we van scratch af aan kunnen verzinnen, hoe we een gebouw ontwerpen. Daar gebruiken exploratie voorde projectmatige renovatie van de corporatie hebben wij ook een apart een label, dat gebruiken wij ook omdat je projectmatig natuurlijk ook veel meer investeringen kan doen aan de voorkant, zeker bij corporaties die op een hele andere financiële manier worden aangestuurd. Die kun je ook helpen om in een groot stuk exploratie woningen te laten verduurzamen, maar in heel veel van de woningen van Nederland, dat gewoon eigendom is van particuliere, kun je door middel van exploitatie, dus je bestaande producten en diensten die via de groothandel installateur worden geleverd, kun je daar ook een grote bijdrage leveren aan die wereld. Dus wij hebben de markt voor woningbouw hebben we gesegmenteerde, in zeg maar drie golven. Je hebt een golf projectmatig nieuwbouw, je hebt een golf projectmatig renovatie en de rest. En met de rest, die proberen wij voornamelijk met de exploitatie te doen, en dat betekent gewoon met producten de woning en wat beter verduurzamen, beter isoleren beter ventileren etc. Waar je in een projectmatige sales gaat zitten, daar is het interessant om meer groots te verduurzamen met hogere kosten. En we hebben we dus als vertrekpunt de markt en werken we met drie labels – klimaatverandering, trance, idee en Ithodaalderop totaal gezamenlijk naar dat einddoel.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Rijkswaterstaat dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Precies oké, ja, dus je ziet op enig moment zie je dus beide initiatieven wel heel goed bij mekaar komen. Dan lopen we toch iets vooruit op het op de volgende slide, maar dat is op zich niet erg, want we hebben het er nu namelijk concreet over. Je gaf dan aan met bepaalde businesses ben je met name bezig om het huidige voort te zetten en misschien ook wel aan het verfijnde en verdien je ook geld mee, ben je bezig met de efficiëntie creëren.

Met exploratie ben je echt met die ontwikkeling bezig. Ben je ook veel nauwer met elkaar in gesprek, worden ook wat meer kosten gemaakt. Dat levert waarschijnlijk ook best wel wat spanning op, ondanks je gedeelde de visie met elkaar hebt. Hoe ervaar jij dat binnen de organisatie?

Antwoord - vraag 3

Ja, dat levert altijd wel wat spanning op. Dan heb je het gewoon het interpersoonlijke deel van mensen, neem ik aan. En het is uiteindelijk zo dat alles komt samen bij de directie. Wij beslissen waar we op investeren en hebben een vrij intensief investeringsprogramma op basis van de investeringen die we doen stellen we ook een budget op voor de verschillende waves waar ik het net over had, de verschillende labels. En afhankelijk van die labels krijgen de mensen ook eigenlijk allemaal hun eigen KPI'S. En die KPI'S er staat nu ook leren, maar het is ook een lerende organisatie. Dus ja, wij hebben gevallen gezien waarbij we zeiden, dat gaat niet goed samen en om die reden hebben we ook besloten om in een enkel geval meerdere mensen gezamenlijk voor diezelfde KPI verantwoordelijk te maken zodat het niet tot conflict in het werk zou leiden. Dus heel duidelijk aangeven waar iemand wel verantwoordelijk voor is en waar niet, goede demarcatie toepassen in de werkzaamheden en dan gewoon ervoor zorgen dat het succes van wat er is, graag alle succes is. En daar waar het fout gaat, is het ons aller fout, en dat is denk ik het belangrijkste wat we hebben geleerd hebben van de laatste jaren.

Reactie interviewer

Ja, nou precies, en dat je haakt dat bolletje al even aan, het gaat over organizational learning, zoals de literatuur dat voorschrijft. Hè, het leren als organisatie als geheel. Omdat exploitatie en exploratie af en toe zo anders ten opzichte van elkaar zijn, kun je juist de andere beter maken. Die kan dus van elkaar leren. Wat ik merk dat je in je strategie best wel heel concreet bent. Je hebt ook over KPI'S. Je bent in principe best wel duidelijk in wat je van wie verwacht per waves, ook wat je net ook illustreert. Hoe merk je dat de mensen inderdaad van elkaar leren? Laat ik me zo formuleren.

Reactie geïnterviewde

Ja, dit is een iteratief proces is dat. Leren bestaat uit mensen in de gelegenheid te stellen om voor mekaar te leren door middel van een bepaald proces voor ze doet. We zijn natuurlijk ook gecertificeerd. Dus we hebben op een veler vlak allemaal deming cycles in de organisatie zitten ook om het lerend effect in te borgen. Het meeste hangt vooral samen met de wil van de medewerkers om elkaar te helpen leren. En dat is een beetje de softe kant. De eerste kant is de harte kant, het formaliseren. Daar hebben we eerst veel tijd en aandacht aan gespendeerd. Nou, dan staat dat een mooi op papier, maar vervolgens is iedereen mee bezig met elke ontwijf, tactiek en techniek die ze hebben. En de laatste twee jaar is er georganiseerd. Maar ik moet zeggen dat Corona dan ook een heel positief effect is heeft als pandemie. Dat er echt van de verschillende organisatieonderdelen in de organisatie is voortgekomen – en we hebben dat vorige week nog van onze auditor van de ISO teruggekregen, na een aantal weken ons nou toch een aantal complimenten heeft gegeven, maar vooral over het feit dat en staat nu één bedrijf met de neuzen dezelfde kant op.

En dus dat was een lange uitleg. Korte uitleg is, je kan het formaliseren. Maar het gaat pas werken als de mensen hun best ervoor gaan doen, en dat is de laatste anderhalf jaar twee jaar gebeurt.

Reactie interviewer

Ja, dat is een hele mooie prestatie en zeker als je dat ook nog eens van de auditor terugkrijgt. En dan heb je een soort van objectieve beoordeling heb je op tafel liggen. Ja, dat is dat een heel mooi complimenten dat je kan krijgen.

Reactie geïnterviewde

Laat mij daar nog even kort aan toevoegen dat ook die labels hebben ook natuurlijk te maken en die schizofrenie die we hebben met exploratie en exploitatie komt ook vanuit verschillende bedrijven in onze groep voor en iedereen voelde misschien de analogie met merken onder de Unilever de doven en allemaal niet meer die meer die zeiden, want ik ben doof en ik ben dit en we hebben de laatste anderhalf twee jaar hard gewerkt om vooral ons onderdeel van CFL te zien. Of dat dat nou Itho Daalderop is of klimaat garant of trans IP, de pet is waar we mee naar buiten gaan dat we intern allemaal CFL zijn, we hebben eigenlijk alles subafdelingen in een soort shared service center gebracht. We hebben gezegd: wij zijn vanbinnen CFL een werken ten dienste van de verschillende labels.

Reactie interviewer

Ja, precies is dat ook eveneens een jaar anderhalf jaar geleden gestart om die integratie als het ware tussen die verschillende businesses?

Reactie geïnterviewde

Correct.

Reactie interviewer

Vorige week sprak ik Leo, die sprak over het andere onderwerp van dit onderzoek. Leo van der Hil en die ging wat meer vanuit de techniek meer over de enterprise architectuur, waar het onderzoek ook deels over gaat, en die vertelde dat ook dat jullie zo met die verandering bezig zijn. De eerste stappen zijn gezet, maar dat dat wel heel actueel is allemaal dit onderwerp.

Reactie geïnterviewde

Ja, het cultuur aspect is een ongelooflijk belangrijk.

Reactie interviewer

Ja, want dan voor deze slide afsluitend, waar ik dan nog heel benieuwd naar ben is: Welke rol zie jij concreet voor het management en ook voor jou zelf daarin weggelegd om dat te bereiken?

Reactie geïnterviewde

Wat dat betreft hebben we de perfecte timing gekozen. Vanaf morgen starten we bij een grootschalig traject voor het management om in plaats van leidinggevende zeg maar de coach te worden. En ook in met analogie van de voetbalwereld is het zo dat de coach schaaft bij, een coach laat een team excelleren. De coach heeft niet alleen oog voor wat er op het veld gebeurt, maar ook wat erbuiten het veld gebeurt. Maar de coach hoeft niet te vertellen hoe voetballer moet voetballen. Want de experts staan op het veld. Met hun kennis, kunde, ervaring en wat al niet meer. En wij zijn dus heel proactief bezig om de manager, leidinggevende van weleer om hun heel duidelijk te maken dat het gaat om de medewerkers te coachen door de tijd dat zij hier bij ons werken en zowel zakelijk natuurlijk om daar alles uithalen in termen van participatiegraad, in termen van potentie, wat erin zit maar ook er te zijn als er een medewerker. Om wat voor reden – en dat kan ook privé zijn – als die een tijd lang onderperforms. Om die weer bij te houden en te zorgen dat we daar ook weer meer uit halen. En dat is ook echt wel een verschil hoe we vanuit het verleden naar een organisatie keken en hoe we er nu naar kijken. Maakt ook onderdeel uit van het kantelen naar een matrixorganisatie die we hebben uitgevoerd. Waarbij je toch nog merkt dat veel van de management skills, veel van de managementstijlen toch nog te ouderwets zijn. En we hebben geprobeerd van binnenuit dat te veranderen. Maar we hebben nu ook van buitenaf hulp gezocht.

Reactie interviewer

Nou, dat is mooi te horen dat. Dat zijn hele mooie positieve ontwikkelingen. De metafoor die je gebruikt, die spreekt denk ik heel erg voor zich. Ook wel leuk dat dit ook hetgeen is wat overeenkomt met de literatuur. Die studie heb ik er eigenlijk al opzitten. Dan is leuk om dan ook die ervaringen uit de praktijk te horen, hoe zich dat verhoudt tot datgene wat je al hebt gelezen daarover, want dit is juist een zo ontzettend belangrijk onderwerp. Het management, welke rol zij aannemen om de mensen inderdaad in de organisatie zelf hun werk gewoon goed te kunnen laten doen en wat dat dan voor resultaat kan brengen voor de organisatie in totaliteit.

Reactie geïnterviewde

En dat is best lastig, je zal je het al realiseren we zijn er ongelooflijk trots op dat wij hier een oer Nederlands bedrijf, een Nederlands maak bedrijf. Wij maken bijvoorbeeld ventilatieproducten, die wij hier goedkoper kunnen maken dan dat we ze in China zouden

Dat komt ook omdat we ook gebruik maken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die ongelooflijk trots zijn op hetgeen wat zij hier doen voor ons. En die mensen vragen natuurlijk weleens een andere aansturing dan de academici, die weer een paar stoelen verder zitten, die op een hele andere manier aangestuurd moeten worden. Maar zelfs voor die mensen, met een afstand tot de arbeidsmarkt merk je dat er geen medewerker trotser is dat als je zelf laat uitvinden wat ze meer kunnen, dan dat je zegt, je moet dit doen, dat is echt super om te zien.

Reactie interviewer

Nou zeker en ik denk zij inderdaad juist dat enthousiasme heel mooi kunnen tonen, zeker en ook mooi dat je die ruimte daarvoor biedt. Dus dat stukje sociaal ondernemerschap natuurlijk wat de organisaties kent. Mooi, oké, nou, dat brengt ons wel bij de laatste slide. Hier hebben al best wel wat onderwerpen van besproken, of in ieder geval wat heel nauw met deze onderwerpen in contact staat. Maar zou je wellicht nog wat kunnen vertellen over hetgeen wat we zojuist hebben besproken. Met name hoe je het organiseert. We hebben het al even kort gehad over dat het best wel heel lastig is om met mensen te werken om de met de mensen te faciliteren om te excelleren. Maar zijn er wellicht ook nog andere uitdagingen die je concreet bijstaan om die ambidexteriteit te kunnen creëren.

Reactie geïnterviewde

Ja, wat je dus merkt is dat het coördinatiemechanisme, zoals jij dus omschrijft, de exploitatie nodig heeft. Dat is erin gegoten. Dat is natuurlijk, sterker nog je moet je oppassen het niet te veel op de automatische piloot gaat. Coördinatiemechanisme rond exploratie dat heeft veel meer aandacht nodig. De schaalbaarheid bij exploratie heeft ook heel veel aandacht, om dat eruit te halen. Omdat er nog heel veel ontwikkeling in zit, heel veel one-offs. Je kan nog ook in commerciële aanpak, in projectbegeleiding onvoldoende goed automatiseren en ik zie ook het absorptievermogen staan. Als je in de exploitatie fase zit en je hebt op een team van tien mensen, twee wisselingen in één jaar, dan vang van je dat op. Als jij bij exploratiefase zit en je maakt van een team van vijf mensen in één jaar tijd, een team van tien mensen, dan absorbeert dat niet. Dat lukt gewoon niet. Die groei, ordentelijk georganiseerd goed te laten verlopen. Uiteindelijk het belangrijkste, natuurlijk ook een financieel resultaat oplevert en dat de mensen op afbranden, dat ze ook gewoon positief in blijven. Dat is wel in de exploratie heel belangrijk en exploratie vraagt dus in mijn optiek beter management dan exploitatie. Met exploitatie kan ik veel meer terugvallen op de expertise van de medewerker dan zijn het de zelfsturende teams waar de intrinsieke motivatie zorgt voor voldoende lering ik bij de exploitatie heb je toch old-school veel meer coördinatie, sturing, nodig om ook het rendement eruit halen.

Reactie geïnterviewde

Zeker, ik denk dat daar een hele grote uitdaging zit. Dat is tenslotte nieuw en de exploitatie is vaak iets bekends, vertrouwds. Dat zit al helemaal ingebakken in het routines vaak. Wat je zegt is ook een valkuil inderdaad dat je daar niet te ver in gaat en verslapt. En welke mechanismes hebben jullie daarvoor bedacht? Om daar dus vooral in die exploratie kant te zorgen dat je niet in de valkuilen trapt.

Reactie geïnterviewde

Aan de exploratie kant hebben we vooral en een aantal personeelswijzigingen doorgevoerd, waar in de exploratiefase tot een twee jaar geleden veel mensen management van het eerste uur hadden, die alles hadden verzonnen, dus wij hebben dat professor plaats laten maken voor de manager. Omdat je hebt een experimentele fase, dat noem je eigenlijk de exploratie, de exploratiefase, die moet uiteindelijk ook tot een goeie stevige basis komen waar goeie control op is, project control. En dus wij hebben het voornamelijk gezocht in de aansturing om daar gewoon betere skills naar binnen te halen en vooral niet te veel bezig te zijn met de medewerker die al eigenlijk fully lowded bezig was om zijn werk gerealiseerd te krijgen. Dat is eigenlijk wel het allerbelangrijkste, aangevuld met het informatiemanagement, want dat ernstig te wensen overliet. Noem het event de gamificatie naar de medewerker toe die door de hoeveelheid werk ook geen overzicht meer had in het werk als hun overzicht meer at in het rendement van het werk, enzovoort, enzovoort dus uiteindelijk de grip op zijn werk kwijt was. Wij voelden ook dat wij de grip op groei niet konden krijgen. Dat hebben wij dus ook als thema voor dit jaar gezet, vorig jaar al. Naar de medewerkers, en dan hebben we dus in termen van aandacht voor beter management en in termen van aandacht voor betere business controlling, dus informatiesystemen. Daar hebben we het gezocht.

Reactie interviewer

Ja, nou mooi dat je dat noemt. Dat gaat je onwijs verder helpen inderdaad. En ik denk dat dat ook heel erg goed gepaard gaat met hè, die rol van coach die steeds meer wil gaan omarmen in plaats van die professor die vertelt hoe het inhoudelijk moet. Dat sluit denk ik goed op mekaar aan. Dan heb ik eigenlijk wel heel veel informatie van je ontvangen waar ik wil mee vooruit kan. Waar is overigens heel erg blij mee ben, maar ik kan me ook voorstellen dat je zegt van ja, er zijn er misschien nog wel punten die ja dermate belangrijk zijn die je niet heb gevraagd, die niet aan bod zijn gekomen, maar die echt wel toe behoren tot het onderwerp en ik weet niet of die dr zijn?

Of zeg je van ik denk dat dat je aardig wat heb gevraagd en ik heb wel het juiste beeld kunnen schetsen hoe wij dus omgaan met en vernieuwing en het huidige voortzetten.

Reactie geïnterviewde

Ik moest even heel kort denken aan dat ik zei, ik had het vanmorgen ergens mee. Ik had een webinar, en toen zei ik van dat CFL-groep die verandert en groeit continu. Onze organisatie die verandert en groeit continu. En de medewerker moet ook kunnen veranderen en groeien continu. Dus het begeleiden in veranderingen, het begeleiden in de groeimogelijkheden, dat is wel ontzettend belangrijk om daar een heel veel aandacht aan te geven. Verandering is een constante eigenlijk. Het gaat er maar net om hoe je tegen een verandering aankijkt.

Reactie interviewer

Ja, dat is zeker. Wat is de definitie daarvan? Ja, heel toevallig, ik heb vanmorgen ook nog een interview gehad, ook over hetzelfde onderwerp, maar dan binnen een andere context. En daar ging het ook over management van verandering, dat dat zo ontzettend belangrijk is en tegelijkertijd ook enorm uitdagend. Maar ja, dan kom je zoveel facetten tegen. Wat uiteindelijk wel resulteert, ben je succesvol om ambidexteriteit organisatie te worden of te zijn. Mensen is al heel vaak voorbijgekomen, maar je hebt je processie, werkeninstructies, mensen, je KPI 's, je budgetten, je programmering. Voor de komende jaren heb je te maken met je klanten, je business integraties, je externe partijen. Nou ga zo maar door. Ja, daar moet je allemaal rekening mee houden. Als je natuurlijk met veranderingen ook zeker met serieuze verandering te maken hebt. Dat management daaromheen dat, dat is echt wel heel erg belangrijk, dus goed dat je dat nog aanvult, daar ging het toevallig vanmorgen ook over.

Bijlage B.2M - Interview enterprise architecture capability – PWN

Datum: donderdag 18 maart 2021
Functie geïnterviewde: Strategisch IV Adviseur
Organisatie: PWN
Onderwerp: enterprise architecture capability

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van PWN?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Antwoord - vraag 1

Dan wil ik eigenlijk met deze beginnen, hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van PWN?

Antwoord vraag 1

Klassiek gezien is een waterbedrijf een productiebedrijf, wat heel erg van oudsher heel erg op bepaalde manier werkt. Sterke procesgericht operational excellence gericht en iedereen heeft daar een taak in het grotere geheel. De samenhang is niet zo sterk. Of het nou Dunea of Vitent is of PWN, dan zie je dat er echt meters te maken zijn, op wat samenwerken, maar dat is wel een perspectief. Samenwerking is, betekent voor de ene dat die wat meer af toe met andere en in mijn hoofd is dat ketens vlechten, bedrijfsvoering kantelen, de dwarsverbanden aanbrengen binnen de organisatie, dus ik ben daar veel meer bezig. Waar we staan is silo based, stap stap stap, klassiek misschien wel de stage voor klassieke ERP.

En de faciliteit, de mogelijkheden die nu zijn met een juist informatiemanagement ondersteuning is dat je gewoon ketens kunt rijgen, los van structuur. Nou, dat is best, is best lastig. Daar zit spanningen op. Als je dan praat over ambidexteriteit, misschien wel een flinke spanning. Aan de business kant is dus het denken, digitaal leiderschap is onderontwikkeld, dat is classificatie. Dat is overigens altijd. Er zijn maar een aantal, nee dat is niet waar, verkeerde definitie. Heel vaak. Dus een jaar of vijf zes geleden was de kennis aan de business kant heel dun rondom wat je aan technologie zou moeten hebben. Maar dat is aan het groeien en je ziet bij bijvoorbeeld BOL.com, Nederlandse Spoorwegen, Action en een aantal organisaties waar ze aan de business kant echt wel heel veel digitale kennis begint te krijgen en dat ook sturen, en dan is de business informatiemanagement functie minder nodig. Dat is een doorontwikkeling.

De bedrijven die dat niet zo hebben, die hebben een hele nadrukkelijke functionaris nodig op het business informatiemanagement vlak. Als je kijkt naar de enterprise architectuur capabilities op het hoogste niveau, praat je over ondernemers visie, strategie, waar gaan we heen en nog wat. Dat vind ik ook een onderdeel daarvan.

Dat is een vak domein waar ik dus uit kom. Dat is wel redelijk verwacht vak volwassen geworden in Nederland, dus ik denk dat de meeste bedrijven dat wel redelijk inzichtelijk hebben en begrijpen en doen. Dus om maturity level van drie a vier, de vertaalslag naar bedrijfsarchitectuur. Dus de samenhang van de operatie – en waarom doet wie wat en waar druk je op? Dat vind ik nog dunner. Dus de tweede laag die ik onderken is, hoe is noem ik het effe, zeg maar misschien dat de business canvas modellen op het hoogste niveau zit. Maar je wil uit werken hoe dat dat tot stand komt op een hoog niveau: tussen producten, diensten, actoren, processen, data, systemen.

Dat stuk is lacune, zeg ik dat goed? Dus dat is te dun aanwezig nauwelijks of niet aanwezig. Dat heeft te maken met awareness. Vaak zie je wel bedrijven vanuit een lean aanpak of een six sigma aanpak dat ze een gedetailleerd proces uitschrijven. Dat hebben wij hier ook, maar de samenhang tussen de processen in wat die moeten betekenen en waarom en hoe je dat bestuurd en wanneer het succesvol is en dat soort dingen meer. Dat is te dun hier aanwezig.

En als je dat dus niet hebt, dat zijn dus business architectuur, hè, bedrijfsarchitectuur als je dat niet hebt kun je ook onvoldoende goed definiëren wat voor systemen daaronder liggen. Dus dat zijn we aan het doen.

Reactie interviewer

Ja, precies en daar, daar ben ik inderdaad heel erg nieuwsgierig naar, hoe die situatie zich dan bij PWN uit. Je geeft aan hè, die business architectuur, die ontbreekt eigenlijk. En daarom is het dus ook heel erg moeilijk om die alignment tussen de business en IT te kunnen duiden, stel ik dat juist?

Reactie geïnterviewde

Nou, als je 'm wil definiëren welke IV-oplossing, IT-oplossingen helpen om je bedrijfsvoering verder te brengen, moet je dus eerst, moet je bedrijfsvoering- architectuur begrijpen. En als die dus niet gedefinieerd is, dan ben je gefragmenteerd aan het aanpakken. En als die wel definieert is, weet je waar je ingrijpt op de samenhang. De bedrijfsarchitectuur is een definitie van samen of ik denk dat Gemma van de gemeentes dat die daar wat nadrukkelijker in staat, in Togaf weet ik niet per se of dat bedrijfsarchitectuur er goed in staat.

Reactie interviewer

Ja dat staat er wel in. Oké, dat is wel een interessante wat je zegt, we gaan zo ook nog op wat onderdelen door die je net ook al even noemde.

Reactie geïnterviewde

We gaan even die drie bolletjes behandelen?

Reactie interviewer

Zeker.

Reactie geïnterviewde

Dan krijg je dus, als je dat in beeld hebt, dan wil je bepalen, hoe kun je dat doorontwikkelen? Daar zijn we nu mee bezig. We hebben eerste gesprekken gehad van hoe, hoe werk je nou in de operatie, dus ik wil dat IV begrijpt hoe de business werkt en de business begrijpen hoe IV werkt. Dus naar de eerste workshop gehad. En we hebben nu in de business gevraagd wat je graag willen aan digitalisering, op basis van inspiratie sessies en alles wat ze weten. Je ziet wel dat ze nu beter kunnen formuleren wat ze zouden willen hebben als twee, drie jaar geleden.

Nou, dan komt er gewoon alles uit, dus dat is een soort grofstoffelijke portfolio. En in die portfolio moet je met een heleboel verschillende lenzen gaan kijken. Van wat gaan we daar wel doen en niet doen en hoe onderbouwen we dat met de juiste technologie landschap, keuzes en weet ik veel wat. Dus daar zijn we mee bezig. Maar al in de executie heb je dus een sterke business IT alignment nodig. Dus je hebt nu in het Rick Maas model zeg maar aan de rechterkant, IT supplier, de technuten die dingen te doen. En links heb je business die willen. De IT supplier is best een maturity level, drie of zo, die kunnen best wel het nodige goed doen. We doen dat Agile overigens meestal en links zit dan de business met een lagere volwassenheid. Nou, dat geeft allemaal storing en je hebt een team van Veronie nodig dat zich bezighoudt met is informatiemanagement, de middelste kolom zeg maar om die vertaalslag te maken, maar om de vertaalslag te maken moet je kijken waar je ontkoppelpunt legt. Dus je wil de dialoog tussen de mens goed vormen, dus een dialoog tussen de business en IV Aan de business kant is dominantier nu voor de toekomst, dus die moet je beter organiseren dan het dialoog tussen een BIM'er en de IT supplier.

Nou, dus wat we aan het doen zijn, is die business IT alignment uitharden, want als je echt transformationeel met digitalisering aan de slag gaat, moet je die dialoog supersterk hebben zitten. We moeten vanuit IV, donders goed begrijpen hoe die bedrijven architectuur in mekaar zit en hoe we daarop ingrijpen.

Het klassieke denken is dat bedrijfsarchitectuur, bepaalde processen, bepaalde data, bepaalde applicaties. Digitale transformatie dwingt een aanpassing in jullie bedrijfsarchitectuur af. En daarom is die zo transformationeel. Nou, dan ga je, dat begrijp jij, maar dat doe ik onderwater. Dat roep ik niet te hard, dat gaan we laten ontstaan, want anders krijg je al te veel weerstand, maar de geïntegreerd van, laat ik zo zeggen: we hebben gisteren een call gehad met Dunea, die hebben een systeem geïmplementeerd. We hebben nu een planningsafdeling van de monteurs zitten bij de fabrikantskant.

Ik zal het even plat slaan, en bij Dunea hebben ze met een nieuw systeem, laten ze nu plannen vanuit het klantcontact center, en dat is in een beetje commerciële organisatie, is dat al ingeburgerd, want je wil je responstijd snel hebben en je wil je planning nauwkeurig hebben op zo'n, mogelijk uur of minuut dat iemand langskomt. Want dan hoeft die klant niet te wachten. Bij het plannen vanuit de fabriek en we plannen op de nauwkeurigheid van een dag. En die klant weet dus niet wanneer op de dag een monteur van ons langs, terwijl het nieuwe systeem brengt dat gewoon allemaal geïntegreerd bij mekaar.

En die gaat dus over afdelingen heen samenspan aanbrengen, maar ook over informatie-elementen heen, alles bundelen voor die monteur, wat nu allemaal los voorbijkomt. Dus dat is transformatie. Dat is ingrijpen hoe je bedrijfsarchitectuur in mekaar zit en daarvoor moet je eerst goed weten hoe die in mekaar zit. Dat staat er geïntegreerd in het geheel.

Reactie interviewer

Je hebt het heel goed meegenomen in de context.

Reactie geïnterviewde

Het hele grote essentieel verschil tussen oude systemen en nieuwe systemen is, oude systemen die zijn serial opgebouwd. In data oriëntatie dus ik heb een verkoopafdeling, maar een verkooporder aan, de data uit die verkooporder gaat naar het magazijn, magazijn die pikt, het magazijn die geeft wat door, gaat naar de factuurafdeling etc. het oude denken. Dat was hoe 20 jaar geleden IT-systemen zijn ontwikkeld. ERP, of dat nou Microsoft, of SAP, maakt niet uit, maar tegenwoordig probeer je zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie te blenden om die werkwijze maximaal te ondersteunen. En je ziet dat die data gedreven wereld dus van harde en zachte informatie veel meer door elkaar heen leeft. En ook die data, de functionaliteit, veel meer door elkaar heen gegeven wordt single point based real time geïntegreerd en voorspellend.

Dan heb je de kernmerken te pakken van de nieuwe technologie ten opzichte van de oude technologie. Verandert daardoor de datagedreven processen? Niet per se. Die zijn redelijk oké uitgekristaliseerd na die 20 jaar, maar de wijze hoe we ermee omgaan is fundamenteel anders.

Jij bent generatie Y he? Dat weet ik even niet, maar pak maar even generatie Z, dus dat mijn zoon die is nu 18. Die heeft zijn telefoon in zijn hand gemonteerd zitten dus die is native opgegroeid met.

Hoe die omgaat met informatie die voor onze handbereik ligt, de hoeveelheid dat die consumeert, de snelheid waarmee die consumeert is gigantisch. En ik ben met IT bezig maar ik kan 'm niet bijhouden. No way. Heel z'n hersenpan is daarop ontwikkeld, dus die vorm, daar gaan we 'm naartoe brengen, zeg maar over vijf, zes jaar is 25 procent van de arbeidsmarkt is generatie Z, maar die denken dus en die voelen anders, en die kunnen er heel anders mee omgaan. Nou die beweging moeten wij gaan maken en de geïntegreerd daaruit is vanzelfsprekend.

Reactie interviewer

Ja, nee, dat dat is, dat is helemaal waar. Om het toch heel even tot slot voor deze slide teug te pakken op het voorbeeld van de planningstoepassing. Wat bij jullie nou gaat veranderen. Nou, ik denk dat dat heel concreet voorbeeld is wat IT echt kan brengen voor die business, waardoor het beter efficiënter, effectiever kan. Uiteindelijk ook voor jullie klanten, hoe is dat dan, want dat mag als een succes noemen wat mij betreft. Hoe is dat succes dan komen te ontstaan?

Reactie geïnterviewde

Daarom. De maturity aan de business kant heb ik geduid, hè met die kijken wat meer team gebaseerd bij bepaalde volwassenheid, dus die zeggen door onze nieuwe planningstool. En dat heb ik geparkeerd, want ik weet dat in de markt planningtools geïntegreerd zijn met work- en ordermanagement, services, facturering. Dat is allemaal zwaar in mekaar geklikt. Dus als je een losse planningstool zou gaan halen op de markt, dan haal je geïntegreerdheid onderuit. Ik heb het gewoon letterlijk geparkeerd, kan nu niet. Wij zijn nog niet klaar, maar je ziet wel dus bij Dunea hebben ze nieuw ERP-systeem op basis van Microsoft geïmplementeerd het afgelopen jaar voor veel services. En daar zie je dus daadwerkelijk hoe het in de operatie dus veel beter werkt met die nieuwe systemen. Dat moeten wij ook krijgen. Dus als we nu zeggen van we pakken een los planningssysteem, dan hebben we een quick fix voor nu. Maar liggen we op ons eigen pad naar de toekomst toe gewoon dwars.

Dan krijg je dus een beetje klassiek Fries beleid. Als je zegt, ik ga toch over twee drie jaar over naar een nieuw landschap. Dan moeten we dat nu niet willen. Dat is de discussie nu.

Reactie interviewer

Ja, precies oké, dank je wel. Nou ook gezien de tijd lijkt me goed omdat naar de volgende slide te gaan. Mooi, mooi verhaal trouwens Co, dat is wel heel waardevol

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt PWN toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijplijn – Langetermijnvisie.

Dit is de tweede. En tot slot: dan hebben we alle grijze bolletjes zeg maar gehad, al die kenmerken, dan gaan we zo meteen na hierna naar de uitkomst van de capability. De vraag: naar welk doel werkt PWN toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken? En dan doel is met name echt het business doel, wat ik daarmee bedoel.

Antwoord - vraag 2

Oké, even afhechten van wat ik net gezegd heb. Ik heb net gehad over het informatiemanagementmodel van Rick Maas en met name de drie kolommen en het verschil volwassenheid en de belangrijkheid van de middelste kolom om samen aan geïntegreerdheid te doen om de vertaalslag te maken tussen wat technologie nu biedt, maar wat de business nog onvoldoende ziet. Dan heb je in doelen een mate van de urgenties. Dus je hebt een strategie. Dat is een punt aan de horizon waar je vanuit crisis, incrementele ontwikkeling, transitie of transformatie naartoe kunt bewegen. Dat is een modelletje. Kan ik je nog wel een keer apart toevoegen, dus als je zegt impact en tijd, krijg je die vier vlakken. Daar kun je die woorden inzetten. PWN maakt al 100 jaar water. We moeten niks, dus wij kunnen niet zomaar zeggen van, we moeten en we zullen door. Dat hoeft helemaal niet. Het water komt nu uit je kraan en morgen nog, dus de doelstelling die we formuleren is vooral een, gaat veel om de geaardheid van de doelstelling, het karakter van de doelstelling als inhoudelijkheid. Dus in de ondernemers visie is geformuleerd welke trends te onderkennen en waar je op zou willen sturen. Dat is leveringszekerheid, dat is Operational Excellence. Operational Excellence vertaalt zich direct in de lagere kostprijs voor water, veiligheid en een paar en dat soort dingen die staan in ondernemersvisie. Dus je probeert in beginsel daar heel dichtbij te blijven en daar naartoe te koppelen. Dus dat de eind doelstelling verwoord in ondernemersvisie en die pel je af naar hoe ondersteun je dan dat landschap.

Reactie interviewer

Ja, exact nou dat dat, dat zou je idealiter, volgens de theorie is dat ook helemaal de bedoeling. Zou je dat op die manier willen benaderen. Ja, dat klopt. Ja.

Reactie geïnterviewde

We hebben nu de business verleid om te benoemen wat ze allemaal graag willen hebben. Letterlijk taalkundig zo oppakken, verleiden, dus je krijgt veel meer dan je kunt en veel meer dan dat rationeel verantwoordelijk te doen is en veel meer dan dat we kunnen handelen. Maar dat is niet erg en die verleidingstechniek die gooien we in een digitale roadmap en de essentie van die roadmap is dat we een goed bestuur en dat we de juiste keuzes maken. En dan komt er vanzelf ontwikkeling in het denkvermogen en loutering op wat er inkomt.

Klassiek gezien heb je de neiging om te zeggen: we gaan volgend jaar, dit doen dat jaar daarna dat doen en dit jaar dat doen. Zo begon ik ook een half jaar geleden, maar nu verder bij PWN, heb ik een andere techniek geïmplementeerd om de beweging te vormen, in plaats van in tijd en plaats het zelf toen doen. Want in tijd en plaats vertellen wat we gaan doen werkt niet binnen PWN en dat heeft te maken, het water komt toch wel uit de kraan.

Dus ook je transformatietechniek, je verandertechniek, je verandervermogen is een hele cruciale erin. Dan het afpellen naar hoe vertalen we dat naar technologie en weer terug naar de doelen daar en daar gaan we aan werken. En dan gebruik ik de techniek van de Benefit Logic voor. Dus dat is een doelenhiërarchie die vertaald van waar zit je interventie in je operatie? Is het effect ervan en hoe, hoe vertaalt zich dat naar meetbare eenheden, op één van die hoofddoelstelling die we hebben.

Reactie interviewer

Ja, precies ja, nou dat, dat zou je idealiter willen dat dat nou dat, als ze ook fan van het onderwerp is, dat wat je idealiter ziet in de praktijk. Helaas gebeurt dat niet overal.

Reactie interviewer

Ja, dus de capability waar we het nu over hebben is de planning. Is de planningcapability klassiek gezien is die blauw in tijd en plaats benoemen wat je gaat doen. Dus dat is heel erg, ik hoop dat het begrip blauw jou voldoende zegt. En we zijn nu bezig met wit als een andere planningstechniek, wit/groen.

Dus de kunst is om een planning te vinden die past bij je organisatie en je hebt heel veel van die team maps, misschien ken je die ook wel, een vormpje met rechtsboven staat er een eindpunt aan de horizon, dit willen we bereiken. En dan lopen al die taartpunt naartoe. En in die taartpuntjes gooi je allemaal dingen die je moet doen. Die heb ik gezien bij een aantal organisaties, en die komt bij Capgemini vandaan waar ze dat ding ontwikkeld hebben. Ik ken CEO's die dat helemaal geëxecuteerd krijgen. Die supergoed er in zijn, heel blauw, die rammen gewoon alles erin, maar in een organisatie van een ministerie of waterbedrijf of nog wat, werkt het anders. Dan kun je dat niet afdwingen, niet doordrukken dus je techniek moet je aanpassen op wat past bij zo'n organisatie. En dat zijn we nu aan toe.

Reactie interviewer

Ja, oké, nou heel interessant. Dat ging met name ook over de langetermijnvisie. De onderliggende vragen die ik daar anders bij zou hebben, zouden over die roadmap gaan. En daar heb je al iets, heel ja interessant over verteld hoe jullie daar binnen PWN mee omgaan wat je zegt: hé, die blauwe kant is vaak de traditionele manier van werken. Denk inderdaad, die groene manier, hè dat dat dat verleiden. Inderdaad, hoe je dat zelf ook noemt, dat is ook waar we met een roadmap mee werken, maar weer op een hele andere manier. Dus dat is wel interessant om mee te nemen.

Reactie geïnterviewde

De roadmap is redelijk wit, dus we gooien er alles in. En dan leggen we er een gele laag overheen, de bestuurlijke laag. En de onderkant pakken we de groene kant mee om met mensen die roadmap verder te brengen, en dat is een soort tangbeweging eroverheen. Dus daar heb ik aangepast voor PWN en daarin zit een aantal fases en alles wat mooie hype woorden zijn en containertjes zijn gooien we in de eerste fase van, waar hebben we het over, wat kunnen we ermee in de innovatiefase zodat die daar uitgewerkt wordt, begrijpbaar wordt etc. Dat business zeggen nou je denkt van ja, daar willen we of daar kunnen we iets mee. Innovatie staat in de middelste een klopt dat?

Reactie interviewer

Ja, ja, ja.

Reactie geïnterviewde

Dus de essentie, een innovatie is een jaar of zeven acht nu bezig. Sommige organisaties zijn wat verder sommige beginnen ermee. We hebben ook een echt een mooie organisatieafdeling, ben ik heel blij mee. Doen ook supergoed werk. Zitten echt wat betreft hun ontwikkeling gelijk als, zoals in de markt is. Dus je hebt innovatie in vier fases, en dat ideation en MVP, en dan moet je gauw stoppen. In en ideation en MVP heb je mensen nodig die out of the box kunnen denken, oplossend vermogen hebben, etc. Dus dat is hartstikke leuk en die hebben we helemaal zitten. Wat daar vooral zit, is jonkies, sorry, mensen zoals jij Mike. Die fietsen alles bij mekaar, doe ik effe, dus die worden niet geremd door allemaal technisch belemmering.

Dat is ook goed. Het probleem in de markt – het probleem, wat wij hebben is scale-up. Oké, we hebben het uitgetoet. We zien de waarde in hoe breng moment nou naar een hoger niveau hoger plan, dus dat zijn we aan het oplossen, en dat los ik in de roadmap op. Dat is een techniek die voor één keer aan gedaan hebben, dus daar heb je innovatie zitten en eigenlijk je hebt ideation sessies nodig en hackatons en allemaal dingen om de IT aan te jagen en daarin te filteren en te doen. En je hebt een apart team daarvoor nodig en die hebben we zitten.

Maar de uitdaging skill: hoe kun je van proberen naar toepassen? In de praktijk. En dat is de conversie in denken, dus conversie in technologie dus je gaat voor mensen die out of the box denken naar mensen die blauw gestructureerd iets gaan toepassen.

Dat zag je bij Philips bijvoorbeeld dat ze dezelfde mensen, we moesten de scale-up up doen, dat gaat dus niet. Die krijgen dat niet georganiseerd. Dus ze hebben het letterlijk die vier fases van scale-up naar maturity fase hebben ze in twee dingen geknipt. Dus je innovatieteams die out of the box denken, ik probeer het nog wat en dan komt er een handover naar een ander type persoon die dat moet deployen en gewoon operationeel moet gaan toepassen, vraagt heel andere vaardigheden.

Reactie interviewer

Ja dat klopt ook, een hele ander type mens. Andere competenties.

Reactie geïnterviewde

Wat staat er rechts?

Reactie interviewer

Dat ging over langetermijnvisie. Nou, daar heb je best wel veel ook over verteld.

Reactie geïnterviewde

Nou de kunst daar is hè: welke techniek ga je daar gebruiken en hoe kun je die langetermijnvisie die voor IV hebt zitten, laten resoneren in de organisatie. Ik heb onderzoek gedaan naar IT-strategie, digitale strategie digitale transformatie. En van de 70/80 plannen die ik gezien heb – en dat was twee jaar geleden waren er maar een handjevol die echt waarde gericht zijn, klantgericht zijn, output gericht zijn, dus de meeste visies, lange termijn beelden gaat over IT. Hoe ga ik data doen? Hoe ga ik dit doen en dat. Maar je moet niet praten over de boren, als ik het nog even een andere term gebruik, maar over de gaten. Ken je de uitspraak? Wat is de waarde die je brengt en daar moet je je visie in formuleren. Het afpellen na hoeft niet per se, komt later wel.

Reactie interviewer

Ja, oké, nou, dan denk ik dat ook goed is om dat dat mee te nemen naar die daar die volgende slide, om wat meer ook te kijken naar die uitkomsten

Vraag 3 – ‘In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?’

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Dit gaat dus wel door op hetgeen wat we zojuist hebben besproken, die context is wel belangrijk om weer mee te nemen van PWN. Dus in welke mate maakt IT nou onderdeel van het primaire proces? En met welk doel doet PWN dat?

Antwoord vraag 3

Effe splitsen, procesautomatisering dus dat is in een manufacturing execution systems of manufacturing execution layers daarin waar te maken. Dus we hebben een eigen ontwikkeld systeem, die heet Plenty om te bepalen hoeveel water maken om de knop open te zetten en dat soort dingen in. Het tweede stuk is het GIS stuk, alle geografische informatie, super cruciaal in wat we aan het doen zijn. Waar liggen de leidingen en waar zitten lekkages. Waar ligt dit? Hoe en als je dat doortrekt naar de toekomst is daar heel veel te doen, want dan ga je gewoon vanaf GIS-informatie, geografische informatie naar 3D-informatie, gekoppeld aan GIS-informatie. Nou, daar, daar is nog heel veel te doen, maar zonder lokale zonder lokalisatie kunnen we niet zoveel.

Dus dat is ook cruciaal en dan heb je klassieke IV, IT, ERP-omgevingen om processen efficiënt door de organisaties te laten lopen om kennis met elkaar te delen. Om dat soort dingen dus, of dat nou weet je wel, de vraag is altijd voor alle bedrijven worden dat digitale bedrijven mwa, wij blijven wel water maken hoor. Hier lopen discussies hoe belangrijk data is. En ja, data is altijd heel belangrijk en maakt het heel belangrijk overall. Maar wij blijven water maken, dus in benchmarking ten opzichte van andere bedrijven en allemaal nog, ben ik altijd genuanceerder in hoe belangrijk IV is voor water te maken is, want water maken kan door zonder IV, maar niet door zonder procesautomatisering.

Reactie interviewer

Nee, precies en merk je dat dan dat de integratie van die verschillende businesses en misschien ook een stukje standaardisatie van die IT dat wel een trend is die daar een herkent, of zijn het wel wat meer geïsoleerde businesses, dus die op hun eigen manier de business uitvoeren met ook een eigen filosofie, hoe IT daar onderdeel van is.

Reactie geïnterviewde

Ik zei wel dat de onderdelen van de business wat losser van elkaar staan, maar het is historisch gegroeid. Er is door een bepaalde actie van de directie versterkt, terwijl dat de samenhang groter moet worden. Samenhang moet groter betekenen; centralisatie, standaardisatie, automation even heel snel. Ik doe er even een containertje doorheen jassen. En dat, dat ligt er wel onder.

Reactie interviewer

En is dat iets waar? Is dat iets wat PWN recent omarmd? Of is dat iets wat altijd al in de in de blueprint heeft gezeten.

Reactie geïnterviewde

Ik werk hier pas sinds één juli.

Reactie interviewer

Nou, dat is niet zo lang dan.

Reactie geïnterviewde

Historisch gezien is water maken, je had de afdeling echt gewoon in de blauw overal tijdperk, zeg maar even zo te doen. Had je echt al die afdeling en iedere afdeling deed zijn best en dan ging de volgende afdeling aan de slag. Die cultuur van 100 jaar geleden, 50 jaar geleden. Die zit er natuurlijk wel in basis in en die mensen werken hier nog. Op een gegeven moment was dat de kennis die zat bij alle managers die wisten precies wat er gebeurt in die zorgde dat de samenhang ontstond. En toen wilde de organisatie naar zich kantelen naar een faciliterend leiderschap. Dus toen hebben ze de inhoudelijke leiderschap eraf getrokken, klassiek, topdown besturing, het leiderschap, en dan hebben ze gezegd van nou dan zetten we faciliterend leiderschap erop en zetten we de teams in hun kracht, want daar zit de kennis. Dat was niet helemaal zo, dus we hebben wat kennis verloop in onze organisatie gehad en moeten we dat nu weer aanbrengen. Dat komt wel, dat was de samenhang versus integreerbaarheid versus losse entiteiten. Je had nog een tweede vraag.

Reactie interviewer

Nou op zich, dit is wel het zijn wat steekwoorden om op m'n verhaal uit te komen. Maar dit is wel hetgeen waar ik naar op zoek ben. Hetzelfde met business objectives is hè. Hoe benader je nou bepaalde business cases, en dat geldt hetzelfde geldt voor funding. Ik doe je dat ook geïsoleerd, doe je dit geïntegreerd of welke veranderingen zie je daarmee binnen PWN.

Reactie geïnterviewde

Dus business objecten. We zijn bezig om te objectiveren met business cases, etc. uitrekenen wat zijn waarden. Dus dat is een goeie beweging, maar daar zijn we pas net mee bezig. Funding, er is centraal bedrag voor IV, dat ben ik uit mekaar aan het trekken om wat zijn running costs, wat zijn investeringskosten en maar je kunt ook zeggen van de governance over de funding kun je mee spelen. In deze fase van volwassenheid is het nodig dat die funding, het budget aan de IV kant zit en later zou je wellicht kunnen zeggen van ik leg het budget aan de business kant als die maturity omhoog is gegaan. Dus bij geïntegreerde IV, business IV-teams, hè, dus waar de middelste kolom eruit ontwikkeld is waar sprint teams samen met business dingen doen. Ja, daar zitten daar zit het budget dus aan de business kant en die hebben gewoon die sprint teams die gewoon werk verzetten.

Bijvoorbeeld bij Essent in het callcenter hebben ze dat gewoon gerealiseerd. Er zitten heel groot callcenter, en de sprintteams zitten in het callcenter en zijn continu met de business aan het kijken wat zijn, next steps, wat stoppen we in de volgende sprint om het callcentrum nog slimmer, een succesvoller te maken. Maar zover zijn we helemaal niet, dus funding heeft ook een governance vraagstuk.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Vraag 4

Dan is het misschien ook goed om naar die laatste slide toe te gaan. Centrale vraag die bij deze type onderwerpen hoort, is ja eigenlijk ook weer doorgaan op het verhaal waar we eigenlijk al besproken hebben. Sommige dingen zijn misschien al geraakt, maar welke gevolgen heeft dit voor het managen van capability, inclusief de implicaties? Dus nou, we eindigen het interview eigenlijk met een stukje governance. Hoe ga je dat managen en wat voor implicaties heeft dat.

Antwoord - vraag 4

Het begint nu even terug naar je definitie van enterprise architectuur. Want je doet Business informatiemanagement, maar business informatiemanagement is een liaison-functie tussen business en IT- enterprise architectuur is het strategisch element daarin. Dat heeft ook weer allemaal semantiek en dus je theoretische kader moet je het heel goed afbakenen. Zal ik maar zeggen, want ik heb nu veel meer over business informatiemanagement gehad dan over enterprise architectuur, de essentie van enterprise architectuur is de samenhang als een architect aan te brengen op de verschillende lagen tussen lagen.

En dat is een hele complexe puzzel. Vraagt dus wel specifieke kennis, maar ik heb veel meer nu uitgedijd over hoe het samenspel tussen business IT vormgegeven zou moeten worden. Hoe zit die ontwikkeling op termijn.

Die architectuur vraag onverkort belangrijk. Ik zie nog niet dat dat in de komende vijf of tien jaar nou echt heel anders gaat worden. Er zit wel een verandering in. In de oude wereld moest de architect uittekenen van wat heb ik op infra, applicaties, en hoe ondersteunt processen met data nog wat. Moest die alles tekenen en kunnen begrijpen en doen. In de nieuwe wereld haal je bouwblokken uit de markt, daar moet je op kunnen klikken. Ik draai het om, in plaats van dat je definieert wat je van de markt afhaalt, moet je kunnen toetsen wat je van de markt afhaalt. Dus dat is wel een verandering. Tweede is dat in 2008/2009 de enterprise architectuur functie nauwelijks aanwezig, was het een IT-architectuur. Dus die functie is nu 10, 12, 13 jaar. Hij is nog niet klaar en dat de mensen die daarop zitten zijn vaak IT'ers in plaats van mensen zoals jij, dus daar zou veel meer business kennissen in moeten gaan komen.

Het is een schizofrene vraagstelling om te denken dat je IT en de business kunt begrijpen, maar in de combinatie als jij hem nu doet. Krijg je het beste van beide mee en is het dus te doen. Maar dan moet je ook nog, als we dus naar bouwblokken op de markt gaan. Dan wordt die makkelijker uitvoerbaar. Maar als het dus echt, je moet vertaalslag moet kunnen doen naar datakwaliteit, data tabellen, data samenhang, applicaties samenhang, integreren, coderen en dan wordt wel lastig. Dat trekt niet veel mensen. Dus je ziet ook dat de vraag naar enterprise architecten in de markt heel groot is en dat het een heel goed betaalde functies is.

Reactie interviewer

Zeker, zeker als het juist die uitgelegd wordt, zeker klopt. Nou, misschien nog wel interessant om, misschien is dat dat governance nog beet te pakken. Dan hebben we denk ik wel een heel groot deel wel besproken.

Reactie geïnterviewde

Ja, dus dat heeft Veronie zeker wel gezegd, dat wij governance aan het beetpakken zijn.

Reactie interviewer

Ja, nja meerdere dingen en je gaf het in jouw verhaal ook aan. PWN staat volgens mij ook afgeleid van het verhaal van gisteren, gewoon nu op een best wel een belangrijk punt waar gewoon heel veel ambitie zit. Maar waar jullie nog wel naartoe moeten gaan, zeg maar. Er wordt nu hard geïnvesteerd. De teams zijn deels geformeerd, zoals nu ook nog niet helemaal. Maar ja, de weg is ingezet en men wil ergens naar toe dat in ieder geval stap één.

Reactie geïnterviewde

Ja, dus even wat details erbij. Drie fases, fase een is organiseren, tweede is het oude sap landschap vervangen, fase drie is dan daarna dingen toevoegen op basis van transformatie. Transformaties is, we gaan dingen echt heel anders doen, maar drie fases, en daarna krijg je nog fase vier, vijf en zes. Maar dus een digital twin voorlopig nog niet.

In de governance, om dat te kunnen laten landen moet er versterking zijn, dialoog tussen business en IT. Daar heb ik het met jou over gehad, en om dat te kunnen doen moet er versterking zijn in de supply kant, de rechtse kolom van Rick Maas dus die zijn we ook aan het aanbrengen, mensen moeten opstaan, meer ownership pakken die sprintteams moeten losser komen van de product owners en we moeten nadenken of de sprint teams die nu rondom technologie georiënteerd zijn of we die kunnen herdefiniëren om die toch dichter naar rondom business domeinen kunnen formuleren, want dat is nog wel een complexe puzzel en zal een optimaal worden, maar het is altijd suboptimaal. Letterlijk is het klanten order ontkoppeld punt, is logistieke term, komt tussen de product owner in de sprint teams waarschijnlijk te liggen, maar die nu tussen de product owner en de business ligt. En dat is niet goed, want het ontkoppelpunt staat de klant Customer Intimacy in de weg. Dus als je zegt ik ontkoppel tussen business en de product owner dan is het begrijpen van die twee van die twee partijen van elkaar is niet goed is suboptimaal en dat in deze fase, dus dat zijn we aan het doen. Tweede is, we gaan verandering door jassen en die verandering door jassen wil je doen door op de juiste vorm en PWN is een goed bedrijf, mensenbedrijf. Dus je zoekt een groen construct waar je met teams en mensen is samengesteld die met elkaar iets willen dat aangaan. Ja, dus dat hebben we ingevlochten en dat hebben we niet officieel afgehecht nog, maar ik heb het wel geroepen dat ik heb ben gaan doen en we zijn het gewoon aan het doen. En we kijken gewoon hoe ver we daarmee komen.

Maar je hebt teams nodig die dwars door het bedrijf vertegenwoordiging hebben zitten van de verschillende teams die met elkaar moeten samenwerking, ondersteunt en mensen van IV erin en die moeten samen definiëren, wat hebben we allemaal nodig? Dus die die governance vraag, die is wel pittig en daar zitten een paar structurele veranderingen die we nu aan het uit werken zijn en gaan operationaliseren in het komende halfjaar.

Reactie interviewer

Ja, precies ja, je hebt het al een paar keer ook aangehaald dat je ze liever dat die integratie zo ontegelijk, belangrijk om met mekaar niet dat je op afstand staat van mekaar, de juiste koppelvlak inderdaad selecteert. Dat, daar ben ik met je eens. Heel interessant dat jullie net op dat punt aangekomen zijn. En zo sloot is gister ook met Veronie af, het zou zo interessant zijn om, stel we zouden dit gesprek over een jaar nog een keer te hebben om te kijken van wat is nou gebeurt in het jaar en waar sta je nu? Want ongetwijfeld dat er dan de situatie er gewoon heel anders voor gaat staan.

Reactie geïnterviewde

Erg interessant, geen idee. Ik kom vanuit een bedrijf wat commercieel gestuurd is, dus dan kun je onder druk van de markt echt wel meters maken. Daar zit ook een bepaalde type persoon van mensen in die gewoon meters te maken, dus dan kun je gewoon. Mijn vliegsnelheid is veel groter en nu kom ik hier en ga je gewoon keer rustig stapjes en doe maar twee keer zo lang en, want dat kan de organisatie niet handelen en dat snap ik, dat nu ook wel goed. De vraag is wat je kunt realiseren in een jaar tijd.

Reactie interviewer

Ja, precies om te termijn te noemen inderdaad. De andere type context. Dat is gewoon zo, dat vraagt een andere manier van werken. Dat is ook zo. Nou, ik ben ik wel een heel eind door de vragen heen Co.

Reactie geïnterviewde

Ik geloof in een win-win.

Reactie interviewer

Ja, tuurlijk.

Reactie geïnterviewde

Want ik wil van jou wel horen, wat je geleerd hebt en waar wij mee verder kunnen komen.

Reactie geïnterviewde

Dat kan zeker natuurlijk, de uitkomst van het onderzoek zijn wat mij betreft gewoon deelbaar, en dat is geen enkel probleem. Na afronding wil ik die het best met je delen. Als je dat interessant vindt.

Bijlage B.2N – Interview ambidexteriteit – PWN

Datum: woensdag 17 maart 2021
Functie geïnterviewde: Manager Digitale Transformatie
Organisatie: PWN
Onderwerp: ambidexteriteit

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat PWN om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

De startvraag is dus hoe gaat PWN om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?

Antwoord – vraag 1

Hele interessante vraag dit. PWN is een aantal jaar geleden Agile gaan werken. En ongeveer eind 2019 kwamen we erachter dat onder invloed van Agile werken, we vergeten waren om de basis op orde te houden. Wij kwamen er eigenlijk achter dat er wel heel veel tijd was gaan zitten in nieuwe ontwikkelingen. Nieuw systemen, nieuwe processen, anders laten verlopen van processen. En ondertussen waren we gewoon, grote problemen wil niet zeggen. Maar achterstallig onderhoud op onze infrastructuur, onze werkplek, security, en dat soort zaken. En dat maakt dat we afgelopen jaar 2020 in het teken hebben gezet van de basis op orde. Terug naar de basis eigenlijk, echt onze werkplek infra hebben aangepakt, nieuwe technologie daar naar binnen. Dat helemaal toekomst klaar hebben gemaakt. En wat we nu zien, is dat we aan de vooravond staan van een vervanging van onze bedrijfsapplicatieve landschap. Dat is namelijk end of life, en dat betekent dat we dat gaan vervangen de komende jaren. En dat maakt deze vraag wel interessant want we gaan dus massaal inzetten op het inspelen op de toekomst, dat gaan we eerst doen door de basis te vernieuwen. Dus SAP met nieuwe systemen of SAP of Microsoft, daar moeten we nog een keuze in maken. En vervolgens gaan we echt op moment dat we die basis op orde hebben. Hopen we een platform te creëren waarmee we ook innovaties sneller kunnen laten landen binnen onze omgeving.

Reactie interviewer

Misschien daar een scheiding in te maken, dit gaan met name om de verandering die je toebrengt met name in de IT-organisatie of IV-organisatie. Zie je daar hetzelfde gebeuren maar dan in de primaire bedrijfsvoering van PWN?

Reactie geïnterviewde

Ik snap je vraag niet helemaal.

Reactie interviewer

Wat je net aangeeft is de vernieuwing binnen de IT of IV-organisatie, het vervangen van IT-applicaties, terug naar de basis en goed op orde brengen. Maar als je kijkt naar de primaire bedrijfsvoering van PWN, wat het bedrijf van dag tot dag doet, waarbij IT eigenlijk een ondersteunde of adviserende rol in heeft. Zie je daar hetzelfde in gebeuren dat ze daar bezig zijn met het huidige op orde hebben, maar ook willen inspelen op wat de toekomst vraag van het bedrijf.

Reactie geïnterviewde

Nou niet helemaal, wat ik daar zie is een soort tweedeling nog steeds. Waarbij ik zie dat ze wel proberen die basis op orde te krijgen. Maar intussen ook wel af en toe bezig zijn met vernieuwende zaken. En daar zit wel een gekke balans, zit daarin. Je zou kunnen zeggen we moeten eerst die basis op orde hebben en dan verder bouwen.

Je kan ook zeggen we gaan verder bouwen en gaandeweg verder de basis op orde te krijgen. Maar die keus maken we als bedrijf niet heel duidelijk.

Reactie interviewer

Oké, ik hoor je zeggen dat zit best wel los van elkaar geef je aan.

Reactie geïnterviewde

Ja klopt.

Reactie interviewer

Wat kun je vertellen hoe dat wel op dit moment georganiseerd is? En met name die echte bedrijfsvoering van PWN, nog even los van de IV. Wat zou je daarover kunnen vertellen? Hoe het nu wel georganiseerd is. Waarvan je merkt, van he, ik zie dat ze wat proberen om het huidige voort te zetten maar dat er ook echt wel initiatieven starten om...

Reactie geïnterviewde

Nou we hebben bijvoorbeeld. We zijn natuurlijk primair een drinkwaterbedrijf. Dus op dit moment zijn de programma's om de leveringszekerheid nu en in de toekomst te waarborgen. Dus dat is een van de zaken, dan moet je denken aan het opschonen van ons hele assetmanagement aan de drinkwater kant. Bij drinkwater heb je ook asset, net zoals je dat bij IT hebt die de grond in gaat. Soms wel voor 100 jaar lang, die zijn we nu allemaal op orde aan het krijgen. Tegelijkertijd merk ik dat het terwijl die basis er nog niet helemaal is. We ook al aan het kijken zijn naar BIM. De vraag is, is dit het juiste moment daarvoor of niet. Wat ik ervaar zelf, maar dat is misschien vanuit IT geredeneerd is dat. We hebben een probleem in de organisatie, en we gaan een tool aanschaffen om dat op te lossen. Dat zie ik.

Als ik kijk naar die bedrijfsvoering zijn we echt bezig met die toekomst, ja de vraag is even wat verwacht je dan in de toekomst. Voor ons geldt dat we doordat we een drinkwaterbedrijf zijn, echt die basis van drinkwatervoorziening moet op orde zijn en als die op orde is. Ja dan is onze toekomst ook gegarandeerd.

Reactie interviewer

Ja, nou dat kan ik me goed voorstellen. Merk je dan ook dat vandaag de dag met name de programmaring, planning, roadmap, formatie teams met name met het huidige bezig zijn, en misschien wel nu toekomst bedoel ik niet over een jaar ofzo maar hier en iets verder. Of zie je de teams ontstaan die aan het experimenteren zijn, die aan het uitproberen zijn, die echt met die innovatielabs bezig zijn.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat zie je ook wel ontstaan. We hebben een innovatieteam onder leiding van Suze Vermeulen. Zij is heel erg bezig met de business en mensen van de IT om nieuwe technologieën ons landschap in te krijgen. Bijvoorbeeld digital train, waar we mee aan het experimenteren zijn, op Big Data, Data Scientist aan het binnen halen. Als je naar drinkwater kijkt is het heel belangrijk dat we niet alleen nu maar ook over 35 nog drinkwater kunnen leveren dus wat zijn dan onze langetermijnperspectieven, welke bronnen gaan we nog uitnutten. Hoe gaan we om met het opschonen van het drinkwater op het moment dat er meer milieuverontreiniging is. Als we kijken naar de natuurontwikkeling, hoe gaan we ervoor zorgen de natuur en biodiversiteit zich blijft ontwikkelen. Want als je kijkt naar PWN is niet alleen drinkwater maar ook natuur. Dat zijn wel ontwikkelen die wel in het nu staan maar wel heel toekomst gericht zijn.

Reactie interviewer

Heel erg interessant, met name het tweede bolletje exploratie gaat met name daarover. Dat verder weg kijken en je geeft al een tipje van de sluier weg maar het wordt al heel er technologie gedreven aangejaagd om dat te gaan onderzoeken. Big Data is natuurlijk ook zo'n trend waar je niet meer omheen kan. Daar speel je als bedrijf natuurlijk graag op in.

Als je die verhouding globaal zou moeten schetsen tussen wat de exploratie is van vandaag de dag en dit voeren we uit, ten opzichte van de initiatieven die je net noemt. Waar zitten dan de percentages.

Reactie geïnterviewde

Vernieuwing en exploratie zou ik 10% zetten ofzo.

Reactie interviewer

Exploratie om 10% en exploitatie Op 90%?

Reactie geïnterviewde

Ja, als je m vanuit die optiek bekijkt. Echt vanuit de innovatie gedreven is het 10%. Waarbij ik ook moet zeggen Mike dat heel erg worstelen om de zaken die in de innovatie spelen, om die daadwerkelijk naar exploitatie te krijgen.

Reactie interviewer

Oké, ik vind het interessant dat je dat zegt, maar dat komt zo aan bod. Houd die nog even vast, die pakken we zo beet. Misschien een slotvraag voor deze slide. Merk je wel dat exploratie steeds meer de aandacht krijgt of blijft het altijd een beetje van de 10%?

Reactie geïnterviewde

Ik vind op dit moment dat het met name de 10% blijft. Dat heeft ook te maken met dat de traagheid der dingen maar ook het feit dat we bij PNW nooit die basis op orde hebben gehad. Dus een basis van proces gericht werken, processen onder controle, proces KPI's. Dat kennen wij niet. En die heb je wel nodig denk ik om goed die exploratie te kunnen doen.

Reactie interviewer

Nou zeker.

Reactie geïnterviewde

Je ziet dat dat een van de redenen is waarom er veel tijd gaat naar de exploratie gaat. Omdat die elementen niet goed in place zijn.

Vraag 2 – 'Hoe zorgt PWN dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?'

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Oké, dat maakt het een hele mooie brug naar de volgende slide. Dan hebben we het natuurlijk over de organisatie denk ik, en als organisatie wil je misschien is het er niet, maar normaal gesproken zou je ergens naartoe willen werken als bedrijf zijnde, heb je een strategie, en heb je kaders met elkaar afgesproken. Vanuit wat je net zojuist zei, dat je dat juist een beetje mist. Heb je wel het idee dat PWN toe wil werken naar hetzelfde doel als zowel vanuit die innovatie als vanuit die bestaande business.

Antwoord - vraag 2

Ja we hebben sinds kort een ondernemingsvisie. Daarin staat best wel het doel scherp uitgedacht. Dus wij zijn een drinkwaterbedrijf, dat kwaliteit goed drinkwater wil leveren en uiteindelijk een mooie natuur beheert. Heel plat gezegd. Wat je daarbij echter ook ziet, en dan hebben we een vijftal hoofdprocessen gedefinieerd en aan die hoofdprocessen hebben we dan weer strategieën en doelstellingen op de lange termijn gedefinieerd, dus tot 2025. Dus dat is aanwezig. Wat je vervolgens wel ziet, dan hebben we 5 hoofdprocessen. 3 kernwaarden, 5 succesfactoren en nog eens 3 randvoorwaarden. En dat maakt het natuurlijk weer dat het heel breed aan het worden is.

En de komende tijd moeten dus echt tijd besteden om die breedte te definiëren met elkaar maar ook om toe te werken aan concrete doelstellingen als het gaat over wat is dat dan, een natuur als hoofdproces. Of wat gaan we doen op klant op hoofdproces en hoe passen onze doelen daarin. En daarin zie je dat we daar per hoofdproces. Toch anders mee omgaan op dit moment.

Reactie interviewer

Ja precies, dan is het natuurlijk wel heel mooi dat de organisatie daar wel al wat voor bedenkt en deels al voor bedacht heeft, en dat men daar heel graag naartoe wil werken. Maar ik hoor je ook zeggen dat het iets redelijk recent is, dus dat er nog veel ingekleurd moet worden.

Reactie geïnterviewde

Ja daar moet echt nog wel wat ingekleurd worden, dus die moeten wel handen en voeten gaan krijgen want anders gaat dat niet werken uiteindelijk.

Reactie interviewer

Nee, en heb je wellicht voorbeelden waarvan je zegt die 10% is eigenlijk maar een klein stukje en willen heel graag naar die toekomst toe waar je ook in de documentatie over gaat hebben met elkaar. Wat merk je dat er nu bijvoorbeeld mis gaat?

Reactie geïnterviewde

Processen sluiten niet op elkaar aan, dus we hebben teams, en teams doen hun werk. Alleen de horizontale processen sluiten niet op elkaar waardoor je op in-efficiency in het proces ontstaan, waar klanten meerdere keren gebeld moeten worden waardoor niet duidelijk is wie waarvoor nu verantwoordelijk is. Dus wat er ook ooit gebeurd is, we hebben ooit een herstructurering gehad en daar zijn mensen elders geplaatst maar die hebben hun werk behouden. Dus je ziet ook dat heel die fusies, welk team is nu waarvoor verantwoordelijk uiteindelijk. Binnen IT lopen we daar natuurlijk onmiddellijk tegenaan. We hebben net een initiatief mee bezig, proactief klant communicatie om de storingen communicatie goed te krijgen. En dat wordt getrokken door de manager KC en op het moment dat het geïmplementeerd moet worden zeggen ze, oh maar drinkwater is nog niet aangehaakt. Terwijl daar moet de bron vandaan komen. Dus dat maakt het best wel divers. En dat heeft naar mijns inziens ook wel te maken met a: eigenaarschap wat niet is ingericht. Dus naast dat we geen proces denken hebben, hebben we ook geen proceseigenaren. En we hebben eigenlijk weinig focus in het bedrijf. Dus we zeggen we doen leveringszekerheid en mensen en organisatie, en intussen kun je aan die zaken ook weer alles koppelen wat we doen. Dus er worden weinig keuzes gemaakt uiteindelijk waardoor iedereen alles nog aan het doen is.

Reactie interviewer

Misschien samenvattend, men wil heel graag. En wordt ook toegewerkt naar die gedeelte visie en gedeelte strategie maar die is er nog niet helemaal, tegelijkertijd zijn er rollen ook nog niet heel duidelijk gedefinieerd maar ja de processen ook nog niet helemaal. Er wordt vanuit pragmatisme en de welwillendheid die er waarschijnlijk wel is, worden er wel wat projecten geformeerd om wel toe te werken naar die toekomst en een stukje innovatie, wat je net aan het begin al vertelde, alleen het is er nog niet echt geef je aan. Nou, dat zijn inderdaad wel de antwoorden waar ik echt naar opzoek was, in dit geval hoe PNW het doet.

Reactie geïnterviewde

Die zijn we nu langzamerhand wel aan het inkleuren. Voor die landschapsvervanging is het wel super relevant dat deze elementen die ik net noem, dat die wel aanwezig zijn. Daar zijn we wel echt mee bezig.

Reactie interviewer

Ja, daar ga ik het morgen ook met Co over hebben, jij hebt het natuurlijk vanuit jouw rol ook wel heel goed zicht en ervaring erop. Wetende dit in de business kant gebeurd wil je vanuit de IV-organisatie heel graag op aansluiten dat moet eigenlijk in lijn met elkaar zijn. Dus het ene wat je bij iv doet, doe je uiteindelijk natuurlijk voor die primaire bedrijfsvoering voor PWN.

Reactie geïnterviewde

Juist, en het team waar ik nu mee bezig ben waar Co ook onderdeel van uitmaakt moeten ook veel meer nog naar die business toe. Toevallig zijn we op dit moment bezig met alle hoofdprocessen vanuit IT gedreven weliswaar, te kijken wat is nou jouw visie op dat hoofdproces, en wat betekent dat voor IT de komende jaren.

Reactie interviewer

Inderdaad, en daar heb ik morgen best wel wat vragen over voor Co want daar gaat het vanuit die enterprise architect capability en dat andere onderwerp gaat het juist met name daarover dat je integreert in je businesses en niet gescheiden vakgebieden laat. Dat was wel 1 van de triggers dat ik dit onderzoek wilde doen. Vaak wordt AM op zichzelf onderzocht. Hetzelfde voor dat andere onderwerp, maar nooit in relatie tot elkaar, terwijl ik denk dat het daar wel om draait.

Reactie geïnterviewde

Leuk, ik ben heel benieuwd wat er uiteindelijk uit komt.

Reactie interviewer

Dat kan ik je uiteraard met je delen.

Reactie geïnterviewde

Ja, supertof.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt PWN dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Dat is geen probleem. Wat mij betreft is slide 2 best wel wat informatie voor gekregen. Waarvoor dank daarvoor. Dan hebben we eigenlijk alweer de laatste, zo snel als dat het gaat. Toen ik zei, houd m even vast, dat gaat met name inderdaad hierover. Welke uitdagingen brengt het met zich mee en hoe zorgt PWN dat het hiermee om kan gaan. Met name het bolletje spanning. We hebben het al even over die organisatie gehad, en hoe absorbeer je nou die kunnen omgaan met verandering en toekomst maar ook het gelijktijdig uitvoeren van het huidige. Daar hebben we het net al een beetje over gehad dat het proces rollen nog niet helemaal duidelijk gedefinieerd zijn. Maar ik kan me ook voorstellen dat er ook wel is wat spanning is, dingen gaan mis, maar is ook wel is wat spanning om daartoe te komen. Zou je daar misschien wat meer over kunnen vertellen?

Antwoord - vraag 3

Ik zit even te denken wat ik ook al weer net moest vasthouden, wat ik toch weer vergeten ben. Echt heel slecht.

Reactie interviewer

Dat is niet erg. Dingen komen niet helemaal van de grond, dat gaf je ook aan, dat het een beetje....

Reactie geïnterviewde

Ja, sommige dingen sterven een stille dood. We hebben een programma continu verbeteren gehad, en dat had als bedoeling lean gedachtegoed als gedachtegoed in de organisatie te brengen. En dat programma dat is goed en wel op weg en vervolgens komt er een nieuwe directie en die trekt daar eigenlijk de stekker uit en dan wordt er gezegd het is succesvol geweest en we pakken het nu in de lijn op. Maar toch bloed het dan dood. Waarom? Omdat we teveel hebben om op te pakken.

Reactie interviewer

Dat was het inderdaad, hoe ging je nou van innovatie naar de exploratie toe. Daar ging het over.

Reactie geïnterviewde

Precies, dat was het inderdaad. Dus wat ik ook zie bij innovatie nu, is voor ons als IT-afdeling is het super belangrijk dat wij een business owner hebben, die iemand vanuit de business die zegt dit wil ik. Ik ga zorgen dat dit geïmplementeerd wordt in de organisatie. Wat je vaak ziet bij die innovatietrajecten, iedereen die het leuk vindt tot het moment dat er eigenaarschap moet worden genomen en dan vinden we het toch niet belangrijk genoeg en dan zijn we nog bezig met ons dagelijkse werk. Wat heel logisch is, dus dat maakt dat die exploitatie al wat lastiger verloopt. En ik denk als je het aan iemand van de business, ben je trouwens nog wat je bent bevroren bij mij.

Reactie interviewer

Oh nee ik ben er zeker! Ja.

Reactie geïnterviewde

Als je als je het tegen iemand van de business zou zeggen, zou die zeggen, ja maar IT heeft geen tijd. Maar de waarheid zal dan denk ik ergens in het midden liggen maar bij IT staat het niet op de back log als zijnde dit moeten we nu omdat er geen business owner is.

Dus daar zie je dat wel gebeuren, dat we dingen opstarten langs de innovatielat die soms echt wel potentie hebben om verder te groeien. Daar ben ik echt van overtuigd, maar dan aan de business kant is geen business owner aan de IT kant zie je dat we doordat we landschapsvervanging gaan doen, ook niet tijd hebben om dit op te pakken of geen prioriteit. Omdat de visie is vanuit IT we moeten eerst die basis nu op orde gaan brengen. Zodat we straks juist aan de slag kunnen met allerlei innovaties.

Reactie interviewer

Nou zeker, dat is toch een randvoorwaarden.

Reactie geïnterviewde

Ja dat denk ik ook. En ja kijk het is heel leuk om nu met digital twin bezig te zijn, en dat te gaan implementeren of met BIM. Maar als je niet een bedrijfsapplicatief landschap hebt waar dat goed op kan landen of waar dat toekomstbestendig op kan landen, dan ben je denk ik de dingen in de verkeerde volgorde aan het doen.

Reactie interviewer

Nou zeker, nou inderdaad. En dat, en ook wel interessant wat je zegt, bepaalde initiatieven die dan worden gestart om naar die vernieuwing toe te werken en dan wil met dat wel maar als ze dan gevraagd worden van ok, dan ben je er ook van en nu wordt het serieus, dat men een beetje afhaakt. Heb je een idee waarom dat dan gebeurt? Want men gelooft er wel in de eerste instantie lijkt het.

Reactie geïnterviewde

Twee dingen denk ik, A: geen tijd, en dus geen prioriteit vanuit de business omdat we nog bezig zijn om die basis op orde te krijgen. En ik denk ook wel, en dat is misschien ook nog wel een interessante dat het te maken heeft met een gebrek aan digitaal leiderschap. En waarbij ik digitaal leiderschap zie als de capability die je hebt in je organisatie om digitaliseringstrajecten verder te brengen. Waarbij digitalisering wat mij betreft gaat om technologie, proces, organisatie en mens. Wat ik er ervaar bij ons in de organisatie is dat er maar weinig mensen die die capabilities hebben om dat daadwerkelijk verder te brengen, die denken nog vrij traditioneel. Van dit is mijn business, dit is IT. Ik vraag iets aan IT en dan moeten zij dat leveren en dan gaan we een project doen van 8 maanden en dan heb ik het.

Zo werkt het wat mij betreft niet, en dat is wat ik bij ons ook wel zie dat digitaal leiderschap onvoldoende hebben.

Reactie interviewer

En merk je dat dat onderwerp wel weer terugkomt in die plannen om naar die gedeelde visie toe te werken? Komt dat wel terug?

Reactie geïnterviewde

Ja/nee het is wel iets dat ik vanuit mijn team aan het voeden ben, dus dat we wel... En we hebben het ook echt nodig willen we die digitale transformatie vormgeven, die landschapsvervanging. Ik zie nog niet, ik zie nu, ik kreeg toevallig laatste en mailtje van iemand van HR die zei, digitalisering en toen dacht ik he cool! Jullie gaan het ook oppakken nu, maar ik zie het nog niet op tafel bij de DT ofzo. Dus is nog een spannende.

Reactie interviewer

Ja, en dat heeft met name denk ik ook met die tweede bolletjes te maken, die middelste en die rechtse, je kan misschien wel willen maar wat is je absorptievermogen en heb je de juiste mensen de middelen om daadwerkelijk die tweedeling te kunnen beheersen, te controleren. Uiteindelijk moet je het gaan organiseren dat is stap 2 zeg maar, het kunnen absorberen en het kunnen organiseren.

Reactie geïnterviewde

Ja en je moet bewust zijn van het feit dat je dit niet hebt in je organisatie of te weinig hebt.

Reactie interviewer

Exact.

Reactie geïnterviewde

Ik zie dat, en er zijn wel meer collega's die dat zien, maar ik vermoed een soort, wave gaan creëren waardoor er ook beweging gaat ontstaan in de organisatie. En dat grappige, want we zijn een drinkwaterbedrijf, dus het is heel grappig dat je ziet dat een drinkwaterbedrijf daar gaan assets 100 jaar de grond in, dus dat is heel belangrijk dat dat super planmatig is, terwijl deze tijd niet per definitie vraagt om planmatig zijn.

Daar botst IT ook met de business eigenlijk want IT is natuurlijk super niet planmatig meer. Waarbij agile natuurlijk wel een heel strak proces is, maar we weten nog niet wat we over een jaar gaan doen.

Reactie interviewer

Nee, en merk je dan, want ik herken het wel een stukje hoor, want je zegt ook, bij RWS is dat natuurlijk ook. Een burg bouwen we, dat doen we niet voor 10 jaar. Dat gaat natuurlijk mega lang mee. We zijn nu toevallig ook bezig met de vervanging en inrichten en innovatie van honderden objecten zoals sluizen, bruggen, tunnels. Omdat die de levensduur dreigen te raken, ook voor die 100 jaar waar die op begroot was. Maar je merkt daarin dat er in die 100 jaar zoveel gebeurd is qua digitalisering, dat je met zoveel andere onderwerpen dan alleen dat beton, is ons geval, waar je in een keer mee te maken krijgt, waardoor die primaire business draait niet meer om dat beton maar om de primaire business van zo'n sluis, tunnel en een brug. Ik kan me voorstellen dat dat voor jullie precies hetzelfde is, die dingen die je onder de grond stopt zeg maar.

Is de business zich daar wel van bewust?

Reactie geïnterviewde

Dat stukje bewustzijn zie je wel ontstaan, dus dat is wel heel leuk onder invloed van al die workshops die we nu aan het doen zijn. Zie je wel dat daar, dat men zich wel van bewust, bewust aan het worden is. Alleen wat je wel ziet, wij zijn nu watermeters aan het vervangen. Niemand krijgt een digitale watermeter wat natuurlijk een ontzettend gemiste kans is.

Reactie interviewer

Nou zeker, ja.

Reactie geïnterviewde

Want die gaan 25/35 jaar mee... super jammer!

Reactie interviewer

Ja, want is dat dan ook niet een super interessant voorbeeld want dan voortvloeit wat dan niet hebben van een eenduidige visie waarbij die samenkomen, die rollen, noem maar op.

Reactie geïnterviewde

Precies, die visie nogmaals, die is nu wel eenduidig. Maar nog wel heel breed. En die moeten we nu handen en voeten gaan geven.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

Dan voer je ook de goede voorwaarde volgens mij in he. Dat krijg je dan ook hier weer terug. Dan ga je ook vragen stellen over wat gaan we met de innovatie oplossen en wat gaan we in de basis oplossen.

Reactie interviewer

Ja, zeker. Nou inderdaad. In dit voorbeeld dan ook. Die digitale watermeter, die slimme watermeter had je misschien nu dan wel kunnen hebben omdat daar al eerder mee bezig was geweest. Nou dat maakt het des te interessanter. Misschien nog een slotvraag om terug te komen op die spanning. Er wordt wat ontwikkeld, als het dan lukt zeg maar en het gebeurt dan heeft PWN daar wel moeite mee om het dan vervolgens moeite mee om het te beheren in die exploitatie, die overdracht voor elkaar te brengen. Daar blijkt dan toch wel een groot gat te zitten tussen beide. Kan je dat verklaren?

Reactie geïnterviewde

Ja, voor mij voelt dat ook weer terug naar die basis niet op orde hebben. Dus niet weten wie nou waar voor verantwoordelijk is, en onvoldoende zicht op de hele procesketen. Dus dat voorbeeld van die watermeters. We hebben er wel over gesproken met elkaar, maar het is heel onduidelijk wie dat dan moet oppakken en hoe we dat erdoor trekken. Proces niet op orde, dus dan zijn er mensen die zeggen, eerst het proces op orde, dan de digitale watermeters. Er is niemand die verder zegt hier maak ik mij hard voor, dit gaan we nu doen. Daar is wel veel op terug te voeren denk ik, die procesonduidelijkheid.

Reactie interviewer

Ja.... Dat is waar. Tenminste dat kan ik me voorstellen, laat ik het zo zeggen. Vanuit de theorie kan ik bij PNW, lees ik dat ook. Vandaar ook die bolletjes, die zijn er natuurlijk niet zomaar. Die hier oppoppen. Die komen wel voort uit de literatuur, wat zou er idealiter moeten zijn en wat zijn de tussenversies daarvan zeg maar. Dan lees je ook dan een eenduidige strategie te hebben, overkoepeld identiteit, ergens naar toe werken, samen, ook al ben je van iets anders. Dat maakt niet uit. Je werkt voor hetzelfde. Dat is wel degelijk belangrijk en daar horen rollen bij, daar hoort een organisatie bij. Dat klopt.

Ok, ik denk dat ik, dat ik best een heel goed beeld heb in ieder geval voldoende voor wat ik wilde weten.

B.3 Transcripten interviews inclusief labels

Interview enterprise architecture capability – Sint Annaklooster

Datum: vrijdag 26 maart 2021

Functie geïnterviewde: ICT Manager

Organisatie: Sint Annaklooster

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Sint Annaklooster?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Sint Annaklooster zich uit?

Antwoord - vraag 1

Ja, laten zo zeggen, **ICT is natuurlijk ook binnen de zorg nu gemeengoed geworden** en wordt steeds belangrijker. Ja, maar we nou ja, tot vier jaar geleden, denk ik, nog konden zeggen van nou de zorg is dit is wat dat betreft de ICT in de zorg is geen kritisch proces. Als de ICT uitvalt, kunnen ze nog steeds gewoon zorgverlener, hebben wij in 2016 een nieuw zorginformatiesysteem ingevoerd met registratie aan de bron. Mobiele devices daarvoor gebruiken, toegang tot een elektronisch clientendossier. En dan zie je al dat je de zo'n omslag in werkwijze maakt, dat je, ja eigenlijk **afhankelijk wordt van ICT**. Dus op het moment dat de tablet het niet doet, dan roept iedereen van: hé, ik kan geen zorg verlenen bij wijze van spreken. Dus met demotica zijn we natuurlijk flink aan de slag, steeds meer innovatie in de zorg, waardoor je afhankelijk wordt van technologie, van of de wifi werkt of niet. Dus dat maakte steeds meer afhankelijk van ICT.

Reactie interviewer

En merk je binnen Sint Annakloosters dat dat een ontwikkeling is die al even geleden is gestart of meer recent is?

Reactie geïnterviewde

Ja, ik vind het echt zoiets van sinds 2016. Dus vijf jaar geleden ongeveer. En wij zijn natuurlijk een wat kleinere partij, dus wij zijn ook wat **meer volger dan dat we zelf het wiel uitvinden**. **We gaan meestal eerst mijn collega instellingen kijken**: hoe werkt het bij jou om dan vervolgens besluiten te nemen. Ja, dus op dit moment is het met name de transitie naar de cloud, digitalisering van processen, maar die applicaties allemaal naar de cloud te brengen, de infrastructuur oppimpen zodat het goed geschikt is voor alle mobiele en draadloze toepassingen dus dat is eigenlijk het traject waar we in zit, en dan zijn we echt de laatste vijf jaar dus flink mee bezig.

Reactie interviewer

Oké, daar zeg je wel iets interessant. Je gaat die infrastructuur eerst oppimpen om het wat beter te laten aansluiten om het te verbeteren.

Reactie geïnterviewde

Ja, de basis moet op orde zijn. Als de infrastructuur niet voldoet dan komen we helemaal nergens.

Reactie interviewer

Maar ik ben wel benieuwd naar wat dat drijft. Wat drijft die vernieuwing aan die kant van die infrastructuur, het applicatie landschap, hoe kom je tot een bepaalde keuzes? En weet je zeker dat dat de juiste keuzes zijn?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat blijft altijd wel lastig natuurlijk. **We hebben sowieso de expertise niet aan boord qua ICT**, dus we proberen dat wel in een adviestraject te zetten. Dat we externe adviseurs vragen om hierin mee te kijken. Bijvoorbeeld als het gaat over domotica dan vragen we partij X om mee te kijken. Dat is zo'n organisatie die daar vanuit de branche zich mee bezighoudt. We hebben nu ook weer een domotica en telefonietraject. **Dan vragen we een externe adviseur om daar het traject uit te zetten en mee te begeleiden**. Als het gaat om software, dan maken we eigenlijk eerst een overzicht van **welke applicaties gebruiken collega instellingen allemaal**, en dan gaan we daar kijken.

Dus **we lopen wat dat betreft natuurlijk niet voorop** als kleine organisatie, dus **we kijken heel goed wat er in de markt gebeurt en laten ons informeren** via ons netwerk van zorginstellingen. Ik ben ook **lid van een CIO-platform in de regio**. En ja, dan komt er ook allerlei informatie naar je toe. Af en toe doe je mee met een met een werkgroep om iets uit te werken als het gaat over gegevensuitwisseling in de zorg ofzo. Zo kom je aan je informatie en ik denk dat dat gewoon heel cruciaal is, dat je de lijntjes kent met collega instellingen en dat je elkaar op de hoogte houdt van de ontwikkelingen, zonder dat je direct zegt van: nou, we doen klakkeloos zoals jullie dat doen, maar we hebben daar dat is wel een belangrijke stem. **Wij gaan dus gewoon echt bij collega instellingen vragen of ze ons kunnen uitnodigen om hun systeem te laten zien, en dat maakt een belangrijk onderdeel uit van de uiteindelijke keuze**.

Reactie interviewer

Ik denk dat dat super waardevol is, dat je daar gebruik van maakt, zeker omdat je een regie organisatie bent. Kort voor de opname hadden we het over dat je voornamelijk alles uitbesteed waarbij je een regie organisaties wordt en met name de partijen aanstuurt, zowel functioneel, maar ook in de contracten. Wat je net noemde, zijn met name extern gedreven ontwikkelingen. Hoe zorg je ervoor dat je ook intern zeker bent, dat je eigen mensen dat nodig hebben, die verandering?

Reactie geïnterviewde

Goh... dat is best lastig. Want ja, er zijn genoeg medewerkers die weten niet dat zoiets bestaat. Dus je merkt wel dat de bij de zorg ook wel flink in beweging is en dat medewerkers die uit andere instellingen komen, daar dingen hebben gezien, hebben meegemaakt, die ook ideeën aandragen en naar boven brengen. En dat is ook wel weer lastig aan de andere kant, want er zijn natuurlijk zoveel toepassingen zoveel mogelijk, zo veel leveranciers dat je soms ook te veel keus kan hebben. Dus je vaart toch wel je eigen koers, je luistert wel naar de medewerkers daarin, maar je kijkt toch wat meer hoog over. Hoe doen andere organisaties het? En ja, je gaat wat dat betreft af op de ervaringen die in de markt, dus toch wel toch wel op een externe manier. En je weet zelf als je op een gegeven moment een efficiency slag wil maken, met name de digitalisering van processen. Ja, je merkt dat je als kleine organisatie met een kleine staf daarin wel mee moet, want het ander alternatief is mensen erbij aannemen om hetzelfde handmatige werk te blijven doen. Ja, dat gaat niet en dat kan niet dat ik, dat past niet en dat wordt ook gewoon geblokkeerd door het management van nee, de manier moet zijn: meer efficiency, meer automatisering. Dus als dat als uitgangspunt gehanteerd wordt, dan stuur je vanzelf die verandering.

Reactie interviewer

Ja, ik merk voornamelijk uit je verhaal dat voornamelijk de omgevingsfactoren bepalen welke kant jullie opgaan. Dat is weliswaar gebaseerd op best practices van soortgenoten. Je gaat echt wel heel gedetailleerd te rade bij andere, maar het is met name de omgeving die er eigenlijk voor zorgen dat je een bepaalde verandering in gaat, de keuze die je daarin maakt.

Reactie geïnterviewde

Ja, ja, ja, zeker, en bij die best practices dan, laten we ons ook niet zo snel verleiden om een pakket of een oplossing te kiezen die, zeg maar nog eerder experimenteel is, of in de ontwikkeling is. Net zoals voor ons zorginformatiesysteem, dan kiezen bewust voor partij X, want die is de marktleider op dat gebied. Dan betalen we liever wat meer dan dat we zelf maatwerk moeten gaan doen en dat er nog een intern, nog een implementatietraject aan vastzit. We willen gewoon kant en klare oplossingen. Net zoals domotica, daarvoor hebben we dan weer gekozen voor partij X. Ja, dat is ook gewoon een grote speler die in ja ook vooral in het ziekenhuis opereert wat dat betreft, ja, je zou kunnen kijken voor een wat kleinere lokale partijen, maar ja, wij kiezen dan liever voor de zekerheid dat we een degelijke oplossingen nemen.

Reactie interviewer

Nou, dat is ook gewoon een prima keuze natuurlijk en een richting. En dat is denk ik ook wel belangrijk dat je dat niet in het midden laat, maar gewoon een standpunt daarin neemt. Ik ben nog wel even benieuwd naar het volgende. Je hebt best wel wat groter besluiten recent genomen, zoals het veranderen van het ECD-systeem, het zorginformatiesysteem, dat zijn vaak organisatie-brede toepassingen voor eigenlijk alle business in je portfolio om hen te ondersteunen, zeker een ECD natuurlijk, daar zitten alle patiëntgegevens in, wat voor zorg je ook biedt, dat komt waarschijnlijk allemaal daarin terug. Merk je bij dat zulke toepassingen bepaalde integratie in de organisatie mogelijk maakt? Of merk je ook nog wel wat isolatie van sommige bedrijfsonderdelen doordat het een andere markt is, voor andere toepassingen nodig zijn?

Reactie geïnterviewde

Nee, dat merken we niet. We laten wat dat betreft ook het systeem eigenlijk leidend zijn. Met de keuze voor partij X, dat was een beetje dat in de markt werd geroepen: ja, dat is meer voor thuiszorgorganisaties en wij zijn heel breed. Wij hebben ook intramurale verpleeghuiszorg wij hebben ook huishoudelijke zorg, wij hebben zelfs een onderdeel, wat ex delinquenten begeleidt. Mmm wij hebben gezegd: ja, het systeem moet gewoon passen voor alle onderdelen en we maken nu de keuze voor dit systeem en we passen onze werkwijze daarop aan. En het systeem is leidend en kijk, als je dan een besluit neemt voor zo'n zorginformatiesysteem, dan ga je daarop voortborduren. Je wil daar dan ook alles aan koppelen en integreren. Dat is dan het leidende systeem. Dus dat stuurt ook andere beslissingen dan vervolgens weer. Dus eigenlijk, ja, je maakt het jezelf makkelijk door te zeggen: oké, we gaan nu alle ontwikkelingen die het pakket voor ogen heeft, die gaan wij volgen. En als het een jaar langer duurt voordat de leverancier iets heeft ontwikkeld, dan wachten we gewoon dat jaar en dan integreren we dat in dat pakket. Kijk om een voorbeeld te noemen, we zijn nu bezig met de implementatie van beeldzorg. Ja, dan kun je natuurlijk een partij kiezen die mooie applicatie heeft, die het goed doet op de tablet en gebruiksvriendelijk en dit en dat, maar die geen koppeling nog heeft met het ECD. Ja, dat is dan wel een voorwaarde, het moet koppelen met ons systeem. En als dat het niet doet, ja wel jammer maar helaas, de keuzes zijn daardoor een stuk makkelijker wat dat betreft.

Reactie interviewer

Zeker, zeker, ja, dit is, dit is onwijs interessant wat je zegt en dan sluit ook aan wat je hier vooral wel een paar keer als voorbeeld te noemen, je maakt het wel heel gedegen keuzes moeten integreren, moet proven technology zijn. Dat moet eh, moet kant en klare software zijn, we gaan niet zelf ontwikkelen. Liever groot en bewezen, dan klein en onbekend. Daar gaat eigenlijk de volgende slide met name over, maar dat is niet erg. Ik ben tot slot benieuwd naar is de alignment tussen business & IT. We hadden het net al over die constatering dat met name de omgeving voor een groot deel de keuzes die worden gemaakt beïnvloedt. Maar ik kan me ook voorstellen dat er echt wel op gezette tijden gesprekken worden gevoerd door jou, of misschien door de IT-partner, of misschien wel door een analist die jullie inhuren die dat dan voor je doet, met bepaalde business stakeholders. Voor bijvoorbeeld de hospice sector, re-integratiesector. Misschien is het niet zo, maar misschien ook wel. Kan je daar wat over vertellen?

Reactie geïnterviewde

Wat een specifieke wensen vanuit de verschillende afdelingen komen zoals wij hebben georganiseerd. Wij hebben een ICT-commissie in het leven geroepen, een soort van interne denktank. Daar zit de manager HR en de teamleider facilitaire zaken in, naast mijzelf. Die heeft eigenlijk als standpunt, alles rondom ICT, alle besluiten, al is het een simpele app, tot een applicatie of weet ik veel, tot een locatie die aangesloten moet worden. Dat moet allemaal via de ICT-commissie. Alleen die mogen ICT-voorstellen doen richting het managementteam. Er gebeurt niks, of mag niks gebeuren aan specifieke wensen of ja, alles wat ook maar op het netwerk wordt aangesloten, dat mag niet gedaan worden zonder die ICT-commissie. Ook al heb ik geen applicatielandschapsplaatje. Wij beoordelen of het past binnen het landschap en of het niet al in een andere applicatie zit of dat het niet geïntegreerd kan worden met de applicatie van partij X bijvoorbeeld.

Dus natuurlijk, er komen weleens wensen naar boven van bijvoorbeeld; mijn vorige organisaties had dit, is dit ook niet iets voor ons? Ja, dat leggen we dan tegen de meetlat.

Reactie interviewer

Oké, nou dat wel een stukje organisatie, waarbij je dus wel kritisch kijkt naar hoe kun je zo ver mogelijk naar die business behoeften toe rijken door het stellen van een commissie waarbij er een breder werkveld vertegenwoordigd is, om tot de juiste keuzes te komen.

Reactie geïnterviewde

Ja en natuurlijk gaat het weleens mis hoor. Dat men denkt van ja, dit is maar een app en dit kunnen we bewust uitrollen en weet je wat we bellen zelf eventjes onze MDM-leverancier en vragen of ze die app even kunnen pushen maar ja, daar zit dan toch wat meer achter. Daar moet dan cliënt informatie ingestopt worden of gekoppeld worden. Daar moet een bepaalde medewerkers moet geautoriseerd worden, zit een stuk beheer achter. Ja, het heeft zo snel implicaties voor een kleine organisaties zoals wij. **Dus ja, we zijn gewoon heel erg voorzichtig daarin.**

Reactie interviewer

Ja, dat is denk ik ook wel goed. Ik denk dat het ook gek zou zijn als je, als een kleine partij continu de stoute schoenen aantrekt en gaat lopen cowboymen. Dat is heel gek natuurlijk dat dat zou misplaatst zijn.

Reactie geïnterviewde

Ja, klopt.

Reactie interviewer

Ik denk dat het een hele solide keuzes zijn. Oké voor deze slide heb ik denk ik voldoende informatie! We gaan naar de volgende.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Sint Annaklooster toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Hier hebben we al best wel wat van besproken. Ik hoor je gewoon heel duidelijk zeggen: er zijn gewoon bepaalde principes formeel, informeel maakt niet uit, maar er zijn bepaalde regels die we met mekaar af hebben gesproken en daar houden we ons aan. Dat zijn die doelen die je stelt. Waaraan moet het landschap voldoen? Welke keuzes maken we wel en welke niet? Zou je wat meer kunnen vertellen hoe je aansluit op het doel van Sint Annaklooster, zoals de missie, visie, de gedefinieerde kernwaarden op de website. Hoe zorg je ervoor dat je daarop aansluit, ook met de keuzes die je net hebt genoemd?

Antwoord - vraag 2

Ja, hoe zorg je daarvoor is altijd een goede vraag, **want we denken altijd dat we daarvoor zorgen, maar dan is altijd de vraag van hoe waarborgen we dat dan? Hè dat dat ook zo is?**

Reactie interviewer

Zijn er bijvoorbeeld bepaalde elementen die je daarbij helpen?

Reactie geïnterviewde

Ja, nu in de zorg wordt er heel erg gestuurd op innovatie, hè, je hebt de arbeidsmarktkrapte, technologie is de oplossing. Daardoor kunnen we **efficiënter en effectiever** werken en dus het personeel anders inzetten. Dat zijn van die doelstellingen, **bijna achter elke doelstelling zit haast wel een ICT-component achter tegenwoordig.** Het wordt heel erg vanuit die hoek benaderd **hoe het allemaal efficiënter moet. Minder administratieve lasten voor het zorgpersoneel, zij moeten meer de handen vrij krijgen,** dus dat zijn die doelen, die dan in het in een **meerjarig beleidsplan** terechtkomen die komen natuurlijk vanuit de omgeving om ons heen worden vertaald naar **concrete jaarplannen** en als daar in staat, **de administratieve lasten moeten verlicht worden,** dan wordt er aan de ene kant gekeken binnen de kwaliteit; hoe kunnen wij de werkwijzes zodanig aanpassen dat het wat makkelijker loopt? En dan staat hetzelfde onderwerp binnen het ICT-jaarplan; dan staat er iets in over digitalisering en het makkelijker maken, **het verstrekken van middelen.** Noem het maar op.

Reactie interviewer

Ja, dus een element, is dus bijvoorbeeld zo'n jaarplan.

Reactie geïnterviewde

Ja, zeker.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies en je noemde al; innovatie komt daarin terug en eigenlijk in een jaarplan staan dus; de doelen die de bedrijfsvoering wil bereiken, maar je herkent daar dus heel duidelijk dat digitaliseringscomponent in?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is ook gewoon een doelstelling van ons, van wij zeggen ook, dat er minimaal per afdeling twee of drie lean trajecten plaats moeten vinden in een jaar. En daarbij is die lean trajecten, die zijn gericht op procesverbetering, maar dan vooral op basis van digitalisering. Daar komt het wel op neer. Van hoe kunnen we ervoor zorgen dat we ons systeem daar beter op laten aansluiten? We zijn bezig met een stuk reorganisatie, dus meer aandacht voor zelfsturing in de teams met een andere organisatiestructuur en daar hebben we een manager Innovatie hebben wij in onze structuur ingezet.

Nou ja, uiteindelijk is dat geen manager innovatie geworden, maar een projectleider innovatie. Maar goed, het gaat wel om de beweging die we willen maken. Er moet iemand een verantwoordelijkheid, een dagtaak hebben om een roadmap voor innovatie te maken.

Dus wij zitten, dat is ja, dat is misschien is dat nieuw voor ons. Wij zetten veel meer naast de jaarplannen projecten neer op managementniveau en die projecten kunnen meerjarig lopen. En die die projecten, die programma's die krijgen een sturing en zo zijn er ook roadmaps die we inzetten. Er moet een roadmap zijn voor innovatie, voor een ICT, niet alleen voor dit jaar, maar voor drie jaar.

Zodat we de ontwikkelingen kunnen bijsturen en kunnen volgen: van welke richting gaan we op met z'n allen?

Reactie interviewer

Ja, belangrijk. Dat zijn de exacte dingen waar ik naar op zoek was. Dat duidt heel erg, dat je iets doet met een innovatiepijplijn en met de langetermijnvisie bezig bent. Het hebben van die roadmaps en jaarplannen dat vertaalt zich dan heel concreet naar elementen die je inzet, om die langetermijnvisie te bereiken, die doelstellingen. Wat mij betreft is deze slide volledig behandeld.

Reactie geïnterviewde

Oké.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Ik ben heel benieuwd naar in welke mate IT onderdeel uitmaakt van het primaire proces. Ik ben benieuwd of dat 'keten denken', waar IT dus onderdeel van is, terugkomt in de organisatie? Zie je deze keten gedachte terug binnen Sint Annaklooster bij het stellen van doelen en de omgang met funding?

Antwoord - vraag 3

Mmm ja, ja, ja, ja, binnen onze organisatie. Mmm ja, misschien nog niet zo, ja we hebben plannen, bewaken budgetten met wat we willen bereiken, met die investeringen. Ja, dat blijft gewoon een onderdeel van; hoe breng je dat naar het primaire proces, van hoe maak je die medewerkers op de werkvloer, hoe laat je het ze toepassen? Nou ja, ik zei net in 2016 hebben we dan dat de ECD uitgerold met tablets is en smartphones. En ja, nu, vijf jaar later, komen we nog steeds wel achter dingen waarvan we denken: ja, het gebruik is niet die manier waarvoor het bedoeld is en waarom we het hebben uitgerold. Ja, dan gaat er ergens wel iets mis in, een stukje overdracht naar de werkvloer toe. Ja, daar missen we wel een link.

Reactie geïnterviewde

Ik weet niet of dat is, want je bedoelt.

Reactie interviewer

Ja, dat is daar wel onderdeel van. Je zet bepaalde IT-toepassing in om uiteindelijk in de business wat te bereiken. En dat dat zie ik dan even als die keten die ik noemde, dat het niet gescheiden is van elkaar, maar dat je dat onderdeel van elkaar maakt. Ja, als je merkt van hé, dat hebben we, we hebben die IT-toepassing ingezet, met een bepaald doel om wat te bereiken, maar je ziet dat daar wat GAP's vallen zoals bijvoorbeeld dat er van de vijf functionaliteiten maar drie gebruikt worden, dan heb je mogelijk twee subdoelen niet behaald met elkaar. Maar als je zo doelstellingen benaderd, dat zie ik als heel positief en ik ben daar benieuwd naar of binnen Sint Annaklooster op die manier gekeken wordt naar IT als onderdeel van het primaire proces. Vanuit jouw verhaal, maak ik op dat jij zeker vanuit dat perspectief kijkt. Maar de vraag is, of de business dat ook zo ziet.

Reactie geïnterviewde

Ja, of die niet het gevoel hebben van ja, we moeten nu iets hiermee gaan doen, maar we leggen het mooi terzijde en helaas, we zien het doel niet en we doen toch op de manier waarop ze op het altijd deden. Ja, ja, dat is, als je het hebt over evalueer, dan ook of die doelstellingen die je bij de invoering van nieuwe, een stuk software of dat systeem voor ogen had, of dat ook uit is gekomen, ja, dan eh, dan moet ik bekennen dat dat in onze organisatie niet altijd goed te meten. **Dat we denken dat we hebben het goed uitgerold en dat is voor ons dan afgerond en dan na 5 jaar later onszelf afvragen, maar waarom doen ze dat niet?** Zo ja, ja, dat is nog wel een zwak punt en dat vind ik ook wel een beetje dit manco van een kleine organisatie. **Er zit toch wel een gat tussen het zeg maar de staf en ondersteuning en de mensen op de werkvloer,** en dat uit zich ook in bijvoorbeeld: we hebben een afdeling functioneel beheer van de applicaties, dat gaat allemaal perfect op het moment tot een afdeling, bijvoorbeeld de afdeling facilitaire zaken die een facilitair tegen het systeem heeft. Nou ja, die beheren dat pakket zelf, hebben contact met de leverancier, wanneer er iets aangepast of ontwikkeld moet worden of wanneer er iets mis mee is. Maar zodra je het hebt over zorgapplicaties die door een hoop zorgmedewerkers worden gebruikt, ja, dan valt er weleens een gat.

Dan zijn er medewerkers die benoemd worden als key users om als eerste aanspreekpunt te fungeren en dan, ja, **dan wordt dat toch niet zo echt als rol opgepakt.**

Ja, daar valt dan een gat en stilte en **niemand meldt een probleem** en dat moet dan **toevalligerwijs** opkomen, van hé; we kunnen al vijf weken geen medicatielijsten meer printen bijvoorbeeld. Ik noem maar iets, ja.

Reactie interviewer

Tot slot, voor deze slide; zou je wat kunnen vertellen over wat het jullie brengt als je IT onderdeel maakt van het primaire proces, zoals jullie dat met ECD doen? Wat levert het jullie nu op?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat hebben we in een in een **business case al van tevoren echt wel doortimmerd maar dan echt van de euro-kant, om het zo maar te zeggen.**

We hadden we een klein pakket werd alleen door ons centraal kantoren gebruikt, eigenlijk. En we gingen over naar een pakket, wat de hele organisatie dan gebruikt. En ja, dan ga je toch staatjes maken. Met **welke besparingen gaan we daarin maken, hoeveel fte besparen** we van medewerkers die nu urenlijstjes erin zitten te kloppen? Wat voortaan door de medewerkers zelf wordt gedaan? Hoeveel uren bespaard het ons direct als we het clientendossier op onze tablet hebben en direct de informatie bij ons hebben, direct ook kunnen verwerken, rapporteren in plaats van dat later op kantoor moeten doen? Dus die hebben we wat dat betreft als onderbouwing voor de hele investering, hebben we die meegenomen. Dan komt eigenlijk weer hetzelfde terug als wat ik net aangaf, voor sommige punten kun je concreet aanwijzen van oké, inderdaad, we hebben op centraal kantoor medewerkers ontslagen die bezig waren om dat, om die urenregistratie te vullen, om eh de rapportages te maken. Die waren niet meer nodig. **Die twee fte, die zijn er concreet uitgegaan en bespaard.** En in de zorg, je hebt dan eigenlijk geen, geen goede nulmeting want je weet niet hoeveel tijd ze precies allemaal aan besteden dan heb je een beetje geïnventariseerd maar je gaat naar een compleet andere werkwijze en je weet zeker dat het efficiënter is en dat de productiviteit hoger wordt. Maar dat blijft een beetje een schot in het duister.

Het blijft een beetje onderbuikgevoel en je weet ook dat wat ik net zei, bepaalde onderdelen zijn dan blijkbaar in de implementatie niet helemaal goed geland en daar laat je dan dingen liggen.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Wat voor implicaties heeft dat inderdaad? Als je zo'n organisatie neerzet waar je dus tracht IT onderdeel te maken van je primaire proces, waar ontbreekt het dan aan dat dit dan de uitkomst is?

Antwoord - vraag 4

Het ontbreekt eraan dat er niet een formele structuur is. De ICT-commissie is een formeel orgaan. Ja, dan krijg je bijvoorbeeld hè zon key-user overleg wat je intern organiseert. Daarvan heeft een medewerker echt een urencontract daaraan gekoppeld gekregen. Die krijgt zoveel uur per week om dat key user overleg voor te bereiden en de ontwikkelingen te bespreken en af te stellen.

Dan zijn er dus de key users vanuit de verschillende afdelingen in een overleg. Nou ja, daar gaat het dan mis, want die komen onvoorbereid naar zo'n overleg, vertellen alleen waar ze op dat moment mee zitten. Ja, ik noem maar even futiele problemen komen vooral alleen maar halen in plaats van brengen.

Ze hebben ook geen formele rol opgeplakt gekregen, dat dat hun taak en rol is om ook dingen te brengen en ook om nou ja, bij wijze van spreken zijn ze, als ze het overleg uitgaan, zijn ze het allemaal alweer vergeten en dan gaan ze weer terug in de zorg en lezen ze ook het verslag niet, vertellen ook niet aan hun mede collega's op de afdeling wat ze besproken hebben en wat er nieuw is. Het blijft hangen. Ja, dat gaat er mis.

En en ja, als je dat ook terug geredeneerd ja, dat is eigenlijk ook wat er dan mis gaat in een implementatie want het gaat maar tot een bepaald niveau. Leg je neer bij een afdeling, je geeft scholing, instructie en dan vervolgens gaat het z'n eigen leven leiden en de ene afdeling gebruikt het systeem, zo een, de andere gebruikt het zo, daar zit de uniformiteit die verdwijnt. Ja, dat is eigenlijk wat er, wat, wat er misgaat.

Reactie interviewer

Echt het laatste stukje, elke keer van die verandering. Wat ja voor de nukken zorgt eigenlijk.

Reactie geïnterviewde

Ja, ja.

Reactie interviewer

Het werkt dus het is geïmplementeerd alleen, ja, die die overdracht, een stukje adoptie ook en vervolgens ook het managen erop dat het ook op die manier gebeurt. Ja, dat valt dan een beetje weg, begrijp ik uit je verhaal.

Reactie geïnterviewde

Dat valt dan een beetje weg. En het maakt het natuurlijk makkelijker wanneer je het implementeert voor medewerkers die standaard toch wel achter de computer zitten dan bij zorgmedewerkers.

Reactie interviewer

Dat is zo ja, ja, ja, dat geloof ik, je hebt een hele andere doelgroep. Ja, dat is niet de dagelijkse gang van zaken, dat is natuurlijk het zorg verlenen, dat is natuurlijk ook heel goed, alleen het is wel een andere doelgroep.

Reactie geïnterviewde

Ja, en we zijn nu bezig met digi coaches aan te stellen. Die meer begeleiding op de werkvloer gaan brengen en ook de digi vaardigheid van zorgmedewerkers op een hoger peil brengen.

Reactie interviewer

Ah, dat is wel heel waardevol. Hopelijk kan je op die manier die nukken ook voorkomen.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat hoop ik wel, want ja, op een gegeven moment ga je daar gewoon aan twijfelen van. Ja, hoe krijg ik nou eh de organisatie, een stap verder en hoe zorg ik dat het bij je terugkomt hè, dat mensen ook aangeven van ja, zo werkt het wel voor mij en zo werkt het niet.

Reactie interviewer

Nee, inderdaad, dat dialoog, dat is eigenlijk de eerste slide waar we mee begonnen. Het is onwijs belangrijk: de dialoog met je bedrijfsvoering aanhouden. Als je maar tot die input komt en ja in staat bent om die aansluiting beter te vinden met de business zodat zij in staat zijn om uiteindelijk het werk nog beter en effectiever te doen, wat iedereen gewoon verder brengt. Goed om te horen dat jullie er aandacht voor hebben, ondanks jullie er nog niet zijn.

Reactie geïnterviewde

Het lost de problemen nog niet direct op. Maar we hebben wel een idee wat zou helpen, ja.

Reactie interviewer

Maar ik hoor je wel keuzes maken, en dat is wel goed en natuurlijk een begin.

Oké, ik heb ook geen vragen meer, dus wat mij betreft, is dit de laatste site, waarbij ik je onwijs wil bedanken voor je deelname aan je. Heb jij nog vragen of vind je dat zaken onderbelicht zijn geweest?

Reactie geïnterviewde

Nou ja, ik ben uiteraard benieuwd naar jouw uitwerking, dus ik weet niet of je dat gaat publiceren of toesturen of wat dan ook.

Reactie interviewer

Ja, er volgt een whitepaper en die deel ik graag met je.

Interview ambidexteriteit – Sint Annaklooster

Datum: dinsdag 13 april 2021

Functie geïnterviewde: Voorzitter Raad van Bestuur

Organisatie: Sint Annaklooster

Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Sint Annaklooster om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe het Sint Annaklooster omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook de huidige bedrijfsvoering voortzet.

Antwoord - vraag 1

Ik denk dat wij een organisatie zijn met een hele gezonde exploitatie en we zijn financieel gezond. Wat in de zorgwereld heel erg lastig wordt gemaakt, en ik dacht dat mijn collega dat ook al heeft verteld, is dat het heel lastig is om verzekeraars te bewegen om innovaties te doen die niet direct ten goede komen aan de verzekeraar. Wij willen bijvoorbeeld inzetten op preventie, op het ontlasten van onze verpleegkundige, zodat we meer capaciteit overhouden om meer mensen te helpen. En die omslag is heel ingewikkeld. En wat wij nu gedaan hebben is inmiddels zelf een aantal investeringen doen op bescheiden schaal, zodat wij ervaring opdoen, informatie vergaren en daarmee hopelijk ook de verzekeraar overtuigen om het op een grotere schaal vernieuwing en innovatie uit te zetten. Inmiddels zijn er wel wat subsidieregelingen die het mogelijk maken om op die kleinere schaal investeringen te doen om die ervaring op te doen. Die noodzaak is heel groot, want wat we zien is dat het steeds lastiger wordt om voldoende personeel, voldoende gekwalificeerd personeel, te krijgen en de zorgvraag die wordt steeds groter omdat het aantal ouderen verhoudingsgewijs enorm toeneemt dus de personele capaciteit neemt af. De zorgvraag die neemt vanwege het aantal ouderen enorm toe en daarom kunnen we niet anders dan technologie inzetten om de capaciteit die we hebben zo goed mogelijk in te zetten en de mensen ook zo zelfstandig mogelijk te maken. Is dat een antwoord op je vraag?

Reactie interviewer

Jazeker, dit is een goede start. Ik heb uiteraard nog wel wat verdiepende vragen. Je geeft aan dat je wel degelijk bezig bent met een stukje toekomst en je ziet ook een bepaalde trend in de markt. Zoals de ouderenzorg die toeneemt, dat de algehele vraag naar de zorg toeneemt. Hoe zorg de organisatie ervoor dat jullie op tijd zijn om daar inderdaad gehoor aan te geven wat de toekomst van jullie vraagt?

Reactie geïnterviewde

Ja, wat is op tijd? Een lastige vraag, want de vraag is zo groot doordat we inmiddels uit onderzoeken, **landelijke onderzoeken**, weten dat technologie zoals net besproken ook niet alleen de oplossing is. Maar het is wel een **groot deel van de oplossing** die wij zelf kunnen beïnvloeden. En daarom zetten we er op deze manier op in. Maar we zijn te klein, want we hebben 400 medewerkers en 225 vrijwilligers, om zelf allerlei innovaties te ontwikkelen, van scratch af aan. Maar we weten inmiddels uit voorbeelden en **literatuur**, dat er heel veel op de **plank ligt** wat bruikbaar is en wat wij dus nog niet gebruiken. Dus wij hebben er heel bewust voor gekozen om min of meer **bewezen technologie** of in ieder geval technologie die die redelijk gereed is, toe te passen.

Reactie interviewer

Oké, dus jullie kijken wel degelijk hoe je klaar kunt zijn voor de toekomst. Althans, in hoeverre dat inderdaad mogelijk is, gezien de vraag misschien groter is dan wat je daadwerkelijk kunt bieden. Maar elke stap is natuurlijk toch een stap vooruit. Maar ik hoor je zeggen dat Sint Annaklooster vooral kijkt naar wat beschikbaar is, waar je wat mee kunt, om dus in die toekomst wat meer te betekenen voor je doelgroep.

Reactie geïnterviewde

Exact en wat we inmiddels ook gedaan hebben is het **samenwerken in deze regio**. Met een aantal organisaties hebben we een **aantal projecten** met elkaar gedefinieerd, en één ervan is ook op het gebied **van innovaties en technologie**. Daar hebben we de afspraak gemaakt dat iedere organisatie die deelneemt bijvoorbeeld een bepaalde toepassing gaat gebruiken in zijn of haar organisatie en de **ervaring en kennis vervolgens deelt met de andere organisaties**. Dus zo hebben we ook een **grotere spreiding van het type innovaties** waarvan we van kunnen leren en die we hopelijk op grotere schaal kunnen gaan inzetten.

Reactie interviewer

Nou, dat is denk ik een waardevol premium inderdaad, om gebruik van te maken. Zou je kunnen toelichten hoe groot dat onderdeel is van de organisatie die zich daarmee bezighoudt? Is dat een select gezelschap of ...?

Reactie geïnterviewde

We zitten midden in een organisatieverandering en één van de aanleidingen was het feit dat wij innovaties en bijvoorbeeld projectmanagement niet goed geregeld hebben. En wat we gedaan hebben is door die **organisatieverandering capaciteit vrij te spelen** zonder dat we onze overhead vergroten, zodat we veel gerichter onszelf bezig kunnen houden met dit soort ontwikkelingen. En nu deden we vaker er wat bij, met als gevolg dat we **onvoldoende slagkracht hadden en het initiatief onvoldoende uit de verf kwam**. Dus heel veel goede bedoelingen en goede ideeën. Maar om initiatieven meteen van a tot z in te regelen, daar ontbrak het aan. Wat we wel proberen is de **uitvoering daar vanaf het begin af aan bij te betrekken, zodat het niet een papieren exercitie gaat worden** en dat we wel meteen de praktijk daarin meenemen. Nou heb ik wel echt aanjagers nodig en projectleiders die ervoor zorgen dat het hele project goed wordt uitgevoerd. Dat zit nu voor een stuk bij de afdeling kwaliteit en op het gebied van ICT heeft Bart zaken onder zijn hoede. Maar in het nieuwe organisatiemodel hebben we ook echt een **afdeling projectmanagement** opgenomen om de kar te trekken op dit soort vlakken.

Reactie interviewer

Ja, precies dus dan zie je dat het onderdeel **exploratie**, wat meer naar de **toekomst** kijken, dat dat **daadwerkelijk gescheiden wordt van de exploitatie**.

Reactie geïnterviewde

Exact.

Reactie interviewer

Ja, oké, en ik hoorde je net al even zeggen, techniek is best wel belangrijk voor jullie, een belangrijke aanjager om te veranderen en ook in te spelen op die grote vraag aan zorg die jullie voor de uitdaging stelt. Hoe zet je die technologie inderdaad in? En is technologie inderdaad die aanjager, een hele grote pijler wat jullie in beweging zet, of is dat slechts één van de vele die je tegenkomt.

Reactie geïnterviewde

Nee, technologie is echt wel een hele belangrijke pijler en het zit op verschillende niveaus. Bijvoorbeeld de ECD, ja, dat klinkt misschien nog wel een beetje afgezaagd omdat het inmiddels gemeengoed is, maar onze verpleegkundige verlenen zorg en zijn allemaal uitgerust met een iPad waar allerlei apps op zitten. Daar hoort ook het elektronisch cliënten dossier bij, waar de zorgverleners toegang hebben tot benodigde informatie, waarin ze makkelijk met elkaar kunnen communiceren, makkelijk met familie kunnen communiceren, met artsen. Dus dat is enorm verlichtend. We zoeken het ook in bijvoorbeeld automatische medicijnboxen die tijdig signaleren dat iemand iets moet innemen. Maar wij hebben ook van die bloempotten die je vooraf kan programmeren, een kalender in kan zetten, die iemand die aan het beginstadium van dementie zit, je herinnert aan dingen die die moet doen, die je waarschuwt als iemand wat later komt. Ander voorbeeld is met beeld, bellen op afstand. Dus zo zijn er verschillende toepassingen waar we mee bezig zijn, die, ja, hopelijk het allemaal wat makkelijker maken en mensen wat zelfstandiger krijgen. Maar als we onze verpleegkundigen neem bijvoorbeeld ook een hulpmiddelen koffer mee met allerlei toepassingen waarin ze cliënt direct kunnen laten zien wat er allemaal mogelijk is, zodat ze ook in staat zijn om dat zelf bij een verzekeraar, of zelf aan te schaffen wat hen ook weer helpt om langer zelfstandig te zijn. Dus het zit op verschillende vlakken, maar het is wel een hele, hele grote aanjager. Mede omdat dat wat ik net zei dat personele problemen een extreem groot probleem is, dus we kunnen niet anders dan het in die hoek zoeken.

Reactie interviewer

Nou, ik denk dat het schaalvoordeel biedt inderdaad, als je dat op de juiste manier weet in te zetten en ik vind het wel heel mooi de voorbeelden die je noemt. Die zijn heel concreet toegepast op de daadwerkelijke bedrijfsvoering waar het echt om gaat. Als je dat weet te bereiken, dan denk ik dat je die grote vraag die je hebt toch voor een heel groot deel tegemoet kan komen, zeker.

Reactie geïnterviewde

Ook bijvoorbeeld de toepassing van BI, daar heeft Bart waarschijnlijk over verteld, dat de teams zelf in staat zijn om te zien hoe ze presteren, waar ze moeten bijsturen. Dat is nog niet goed genoeg geland bij medewerkers, dus hoop ik ook de komende tijd daarin te kunnen verbeteren, zodat ze ook echt stuurmiddelen hebben om te zien waar ze kunnen bijsturen. Dat zit echt door de hele organisatie, op alle niveaus.

Reactie interviewer

Ja, precies, en ik denk dat dat slim is om te doen. Laat het voor je werken. Inderdaad, dan kun je ook veel effectiever met je capaciteit in de zin van personeel omgaan. Oké, dank je wel voor je antwoorden op deze slide. Dit hebben we aardig en volledig besproken wat mij betreft.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Sint Annaklooster dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Als vervolg op zojuist ben ik heel erg benieuwd naar met name de nieuwe organisatiestructuur die jullie bezig zijn neer te zetten, hoe het Sint Annaklooster omgaat dat beiden, zowel exploitatie als exploratie, wel naar hetzelfde doel toewerken. Hoe, hoe ga je daarvoor zorgen?

Antwoord - vraag 2

We hebben met elkaar een document gemaakt, dat heet teamkracht, en daar staat de visie in omschreven en de stappen die we zetten om te komen tot nieuwe deze inrichting. Daar staat ook bijvoorbeeld in, de nieuwe kernwaarden. En wat we doen is niet een big bang creëren, ik noem het altijd: organische verandering. Ik weet niet of dat een officiële term is. Ons helpt dit wel. Omdat wij zo gezond zijn en weten waar we heen willen lukt het ons om zonder ingrijpende reorganisaties de veranderingen tot stand te brengen. En dat doen we met natuurlijk verloop, posities die vrijkomen, mensen tijdig scholen en bijscholen en zo zijn we met elkaar in beweging naar dat nieuwe model. En we zien ook dat, we dachten bijvoorbeeld een tijdje geleden dat teams in de organisatie stuk zelfstandiger waren dan bleek. Delen van de organisatie wel, maar andere niet. Ook niet alles hoeft in hetzelfde tempo te lopen. Dus zo accepteren ook dat een deel van de organisatie sneller is dan de andere.

En wat denk ik enorm helpt, is dat we niet achter een bureau dingen zitten bedenken, dat we ook overleg, gremia hebben (formeel cliëntenraad, ondernemingsraad, toezichhouders) die we meenemen in onze ideeën, maar we hebben ook ronde tafel overleggen. En nu is dat wat lastiger met mensen die we willen meepraten, of het nu vrijwilligers zijn of medewerkers, het is een open en mix, waarin we ja, die ideeën met elkaar bespreken en samen keuzes maken. Dus het is echt een gedragen traject.

Reactie interviewer

Ja, dat is goed om te horen. Je maakt men onderdeel daarvan, in plaats van dat het opgelegd wordt. We hadden het over het tempo, dat er wel eens wisselingen zijn in tempo. Het ene onderdeel gaat wat harder dan de ander. En het hoeft helemaal niet erg te zijn, daar ben ik het volledig met je eens. Ik kan me wel voorstellen dat je dan wel misschien merkt dat de een harder naar een bepaald doel toegaat of afwijkt ten opzichte van de ander. Merk je dat ook?

Reactie geïnterviewde

Heel duidelijk, dat kwam eigenlijk na vertrek van één van de managers naar voren en toen hadden we besloten om die manager niet te vervangen, maar juist de onderkant te versterken. Bij het vertrek van de manager merkten we ook de dingen naar boven kwamen die eigenlijk wat onzichtbaar waren. Ja, dan zeggen we ook dat we zorgen dat we dan extra scholing inzetten, coaching aanbieden, toch wat langer een leidinggevende aanwezig laten dan wat we gedacht hadden, om te zorgen dat we dat team goed meenemen in die verandering. En die ruimte hebben we ook. Dus dat maakt het ook wat makkelijker. En dat wil niet zeggen dat het allemaal perfect gaat, want er zijn ook echt wel momenten dat we denken van, Jezus krijgen we het wel voor elkaar. Maar uiteindelijk lukt het wel.

Reactie interviewer

Nou, dat is fijn om te horen! Misschien wel interessant tot slot voor deze slide, waar we het aan het begin over hadden; de huidige situatie, die nog niet zo gescheiden is van vernieuwing, maar nog wat meer bij elkaar zit. Je gaf aan, men merkte op dat ideeën heel erg goed waren, maar de executie was er niet altijd en daardoor de afronding ook zeker niet altijd. Ik kan mijzelf voorstellen dat het dan heel erg lastig is om toch dat ene doel te bereiken die je wel met elkaar hebt gesteld. Juist omdat dingen misschien niet altijd afkomen en mensen verzanden in de huidige bedrijfsvoering niet aan die vernieuwing toekomen of vice versa. Merk je dat ook?

Reactie geïnterviewde

Ja, ja, en wat helpt, is gewoon een hele duidelijke projectstructuur. Eerst hadden we van die projectrapportages met zware ellenlange pagina's. Nu hebben we een rapportage bedacht die veel overzichtelijker is en veel duidelijker. De doelen staan erin, maar ook de risico's en de dilemma's en welke maatregelen er worden genomen. We hebben ook geprobeerd om daar veel beter overzicht van te krijgen, om de versnippering die we hadden om die eruit te halen, door veel beter zaken met elkaar te clusteren. En dan, ja, dat helpt in ieder geval om te zorgen dat we onze focus blijven houden en ook veel duidelijker weten waar we staan en de dingen niet inderdaad stiekem door onze vingers glippen.

Reactie interviewer

Nee, nee, precies. En zo'n strategie waar je ook iedereen onderdeel van maakt is dat iets wat juist bijsturing vraagt, ververs je die strategie geregeld of is het een gelaagdheid van iets wat verder weg ligt en zich dat doorvertaalt met terugwerkende kracht naar iets wat op korte termijn gaat plaatsvinden. Hoe doen jullie dat?

Reactie geïnterviewde

Dat is wat we ook, denk ik, veel beter doen. Namelijk tussentijds over behaalde resultaten communiceren, dus we hebben ook echt aan de communicatie kant aandacht besteed. Ze meenemen van mensen in de organisatie. Er ligt een structuur onder die duidelijker is, bijvoorbeeld met aandachtsvelders die de afstemming hebben, maar ook vanuit op organisatieniveau communiceren we ook regelmatig breed over voortgang van zaken. En ik zeg niet dat we er zijn, maar volgens mij hebben we daar wel flinke stappen in gezet.

Maar ook mensen dedicated aanwijzen, nu één van de kwaliteit functionarissen is bezig met allerlei innovaties die we in de thuiszorg willen wegzetten. We merken doordat iemand daar gewoon echt specifiek aandacht aan schenkt dat we dan ook gewoon het goed vast weten te houden en tot een eind weten te brengen.

Reactie interviewer

Je geeft aan we zijn er misschien nog niet, maar merk je wel bepaalde reacties die je krijgt van medewerkers, van leidinggevende, alle afdelingen?

Reactie geïnterviewde

Ja, het meeste wat me voor de ogen staat is, toen wij het hadden over robots inzetten in de zorg, we hadden een sessie belegd met wijkverpleegkundige en ik was daar zelf ook bij. Externen die kwamen uitleggen hoe dat dan in praktijk werkte. Ik voelde dat er gewoon enorme weerstand was, want wij zijn een organisatie die heel erg mensgericht zijn. Korte lijnen, wij zijn niet van de poeha, het gaat ons echt om die hartverwarmende zorg. Robots passen daar niet bij vinden mensen. Dus het beeld wat uitvoerenden hadden is, wat gaan ze nu in hemelsnaam doen? Dat gaat ten koste van die hartverwarmende zorg. Maar gaandeweg die presentatie, merkten men, hé dit, dit gaat gewoon helpen. Het gaat ondersteunen en het is niet in plaats van, maar het is extra, waardoor je gewoon meer ruimte krijgt om juist die aandacht te kunnen geven. Dus je voelde het gewoon omslaan. Het is de kunst om mensen daar goed in mee te nemen en daarbij te blijven houden. Die weerstand voelde je gewoon weg gaan.

Reactie interviewer

Ja, dat is wel heel mooi, heel mooi dat je dat inderdaad aantreft in zo'n bijeenkomst. Wat je zegt; er niks zo contrasterend als een robot inzetten in de zorg.

Reactie geïnterviewde

Instantie, ja, dat is echt heel gek in eerste instantie.

Reactie interviewer

Ja, als je zo'n plan presenteert geloof ik best dat er een paar zullen zeggen van hé, ja, dat gaat wel heel erg ver van onze kernwaarden misschien. Maar wat je zegt, het kan je wellicht ook heel veel brengen als je daar wat concreter induikt met mekaar en dat is dus het geval. Nou, dat is wel fijn, oké, nou, wat mij betreft hebben we deze slide ook voldoende besproken.

Reactie geïnterviewde

Super!

Vraag 3 – 'Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Sint Annaklooster dat het hiermee om kan gaan?'

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Ik kan mijzelf voorstellen dat, zeker omdat jullie nu op dat punt aangekomen zijn, dat die organisatiestructuur, organisch zoals je het zelf noemt, gaat veranderen. Dat brengt ook uitdaging met zich mee, zoals een bepaalde spanning. Als we bijvoorbeeld terugkijken naar de mensen die bezig zijn met de exploitatie en de mensen die bezig gaan zijn, of nu al zijn, met exploratie naar de toekomst toe. Welke uitdaging herken jij en dan gaan jullie daar zometeen mee om?

Antwoord - vraag 3

Wat mij als eerste te binnenschiet is dat niet iedereen evengoed meekan met die ontwikkelingen. En zekere oudere garde, die vinden dit toch wel heel erg lastig. Zij zijn vaak niet digivaardig, dus dat vraagt wel extra inspanning om te zorgen dat zij op het gewenste niveau komen. We hebben nu ook een aantal digi coaches getraind om mensen te helpen in de uitvoering bij deze ontwikkelingen. Maar ik kan me wel voorstellen dat het een nieuwe groep mensen gaat aantrekken. Maar ik denk dat ook dat je een groep mensen krijgt die op een gegeven niet meer wil. Dat op personele vlak een lastige. Je denkt dat iedereen gewoon met een pc overweg kan. Dat is toch niet zo simpel.

En het andere is natuurlijk ook de financiële uitdagingen wat ik in het begin vertelde. Verzekeraars en zorgkantoren en gemeente, vooral omdat wij zo'n zorgstelsel hebben, wat heel erg gescheiden is, wat echt in silo's is ingedeeld en één wil eigenlijk niet iets betalen waarvan de andere de vruchten plukt.

Zaken die wij nu aan het doen zijn, waarvan een verzekeraar zegt, ja, maar dat is toch eigenlijk iets des gemeente, want dat komt toch ten voordele voor een mantelzorger en waarom zouden wij dat betalen? Ja, die hele discussie, die is echt razend ingewikkeld. Op een gegeven moment als technologie toch zorg gaat vervangen of een stukje van de zorg. En je krijgt die technologie niet vergoed en wij zouden die breed gaan uitrollen dan brengt het toch een aanzienlijke kostenpost met zich mee. Die kunnen wij wel dragen, omdat we gezond zijn en ik zie daar, als je het dan breed trekt, zie ik daar wel een flinke drempel en dat is wel een groot vraagstuk die landelijk speelt.

Reactie interviewer

Dat kan ik me voorstellen zeker wat je zegt als de verzekeringswereld zo geïsoleerd, solistisch is georganiseerd.

Reactie geïnterviewde

Ja.

Reactie interviewer

Ja, dan is dat ook wel een blijvend iets, denk ik. Ja, een terugkerend issue dat geloof ik meteen.

Reactie geïnterviewde

Dat is echt zo, dus dat zijn denk ik wel de grootste uitdaging: hele verantwoording over wat we aan het doen zijn. Dat is ook, dat is echt heel ingewikkeld. Daar kom je pas achter als je zelf in de zorgwereld zit, want het is bijna niet voor te stellen. Onderwijs is volgens mij ook zo georganiseerd, maar de wereld van de zorg slaat echt alles.

Reactie interviewer

Dat geloof ik meteen. Ik sta er wel wat verder vanaf, maar ik geloof je meteen op je woord, ongetwijfeld dat het complex in elkaar zit. Zeker met de zorgverzekeraars waar je veel mee samenwerkt. Dat zal echt wel zijn eigen dynamiek kennen.

Reactie geïnterviewde

Eerst hadden we één verzekeraar, bijvoorbeeld, waar we afspraken mee maakte. Het meest bizarre nu is, bijvoorbeeld: we hebben een logeerkamer daar hebben we 12 bedden en we hebben 13 verschillende financieringsstromen. Wel of geen eigen bijdrage... Eerst hadden we dus één verzekeraar, nu hebben we alle verzekeraars.

Reactie interviewer

Ja, nou, dat is wel een typerend voorbeeld. Je gaf aan dat jullie zelfredzaam zijn op financieel vlak, stel je voor dat er budget vrij is, dan kan ik me ook voorstellen dat er wel discussie ontstaat tussen de afdelingen die het geld graag willen besteden aan het huidige om dingen te verfijnen, te verbeteren of aan te scherpen en afdelingen die bezig zijn met die vernieuwing, die graag meer bezig zijn met het verkennen van technische mogelijkheden. Zie jij die spanningen ook terug.

Reactie geïnterviewde

Ja, ik weet niet of je dat spanning moet noemen, maar ik zie wel mensen die het ongelooflijk leuk en interessant vinden om hier mee bezig te zijn. Hen proberen we ook te betrekken om en mede de aanjagers te zijn, om collega's met weerstand te helpen door bijvoorbeeld te zeggen; we gaan nu robots inzetten. Daardoor is die weerstand nu ook veel minder. Omdat ik denk dat de organisatie breed snapt dat de toekomst wel heel erg lastig wordt, dat communiceren we ook, en mensen zijn verstoken van hulp als we het niet met elkaar proberen om het slimmer te doen. Ik heb nu het idee dat mensen nu trots zijn, dat we bij een aantal zaken het voortouw nemen en we gaan uitproberen dan dat ze het als een drempel zien. En er zijn mensen die het wel moeilijk vinden en misschien wat minder goed mee kunnen komen. Maar ik denk dat het algemene beeld wel is dat mensen toch een zekere trots hebben, en zeker als ze dan ervaren dat cliënten het zo ervaren en ze de voordelen zien. Want de leergierigheid die is, die is nog wel gewoon breed.

Reactie interviewer

Stel je voor, je bent zometeen wat meer op het punt waar jullie graag willen komen: die organisatieverandering met de andere indeling, iets meer scheiding van het vernieuwen en het huidige voortzetten. Dat brengt ook bepaalde organisatorische uitdaging met zich mee, en je noemde al een heel concreet voorbeeld: de digi coaches die jullie hebben aangewezen, die mensen wat meer digi-vaardig proberen te maken. Welke belangrijkste organisatorische gevolgen zie jij nog meer?

Reactie geïnterviewde

Best wel lastig, omdat ik denk dat het eindplaatje wat wij hebben geschetst met teamkracht, dat we daarmee een heel toekomstbestendig model hebben neergezet. Dus het is nu de kunst, zeg maar, om daar in een goed tempo te komen, omdat we met corona toch wat vertraging hadden opgelopen, hebben we nu afgesproken dat we eerst de ondersteunende diensten die verandering laten doormaken en nog even de rust bewaren in organisatorische wijzigingen binnen het primaire proces. En dan eind van dit jaar gaan we daar aan de slag. We hebben daar wat tijd gekocht. De organisatieverandering is gedeeld en besproken wat een verstandige keuze is om te doen, zodat we teams wat meer tijd te gunnen om zelf die organisatie beter tot stand te laten komen. En dan gaan we daar ook de omslag maken.

Reactie interviewer

Dus dat is eigenlijk de manier van organiseren, ligt met name de kracht bij temporiseren van die verandering.

Reactie geïnterviewde

Exact, zonder dat we af gaan kijken. Dus we houden wel de richting vast, en dan doen we dan op die organische manier. Iedere keer komen we gewoon een stap dichterbij het plaatje.

Reactie interviewer

En wat voor termijn is dat dan? Wanneer moet het dan gerealiseerd zijn?

Reactie geïnterviewde

We hadden eigenlijk gedacht dat we nu wel het hele organisatie om hadden gezet, maar einde van het jaar gaan we het primaire proces veranderen. We hebben nu nog teamhoofden actief, we zijn met managers van twee naar één teruggedaan in primaire proces. We beogen dat één van die teamhoofden ook projectleider wordt, die heeft inmiddels ook scholing gehad en er zijn meerderen die hebben gezegd dat ze graag de rol van coach willen gaan vervullen. Dus ze gaan we nu ook scholen zodat die ook in staat zijn om die omslag te maken. Zo kunnen we echt om. We willen altijd sneller, maar dit is gewoon helemaal prima.

Reactie interviewer

Helder, ik denk dat we voor deze slide ook veel besproken hebben. Dankjewel voor je deelname!

Interview enterprise architecture capability – Rijkswaterstaat

Datum: woensdag 24 maart 2021

Functie geïnterviewde: Chief Technology Officer CTO & Chief Information Security Officer (CISO)

Organisatie: Rijkswaterstaat

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Rijkswaterstaat?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Dit is de eerste, en wat mij betreft starten we gewoon met deze ben ik eigenlijk heel erg benieuwd naar ja, wat je kan vertellen over hoe enterprise architect je capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen uit van Rijkswaterstaat.

Antwoord - vraag 1

Ja... Dat is punt één, een lastige vraag. Want we werken onder architectuur en dat is het meest lastige in IT-wereld. Dus dan begin ik mijzelf af te vragen, is er een enterprise architecture? Nou, die is er. We hebben er eentje voor het Rijk en eentje voor Rijkswaterstaat vertaald.

We hebben daarvoor natuurlijk ook weer een architectuurboard, heel netjes om changes in te brengen door te voeren. Echter, wat je ziet binnen Rijkswaterstaat is dat de origine van Rijkswaterstaat, dus grondwet en waterbouw, en IT, dat is eigenlijk pas van de laatste vijf jaar. En dat is best wel iets om een bouwer zeg maar, die ook gek is met architectuur als het over bouwen gaat. Maar als het gaat over architectuur als het gaat om IT, zegt die bouwer ja, bij de PC Oké kun je toch gewoon een computertje halen, in zet hem aan en je kunt je werk doen. Dus daar zit de uitdaging voor RWS en hebben we al een paar jaar mee bezig om dat te realiseren om de IV dichterbij het bouwproces en het onderhoud proces van Rijkswaterstaat te krijgen. Nou, dat dat gebeurt, is uiteindelijk door portfolio's in te richten, die zijn er ook. Echter die zijn gestoofpijpt, vind ik. Peter den Held is toevallig bezig, samen met nog wat collega-directeuren vanuit de business zeg maar even, om een overkoepelend portfolio in te regelen en dat zal dit jaar zijn beklif krijgen. En dan denken we dat je wat meer zicht krijgt op je werking van je architectuur zeg maar.

Reactie interviewer

En merk je daarin, gestoofpijpt noem je, vind je dat al die verschillende onderdelen in dat portfolio wat meer geïsoleerd zijn en wat minder geïntegreerd met elkaar. Wat bedoel je daarmee?

Reactie geïnterviewde

Ja, ja ja. Het heeft zijn verleden, kort uitgelegd; het verleden is dat Rijkswaterstaat was een echte projectorganisatie. Dus elk project, lees: het opleveren van een stukje weg: vaarweg of of object / kunstwerk, zoals ze dat ook wel noemen, wordt afzonderlijk gedaan en tot vijf cijfers achter komen beschreven als functionaliteit. En er komt een oplossing uit de markt. Bij projecten heb je al drie verschillende oplossingen, zeker als het om IT gaat. Dan hoef ik je niet te vertellen, als we dan wel iets van 400 objecten hebben, hoeveel diversiteit we hebben die niet één-op-één past op de architectuur die je voor ogen hebt. Het is gestoofpijpt per project, zeg maar, en dan is het nog eens een keer gestoofpijpt per netwerk. Dus of het scheepvaartdomein, of het wegendomein of het waterdomein. Daar zijn we ook vooral aan de voorkant, dus aan de innovatiekant bezig van; als wij nou biometrie innovaties doen op bijvoorbeeld borden, waarom doen we dat dan ook niet gelijk generiek voor de weg? En de waterweg? Ja, want je biometrie is gewoon een middel om iets te herkennen. En daar is scheepvaart niet anders in als de wegen zeg maar. Nou, daar heb ik, kan ik je vertellen, dat is vier jaar geleden, met collega's heb ik daar toch best nog wel wat moeten praten op de oplossing voor de wegen ook de oplossing te laten zijn van scheepvaart. Het is best wel bijzonder haha. **Waar je vooral mee zit, is het gedrag van mensen**; die verandering die eigenlijk met enterprise architectuur inbrengt, het gedrag wat ze jaren gewend zijn om dat aan te passen. Dat is echt de grootste uitdaging. En het opzetten van een architectuur met slimme mensen dat doordacht is, gebruik te maken van wat er al bedacht is, kun je snel klaar zijn, **maar om het werkend te krijgen, dat is best wel een uitdaging.**

Reactie interviewer

Nou ja, zeker, dat is ook een heel interessant onderwerp. Daar gaan we het dan ook nog over hebben bij een andere slide, met name de organisaties daaromheen. Dus ja, dat pakken we zo meteen nog zeker even beet. Ehm zou je nog wat kunnen vertellen over, ik hoor wel dat er instrumenten zijn; er is een enterprise architectuur, er zijn overleggen. Hoe zorg je met die elementen ervoor dat die alingment tussen business en IT in een mate wordt gecreëerd?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is dat dat **integrale portfolio overleg enerzijds**. Dat is, dat heeft te maken met de programmering en anderzijds hebben we sinds vorig jaar de Data & IV-raad waar de business en uitvoering – ik noem het maar eventjes quality assurance en de **c-rollen** aan tafel zitten en het wordt voorgezeten door de CIO. Dus ook vanuit probleem denken en we hebben gezien dat het oude TBIV, Tactisch Beraad Informatievoorziening, dat is al jaren. Dat was meer een praatgroep dan een groep die dingen probeerden te veranderen en te integreren. Dat is met de komst van de Data & IV-raad, is daar een stap in de in de volgende volwassenheid gezet. **En in die Data & IV-raad, daar zitten dus directeuren, Peter den Held zit bijvoorbeeld voor de CIV, er zitten mensen van PPO/GPO erin, er zitten mensen vanuit de regio, vanuit de Corporate Dienst. En rollen als de CDO, CTO en de CIO als voorzitter.**

Dus daar hebben ze een ultieme tafel, zeg maar waar alles bij elkaar gaat komen, dus stel dat discussie zou zijn in portfolio's bijvoorbeeld; en de portfolio overkoepelende raad komt er niet doorheen. Zou je dat altijd naar de Data & IV-raad ter besluitvorming brengen. Want uiteindelijk is Perry de bestuurder, in zijn hoedanigheid en stel dat het een heel groot verhaal is, kun je het ook nog in het bestuur brengen ter besluitvorming. Dus dat proces en de escalaties daarbinnen, het mandaat binnen de verschillende raden is, is nu pas geregeld.

Reactie interviewer

Ja, want ik hoorde je zeggen, het is er allemaal nog niet zo heel erg lang, deze opzet. Want hoelang bestaat dit nu ongeveer?

Reactie geïnterviewde

Ja klopt! Portfolio management bestaat al wat langer. Ik schat in, dat is 2015. En waar ik het over heb hé, dat is ook de analyse van hoe portfolio's werkten met de outcome daarbij. En de oude TBIV wat er toen wel al was, maar het was gewoon ja, een groep adviseurs. Dus daar kon je niet echt besluiten creëren, zeg maar, maar dat hebben ze omgebouwd. Sinds vorig jaar naar een echt **directeurenoverleg waar ook besluitvorming plaatsvinden.**

Reactie interviewer

Ja, precies oké, helder. Misschien in het verlengde daarvan. Tot slot, voor deze slide; op een gegeven moment krijg je natuurlijk je primaire business en IV, die je daar een onderdeel van wil maken. Als het ware een geïntegreerd geheel. Standaardisatie door bouwblokken, daar hebben we het heel kort over gehad, dat is natuurlijk typisch zo'n voorbeeld. Kun je daar wat over vertellen hoe die situatie voorheen was en waar de organisatie naartoe wil om IV veel meer een geïntegreerd onderdeel te laten zijn van die primaire bedrijfsvoering?

Reactie geïnterviewde

Hoe het was, dat heb ik net ook verteld, elk project had zijn eigen oplossing. Dat was hoe het was, en dat is niet onder architectuur, het was gewoon op basis van functionaliteit uitvraag. En als je dan geen normering meegeeft, geen architectuur meegeeft, dan krijg je wat er op dat moment het goedkoopste is over het algemeen en wel de functionaliteit raakt. Maar er is bijvoorbeeld geen zicht op van stel nou dat je dat in een organisatie brengt waar veel mensen gebruik van maken van hoe stabiel is die dan? Die oplossingen wordt ingekocht voor één project, daar werken 30 tot 40 mensen mee. Als je dan gaat opschalen in beheer, dat er in één keer 400 of 500 mensen mee moeten werken, wat doet dat bijvoorbeeld. Het ouderwetse FAT en SAT, het testen zeg maar, die werden eigenlijk niet zozeer gedaan in de projecten waardoor dat er in 2015 een reorganisatie is geweest waar we eigenlijk alle IV bij de CIV is komen te liggen. **Qua verantwoordelijkheid alleen nog niet in beheer, hè, dat is een wezenlijk verschil** – staan we waar we nu staan en we zijn er nog steeds niet.

Reactie interviewer

Nee, nee, precies die kanteling wordt dus echt wel gemaakt, maar is nog jong, maar dat gaat de komende jaren wel meer worden, om daar naartoe te werken.

Reactie geïnterviewde

Ja, en wij zeggen altijd we doen alles risico gestuurd, hè dus. Met andere woorden, je kan druk uitoefenen dat je vindt als C-rol, van men moet voldoen aan een N+1 en een N-1 variant van het product, maar ik merk gewoon dat er bepaalde applicaties zijn die nog gewoon werken op een N-3 variant waar geen patches meer voor zijn, er wordt niet meer geüpdate, er zit geen onderhoud bureau aan vast, dat is een enorm groot risico en dat wil je niet.

Dus aan het einde, dan probeer je aan de voorkant probeer je dat dan in te regelen. Dat is meestal inkoopcontracten, contractvorming om ook de markt daar kien op te houden, maar aan de andere kant moeten wij die hele installbase die wij hebben, die nog gebaseerd is op het oude, waar we het net over hadden. Die moet je omvormen. **Dat is een helse klus en dat kost geld en het is geld wat de business niet ziet, want dat zit eigenlijk onder de motorkap.** Om het dan maar even zo te zeggen, en dat dat brokkelt natuurlijk van een budget waar zij die de functionaliteit voor zouden kunnen wensen. **En of het nou een mooie GUI is aan de voorkant die geüpdate wordt of een nieuw lettertype, wat ze mooi vinden, dat vinden ze dan belangrijker dan de machine die aan de achterkant werkt en veilig moet zijn.**

Reactie interviewer

Nou, dat is een typisch voorbeeld: hoe ga je met budget om. Ehm, wat mij betreft is deze slide klaar, heb ik in ieder geval voldoende informatie. En we gaan vanuit deze informatie eigenlijk gewoon door. Die nemen we gewoon mee naar de volgende slide. Dan komen we uit bij deel twee. Dan gaan we het meer hebben over het doel, hetgeen waar RWS naartoe wil werken.

Vraag 2 – 'Naar welk doel werkt Rijkswaterstaat toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?'

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Die startvraag luidt dan ook, naar welk doel werkt RWS toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te kunnen bereiken?

Antwoord - vraag 2

Het doel staat in de i-Strategie, een heel flauw antwoord natuurlijk, maar dat is wel ons doel. Daar staan een aantal oneliners in, bijvoorbeeld één functionaliteit, één oplossing. Dus niet van, wij als business willen functionaliteit hebben en we vier verschillende contracten voor dezelfde oplossing. Dus hier wil ik vooral verwijzen naar de i-Strategie, want er dus heel veel over te vertellen wat daar staat. Daar werken we naartoe als doelstelling. Met andere woorden, die i-Strategie, daar staat in waar we naartoe werken. Ik vind de vraag interessanter, welke elementen helpen daarbij. Dat is, hoe ga je dat doel bereiken? Dat is, dat is de meest interessante vraag.

En hoe zie ik dat dan binnen RWS? Nou, binnen RWS helpt erbij, waar we het net over hebben gehad, dat er een gremia zijn waar business, IT en bestuur aan één tafel zitten. Dus met andere woorden creëer je, ik noem het maar awareness, het gaat over het bewustzijn creëren in algemene zin wat IT doet voor jouw primaire proces in jouw functionaliteit als Rijkswaterstaat. En zo probeer ik ook altijd risico's te duiden, want je kan vanuit de IT, risico duiden van nou weet ik veel, je zit op N-3 als je dat tegen iemand van de business zegt, zegt diegene; 'wel leuk dat je dat zegt, maar doe er vooral wat aan'.

Maar als ik zeg van omdat je op N-3 zit, kan het zo zijn dat je straks je sluis niet meer kunt bedienen, dan heb je een ander gesprek.

Dus elementen die ik van belang vinden, is dat je de business begrijpt en dat je zeg maar het niet voldoen aan de architectuur die je beschreven hebt, kunt vertalen in risico's voor de business. En niet risico's voor de IT want dat gaat hem niet worden. Dat ik ook jaren geprobeerd, maar dat was meer: het roepen vanuit technische kennis van het is rot, dus het is niet goed. Maar wat je nu veel meer ziet gebeuren is dat men, omdat je aan tafel gaat zitten, dat je de risico's vertaald naar de functioneel falen waardoor de missie van RWS in het geding komt. Dus dat vind ik wel het belangrijkste element en mensen bij elkaar brengen, hè, want de i-Strategie als doel is een leuk document, maar als ze daarna op de plank ligt, dus je moet er ook wat mee gaan doen. Je moet dus ook resultaten tussentijds benoemen, en dat ik zeg altijd, het liefst om de drie maanden, want dan krijg je een soort herhaling en dan krijg je herkenning en dan komen er wellicht vragen, dus dat is één. En je hebt ook nog bepaalde leeftijdsgroepen. Ik denk dat de zestigplussers bij Rijkswaterstaat die denken nog vooral in grond, weg en waterbouw en de nieuwe mensen die binnenkomen denken veel meer vanuit het digitaliseringsperspectief en die begrijpen dat ook beter. Dus we worden ook geholpen dat er verjonging komt die gewoon veel beter begrijpt wat digitalisering betekent in jouw primaire proces.

Reactie interviewer

Ja, nou, ik denk dat element wat je noemt dat dat zeker belangrijk is. Zonder awareness, dan kom je ook nergens. Een stukje bewustzijn en het hetzelfde gedachtegoed hebben, dat draagt er gewoon bij. Wat je zelf ook zegt, hé zo'n i-Strategie, dat is vrij stijf document, de strategie is gedefinieerd en dan moet je eigenlijk pas echt het werk gaan verzetten. Is er ook iets van een bepaalde roadmap waarbij er projecten zijn die afgebakend zijn, die die je dus ook om die drie maanden kan toelichten, de status daarvan. Bestaat zoiets binnen Rijkswaterstaat, vanuit deze enterprise architectuur gedachte?

Reactie geïnterviewde

Hij bestaat wel, maar niet vanuit de gedachte. De aandacht bij het bestuur zijn de focuspunten, daar zit Data& IV gewoon als focuspunt bij. Er zijn een aantal verbijzonderingen genoemd. Kijk, de truc is om, want als je architectuur zegt in een bestuur zegt het ze helemaal niks, met alle respect, dus wat ze zeggen: een GPO en PPO die begrijpen een blauwdruk van de bouwtekeningen. Dat is hun architectuur; hoe dik de wanden zijn, wat voor gemengd materialen moet je gebruiken. Dat is allemaal beschreven. Wij moeten zorgdragen dat die architectuur die wij beschrijven dat dat geïntegreerd wordt in die normeringen van GPO en PPO en dat zijn eigenlijk de onderliggende trajecten die nu gewoon lopen. En, hoe krijg je dat nou voor elkaar, hé, dat is om erover te rapporteren. Dus met andere woorden: wat voldoet niet aan de architectuur en wat voldoet wel aan de architectuur en dat dan ook op een dusdanige manier te ontsluiten. En dat kunnen we allemaal, via mooie SAS-dashboards, maar ook ontsluiten bij de business dat je zegt van nou, u heeft 100 objecten en van die 100 objecten voldoen er 30 aan de IV-architectuur. De andere 70 niet dus je krijgt een rode kaart. Rode kaart doet wat met mensen, dan kom je weer op het bewustzijn, hè we moeten bewustzijn dat. Het is wel weer een onderliggend element wat je gewoon in je werkproces kan doen, rapportage, meer is het niet.

En nu ga ik niet een aparte workshop houden of wat dan ook, nee je doet het gewoon in het dagelijkse werk, daar breng je het onder. En dan gaat het leven. Dat je af en toe bij een workshop workshops kan volgen via het COC bij Rijkswaterstaat weet je, dat is evident. En dan moet je vooral sturen in het HRM-proces. Stel dat je bij GPO zit en een bouwkundige bent – ik kom steeds meer met digitalisering in aanraking, zou jij niet eens een keer een training x doen? Dus wat mij betreft zijn dat de drie belangrijkste elementen; dus het vertalen van techniek naar functionaliteit, het zorg dragen dat de architectuur integreert bij het bouwproces zeg maar door te rapporteren. En als derde zeg maar, het opnemen in het HRM-proces om mensen bij te scholen.

Reactie interviewer

Ja, wat je ook zegt, maak het juist onderdeel van het werk wat mensen al kennen, de routines die mensen al kennen, met name aan die kant van de business. Ik hoor je ook wel een beetje tussen de regels door zeggen dat de IV-architectuur, niet helemaal gelijk staat aan de architectuur van de primaire business. Dus die van GPO en PPO die het als constructies voor zich zien. Klopt dat inderdaad?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat klopt. En daar zie je ook de nieuwe beweging van de Fabriek ontstaan. Waarbij Perry (CIO) nu de kwartiermaker van is, en dat is juist om zo'n organisatie op te starten omdat juist te integreren. Dus de oplossing die gekozen is om een fabriek een fabriek te laten zijn, heel plastisch gezegd, komt voort uit dat het niet geïntegreerd is. Voor mij is dat het bewijs. Laat ik het zo zeggen.

Reactie interviewer

Ja, ik denk dat dat een heel concreet voorbeeld is die noemt, zeker. Helder, dan heb ik ook voor deze slide voldoende informatie. Dank je.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Volgende startvraag; ik ben benieuwd in welke mate maakt IT, onderdeel uit van het primaire proces, en met welk doel vooral?

Antwoord - vraag 3

Eerst maar eens even terugkijken, RWS, 2015, grote reorganisatie met toenmalige DG die nu SG, Jan Hendrik, die was eigenlijk hè, punt één, wat er toen gebeurd is, is dat de voormalige CFO ook de CIO was. Dat is een klassiek model toentertijd, en bij de realisatie hebben ze dat uit elkaar getrokken. Dus dat was stap één om IT belangrijk te maken om in het bestuur een aparte CIO te hebben. Dat is één. Daarnaast na twee jaar of zo dat met name de komst van Perry, is IV een primair proces geworden. En daar is Rijkswaterstaat, zeker in overheidsland, maar ik denk ook wel daarbuiten, want ook in onze toeleveranciers is IV nog steeds een bedrijfsvoerings-ondersteunend apparaat, om het maar zo te zeggen.

Dus we zijn daar redelijk uniek in. En dat is een bestuurlijk besloten dat het primaire proces was of is. Vanuit daar begin je dan met andere doelen, zeg maar op te zetten. Daardoor is ook de i-Strategie ontstaan, de 1.0 versie en nu 2.0 versie. Echter wat we merken is dat de business het nog steeds zag als kantoorautomatisering om het heel plastisch te noemen. Want die hele IT en OT, dat zette je gelijktijdig in de markt dus men was er wel van bewust, maar wilden er geen problemen van hebben. Want bijvoorbeeld, de tunnel bij Maastricht hè die bijna 1 miljard euro heeft gekost, daarbinnen zat iets van een kleine 100 miljoen euro aan automatisering. Nou, dat is in verhouding is dat natuurlijk niets. Ik heb toen toegezegd, in zo'n overleg, hè, want daar zit altijd een Technisch manager zit er aan tafel. Die is vooral voor die andere 900 miljoen euro bij wijze van spreken, aan tafel en IV dat doet er niet toe, dat is gewoon integraal en in de uitvraag komt dat er gewoon bij. En ik heb gezegd van ja, dat is wel leuk, maar in de beheersituatie heb je 80 procent van het niet functioneren komt uit de IT vandaan. Dus ook hier heb je ook weer het idee van je probeert het te vertalen naar de functionaliteit van een tunnel zoals bij Maastricht, hè, want daar heb je de tunnel en als iets het dan digitaal niet doet, moet het gelijk op slot. Met als gevolg heb je gewoon een verkeersinfarct. Het heeft gewoon een tijdje geduurd voordat binnen de hoofden van collega's deze realiteit is gekomen.

Dus, wetende dat IT ten doel heeft om iets te vergemakkelijken binnen de bediening van een brug of tunnel, of het uitsensoren van een brug of tunnel, dat snappen ze al wel, maar ze zetten het niet in het hoogste risiconiveau, omdat Rijkswaterstaat, zoals ik net ook al heb gezegd, een projectorganisatie was. Weet je projectresultaat; er is een brug, klaar, zoek het maar uit hoe je het in beheer neemt. Nou, dan krijg je de grote contracten die PPO afsluit met de markt geworden 20 jaar. En dan merk je, daar hebben we nu ook gewoon bikkelhard last van als we zeggen van ja, we willen patch management in de in de contracten hebben, dus alle IT die met levert functioneel werken, daar willen wij gewoon patchmanagement op hebben. Dat wij weten dat er gepatcht wordt, zeg maar op de apparatuur die in onze objecten draait en dat staat niet in het contract. En wat niet in contract staat betekent dat het extra werk is dat wordt vooral gezien als een kostenpost.

Om jou een voorbeeld geven: het openbreken van een aantal contracten op basis van patchmanagement, dat hebben we onderzocht. Vorig jaar was de inschatting van PPO dat het ongeveer 100 miljoen euro gaat kosten, terwijl het gewoon een handeling is die eigenlijk gewoon bij de toeleverancier kan afdwingen. Maar dat zijn die boeteclausules die men wederzijds heeft ingebouwd en nu trapt feitelijk RWS op zijn eigen boeteclausule staart.

Dus men weet dat IT het primaire proces helpt, alleen omdat het meestal in aanschaf klein is, doet het niet mee in de risico afweging.

En twee, bij het herstellen krijgen we daar de deksel op onze neus, als het gaat om geld. Dus we proberen risico gestuurd te werken, dan moet je denken aan we hebben een investering uitstaan bij beleid dat wij een impulsinvestering krijgen om iets te doen. Wat een groot risico is, zoals de cyber claim die nu bijvoorbeeld loopt, of wij zeggen van nou, in 2025 is brug x met groot onderhoud en doen het daar als functionaliteit inbrengen. Maar dan zit je wel nog vijf jaar met dat risico.

Reactie interviewer

Ja, inderdaad. Wat het juist zo interessant maakt is dat – daar hebben het al even kort over gehad – RWS dat nu eigenlijk op dat punt om die veranderingen door te maken. Dus dat heeft ook gewoon tijd nodig. Je schetst ook heel duidelijk: elke keer die, waar komen we vandaan en dat zit ook nu nog blijkbaar echt wel gewoon in de routines. De cultuur van de mensen en processen. Bewust of onbewust, zo'n studie maakt dat het wel interessant, je zou eigenlijk over vijf jaar nog een keer iemand willen bevragen om te kijken, waar ben je dan?

Reactie geïnterviewde

Ik doe het dan via de lijnen, ik noem het altijd spot en er zijn vier gebieden, en dat noem ik dan dat zijn services of producten die veranderen, processen veranderen, de organisatie veranderd en de techniek veranderd, en dat is op alle vier een verandering onderhevig is; dan heb je de grootste uitdaging die je maar kent. Want je kunt niet overal tegelijk veranderen. Dat is, dat is gewoon praktisch is dat gewoon bewezen. Dus als je het op basis van drie vier delen kan onderbrengen en je ziet en je maakt de matrix van, we moeten, dan moet je zeggen van laten we eerst het proces veranderen i.p.v. alles tegelijk te doen. Ik noem maar wat, maar dan moet je dat ook op basis van een risico doen. Kijk maar we kunnen gelijk zeggen van we gaan de bouwstenen van de services veranderen, en die zetten we op de plank. Maar dan is het proces nog niet aangepast en dan blijven die producten maar op de plank, want ze komen nooit via het proces in werking. Dus, dan moet je de afweging maken. Maar dat is voor mij altijd een bruggetje.

Reactie interviewer

Nou, ik denk dat het heel herkenbaar is, want als we dan ook naar de laatste slide gaan, slide 10, dan gaat het over het organiseren.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het management van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Want ja, we hebben het net over een soort van verandering gehad, want je beweegt met die business mee, vanuit die architectuur probeert iv onderdeel te laten zijn. Ja, dat heeft ook effect op de governance, het management, manier van controle uitoefenen, hoe behapbaar is dat? Dat heeft strategisch ook best wel implicaties wellicht. Tot slot, dat onderwerp kunnen we nog best wel even bespreken, voortvloeiend uit die spot, zeg maar.

Antwoord - vraag 4

De vier bolletjes, volgens mij heb ik de vier bolletjes best wel benoemd, hè in het gesprek, maar misschien even resumerend. Governance, hebben we sinds vorig jaar, en dat is bestuur, Data & IV-raad, portfolio, toeleverende overleggen. **Nou, de Data & IV-raad overleg, het cyberoverleg, het architectuurberaad, dat zijn de toeleverende overleggen. Dat is bij ons de governance structuur.** Het management, dat moet vooral, gepakt en gemazeld worden in die portfolio overleggen want wat we hebben gedaan in die gestoofpijpte portfolio overleggen, zit een directeur van de business in ieder geval aan tafel.

Dus daar zie ik zeg maar, het management ontstaan en dan moet ik wel zeggen dat de status van nu is, dat het **vooral van middenmanagement en hoger geregeld is.** **Ik zie nog heel veel strubbelingen in de operatie zelf.** Goed willen de collega's die een probleem tegengekomen dat het proces er niet is of het product en noem allemaal maar op. Die lopen soms continu met die hete krabbel en oksels, **en dat dat doen ze een half jaar zonder te durven escaleren.** Dat is ook een beetje gedrag. Het management van wat moet ik nou doen, terwijl in de top, nu het governance model er is. Het management dat weet. En als je dus als adviseur of als SDM'er (Service Delivery Manager) of als SM'er (Servicemanager) een probleem hebt, dan moet je veel sneller je escalatie, je hulpvraag stellen aan je management, daarin hebben we ook nog wel wat te doen.

Reactie interviewer

Ja, nou inderdaad, daar zeg je wat interessants, we hebben het met name over het C-level gehad, want je zelf ook zegt, en de overlegstructuren die bedacht zijn. Daar zit met name directie in. En daar hoor ik geregeld directeuren voorbijkomen. Maar als je het hebt over servicemanagement, wat veel meer naar de operatie kijkt en misschien op tactisch niveau acteert, die zijn natuurlijk daarin net zo belangrijk om hetgeen uit te dragen wat op C-level besproken wordt om dat door die hele keten door te voeren.

Reactie geïnterviewde

Nou, ik zit bijvoorbeeld het cybersecurityinformatiebeveiligingsoverleg voor en daar zit bijvoorbeeld Noël Geilen in voor servicemanagement. Dus ik heb wel die link gelegd. Ik kan ook zeggen van ja, doe maar van alle domeinen, maar dan krijg je zo een Poolse landdag en dat moet je niet willen. Dus Noël is verantwoordelijk binnen OSR voor servicemanagement als manager dus ik heb hem betrokken als linkinpin. Zo kun je die governance verstevigen, zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, precies ja, goed dat dat aandacht voor is, zeker.

Reactie geïnterviewde

En dan zie ik wil Locus of Control staan, maar ik denk dat het focus of control moet zijn, denk ik.

Reactie interviewer

Nou ja, uit de theorie noemen ze het Locus of Control, maar ik ben het met je eens dat het een vage kreet is. Het gaat erover hoe ga je met je controlemechanismen om? Is het geïsoleerd, is dat geïntegreerd vanuit je eigen domein of domein overstijgend georganiseerd?

Reactie geïnterviewde

Maar goed, we hebben ook gezegd hé, **key is ook voor dat bewustzijn, is rapportages creëren**. Daar is dus de vraag van welke control mechanismen heb je dan? Zijn er control mechanismen, dus dat je daar wat voor doel heeft een control mechanismen bijvoorbeeld. **Ik ben nu vooral bezig met het risicomanagement voor heel RWS. En dan zijn de vragen van de business ja, bedoel je dat nou om geld los te weken, hè**. Hoe groter het risico, hoe meer attentie? Nee, ik zeg het gaat mij niet om meer geld. Het gaat mij weer in ieder geval dat we prioriteit stellen aan dingen met dat geld wat we hebben en als we er niet uitkomen, omdat er we hebben geld voor vijf en we hebben zes hoge risico's, ja dan kun je het ook gebruiken ter onderbouwing om meer geld te vragen. Het is niet in eerste instantie wat je ook vaak ziet van. Krijgen er een klus bij die ingepast moet worden? Ja, maar dan moeten we nog vier fte hebben dat. Ik vind het altijd van, dat moet je onderbouwen. Nou, en dat doe je eigenlijk met die control die je aanbrengt. Want als je op een gegeven moment weet dat de incidenten die je moet wegwerken per maand en ongeveer de gemiddelde doorlooptijd van een incident en omdat wij een oude omgeving hebben, en daarom is er ook het V&R-programma (Vervanging & Renovatie) natuurlijk. Op een gegeven moment, kwamen steeds meer incidenten, maar omdat we dat bijhielden, dus incident maal minuten. Uiteindelijk kom je op fte uit, wat liet zien dat we gewoon tien fte tekort hadden om in ieder geval het werk überhaupt te verzetten. Omdat wij achterstallig onderhoud hebben.

Dat geeft ook weer een control naar het beheer van de omgeving dat je een push geeft van ja, weet je. Als we zo doorgaan, gaat de hele beheerorganisatie, die ontploft helemaal, want je krijgt steeds meer incidenten. Dus die moet je oplossen, betekent meer mensen of je lost het niet op maar dan kom je aan de functionaliteit van je missie. Dus zo moet je denken en zo moet je controles inregelen. **En wat ik wat ik nog wel tegenkom is dat er controls zijn omdat het controls moeten zijn**. En je kunt er niks mee, weet je, er is op het hoogste niveau een meting die is er al jaren, vanuit 2000 of zoiets, en dat gaat over verkeersmanagement en we scoorden daar altijd 99,9 tien jaar of zo dan denk ik, van nou, waarom weet je het dan nog, want volgens mij verandert er niets, of hetgeen wat eronder zit, dat is out of date, hè dat er geen change meer op komt. Of het is onmogelijk wat we aan het doen zijn of zo, want de exposure die je krijgt gaat toch altijd uiteindelijk over die één tiende als er iets gebeurt. Dus ik zeg altijd **controls moeten ertoe doen en moeten in ieder geval risico duidelijk kunnen maken totdat je missie van Rijkswaterstaat in gevaar gaat komen**.

Waarvoor ben ik hier op aarde? En wat is mijn missie daarin? Nou, als jouw missie daarin is bijvoorbeeld vlot van A naar B, en dat wordt verstoord door nou componenten uit het hele proces wat we hebben – en dat kan IT zijn – dat kan de bouw zijn - dat kan de wegonderbreking zijn – dat kan door snelheid zijn, weet je wel en dat dat moet je meten en boven water halen en bij elkaar maakt dat het integraal risicobeeld en **vanuit dat risicobeeld bepaal je waar moeten wij ons geld aan uitgeven**.

Reactie interviewer

Inderdaad, je hebt helemaal gelijk in, dat merk je natuurlijk in heel veel gevallen, merk je dat; er wordt heel veel en snel informatie gevraagd en vastgehouden, alleen we doen er vaak weinig mee. En voor je het weet ben je blind aan het staren op een veelheid aan informatie, eigenlijk geen informatie maar data, de informatiewaarde ontbreekt gewoon volledig. Wat ben je dan met elkaar aan het doen. Dat is een beetje een schijnvertoning van wat je eigenlijk wil.

Reactie geïnterviewde

Precies, we komen nu aan bij de strategische implicaties als laatste van het verhaal. Twee kleine verhaaltjes, dat red ik wel. De corporate dienst na de reorganisatie, die kreeg de gezamenlijke energierekening van RWS. Voor de CFO was dat best wel een bedrag bij elkaar opgeteld, eerst was het autonoom verdeeld over alle regio is, dus dan is het een deelverzameling. Nu was het op één hoop gegooid en de HID van de corporate dienst was daar verantwoordelijk voor. Dus de CFO gaat zeggen, kan dat niet met tien procent minder? Dus de HID gaat aan het werk, en die gaat in gesprek met de leveranciers. En die zeggen van ja, je kunt wel minder, maar dan moet je hogere staffelkorting bedingen, dus je moet meer gebruiken om even een dilemma te stellen. Tegelijkertijd gingen we op een object in Brabant gingen wij allemaal sensoren aanbrengen op apparatuur om dingen te meten, gewoon heel simpel. Meten is weten, en toen kwamen er ook achter – dat wat op het type plaatjes staat voor een elektromotor, wat het gebruik zou moeten zijn volgens de fabrikant en wat het feitelijk gebruikte, dat daar een enorm verschil in zat.

Dat kan verschillende dingen betekenen, en dat hebben we ook allemaal uit laten zoeken, en dat kan zijn dat er een windkracht negen op sluisdeur staat dat je tegendruk krijgt, krijg je verhoogde ampère heb je nodig om die deur open te dringen. Dus daar hebben ze een wiskundig model van gemaakt zodat je binnen die bracket met informatie van KNMI, informatie van een stroom van het water en al die omgevingsvarianten, tot een model te komen dat uiteindelijk, als je daarbinnen valt, is het zo, maar als je daarbuiten valt, zoals de variabele waren, dan is er wat anders aan de hand. Dat zou een cyberaanval kunnen zijn, want zo zijn we daarop ingegaan, maar we kwamen er ook achter dat het gewoon achterstallig onderhoud was dat lagers gewoon niet waren gevangen op het moment. En dat in het contract staat, twee keer per jaar met de oliespuit langs en wij nu al meten dat ie nu al slecht is en vervangen moet worden. **Nou dat dat doorberekenen over het hele areaal betekent dat er gewoon meer dan tien procent op de energierekening bespaard kan worden.** Informatie, wat jij ook zegt, hè dus daar is ook veel meer vraag naar. En nou goed, zo moet je dat ook te denken bij die controls en dan krijg je ook strategische indicaties waardoor je zegt: we moeten een datalab hebben, we moeten een Digi Campus gaan creëren en daarbinnen moeten we vooral met; ik noem het maar eventjes statische data, informatie gaan maken en zo heeft de datalab over verkeersincidenten zo'n map gemaakt en daar zijn ze toen begonnen met drie databanken. En uiteraard zijn het er nu iets van 70 om eigenlijk per dag aan te kunnen geven wat de implicatie kan zijn waar een ongeval zou kunnen gebeuren. Dus, preventief geweldig dus, dan kun je ook de verkeersinspecteur wat beter sturen naar een hectometerpaaltje of het tracé van een bepaalde snelweg. **En daar zaten statische informatie van bijvoorbeeld asfalt. Dat schijnt dus in Nederland, omdat het allemaal apart aanbesteden overall anders te zijn opgebouwd.**

En dat anders zijn omgebouwd, heeft te maken met de klimaatomgeving. Dus je krijgt eerder alg aangroei waardoor de weg glad wordt. Dat soort dingen tot aan stand van de zon – nou, noem het maar op, dan krijg je zo'n heatmap met wat we denken dat ongeveer per dag ergens een ongeluk kan gebeuren. Daar zijn we een half jaar mee bezig is dus daar gaan we ook resultaten van zien. **Maar dat is een beetje wat voor strategische implicaties krijg je dan, maar dat komt allemaal van die controls vandaan.**

Reactie interviewer

Zeker, tot slot hele mooie voorbeelden van hoe je ook vervolgens IV een onderdeel maakt van je primaire bedrijfsvoering, je missie. Waarom ben je überhaupt met deze organisatie op deze aardbol. Dit zijn hele mooie voorbeelden daarvan, en dat wil je inderdaad over de hele linie bereiken. Dat je elke keer kunt aanwijzen, het is een onderdeel hiervan van het primaire proces en dat doet toe en we dragen daaraan bij.

Super, de laatste slide is om je te bedanken voor deelname!

Interview ambidexteriteit – Rijkswaterstaat

Datum: vrijdag 19 april 2021

Functie geïnterviewde: Directeur Ontwikkeling Services Rijkswaterstaat – afdeling Centrale Informatie Voorziening

Organisatie: Rijkswaterstaat

Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Rijkswaterstaat om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Ik ben benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen, hoe Rijkswaterstaat omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar ook de huidige bedrijfsvoering voortzet?

Antwoord - vraag 1

Ja, daar heb ik wel een heel simpel antwoord op. We zorgen voor de bedrijfsvoering dat alle objecten langs de wegen en vaarwegen naar voldoende vermogen blijven functioneren, dus op een goede en veilige manier. En aan de andere kant zijn we bezig om meer met voorspelbaar onderhoud te doen o.b.v. de data die we inwinnen met sensortechnologie. Een stap voorwaarts om het beheer en onderhoud van de assets die we hebben. We hebben Object Data Services, daarmee lezen we uit wat bijvoorbeeld een brug aan stroom verbruikt. Zo kunnen we zien wanneer stroommatig niet gelijkmatig verloopt. Dat is volledig nieuw. Eerder hadden we een contract en om de drie maanden ging er een meneer van het bedrijf daar naartoe gaat en gaat kijken hoe die motoren erbij staan. Maar dat is gewoon zoals het ging en zo willen sommige mensen dat ook nog steeds. Maar wat wij willen is inspelen op die toekomst. We hebben straks minder geld, we gaan met minder mensen dit doen bij Rijkswaterstaat en als je dan natuurlijk een product als object dataservice (ODS) hebt, kun je any time, any place het stroomverbruik van die brug meten. Daarmee ben je in staat om je onderhoud anders in te richten. Dus niet meer nog een mannetje, weer een contract afsluiten, een mannetje dat iedere drie maanden locaties bezoekt.

Dat op het moment dat een storing komt in de moderne technologieën, dat moderne technologie zegt hé; daar gaat iets misging in de stroomvoorziening, dan moet er iets met de motoren aan de hand zijn. ODS zorgt ervoor dat die informatie bij dat mannetje terecht komt, je hebt dan voorspelbaar onderhoud zoals bijvoorbeeld slijtage die je ziet. Hetzelfde gebeurt bij de intelligente wegwakstation, dat zijn die grijze kastjes die langs de weg staan. Die sturen de matrix signaal gegeven aan, die je boven de weg ziet. Wat het is, eigenlijk zijn die kastjes van de markt, die zijn aangesloten op de lussen in de weg. Die informatie gaat naar de verkeerscentrales. Dat is nu nog niet zo, nu gaat de onderhoudspartijen naar die kastjes toe waarmee wij contracten hebben, als die in storing staat. Dit is weer hetzelfde laken en pak, mensen moeten daarnaartoe en we lopen leeg op die onderhoudscontracten. Ook omdat we niet weten welke hard- en software in de kastjes zat. Daar hebben we er een paar duizend van in Nederland.

Deze zijn we nu aan het vervangen. We hebben daar nu intelligente wegkantstations voor. Wij bepalen dus wij (CIV) de inhoud van het kastje. We kopen zelf de hardware en software in. Collega's van PPO plaatsen die kastjes, die moeten aan bepaalde voorwaarden voldoen. Als deze intelligente wegkantstations operationeel zijn, hoeven daar geen mensen meer naartoe. Want dan kunnen we vanuit ons rekencentrum software updaten en we kunnen op afstand zien wanneer deze stations in storing gaan. Nu moeten er dus lokaal nog mensen naartoe voor onderhoud, maar daar zijn we straks allemaal vanaf omdat we het zelf centraal kunnen doen.

Dus dat is echt; we houden de winkel open en rollen we toch nieuwe en moderne technologie uit. Die straks ook, er komt een soort antenne op deze stations, die kunnen straks met je auto praten. Je krijgt dan op je navigatie een push bericht, daarop zeggen we 'je mag hier nog maar 50 rijden'. Nou, dat kan nu nog helemaal niet. Ik zit nu nog met de omslag; aan de ene kant heb ik dus nog contracten met oude gedachte, de leveranciers die daar niet vanaf willen want dat scheelt hen weer heel veel werk. Aan de andere kant wil ik door met deze moderne technologie.

Er ontstaan wel verwijten richting directie, want dan wordt er gezegd van: Rijkswaterstaat zorgt voor inkomsten, voor veel gezinnen. Jij gaat je contract minimaliseren omdat we niet meer nodig zijn omdat je het hebt opgelost met technologie. Daar heb ik als directeur iets te handelen. Aan de andere kant heb ik ook te handelen met de collega's van het domein verkeersmanagement want die zien ook dat het een andere manier van werken en sturen wordt. Dat levert spanning op.

Maar als ik het begrip moet verwoorden binnen Rijkswaterstaat dan zijn deze twee voorbeelden die illustreren hoe je in een oude omgeving met ook soms oude contracten van 5 tot 7 jaar, en oude gedachte kan werken aan vernieuwing. Wat ook spanning oplevert is dat je niet zomaar afstand kunt doen die lange contracten, daar heb ik ook wat uit te leggen als ik dat ineens vervang door moderne technologie. Want voor partijen is dat ineens een lagere winstmarge. Ik denk dat ODS en de intelligente wegkantstation twee goede voorbeelden zijn.

Reactie interviewer

Jazeker nou inderdaad, dit, dit is echt heel veel hoe je omgaat met vernieuwing, maar ook gelijktijdig dat je de schoorsteen wilt laten blijven roken, om het zo maar even te noemen. Ofwel; het huidige in stand houdt. Zou je iets meer kunnen vertellen over hoe je er dan voor zorgt dat beide ook kunnen gebeuren? Dus dat het huidige voortgezet kan worden, maar dat we ook dermate georganiseerd zijn dat we met die vernieuwing bezig kunnen zijn?

Reactie geïnterviewde

Dat is toch lastig, laat ik daar eerlijk in zijn. Wat we doen, we zetten die vernieuwing zoveel mogelijk in een programma. Daarin heb je een aantal projecten en we zorgen dat de mensen betrokken worden binnen mijn directie. Wat we doen, we huren mensen in voor hetgeen we achterlaten. De externen die het ouderwetse in de lucht moeten houden, zo noem ik het maar even. Want dat is een business as usual. Dus die contracten met externe partijen daar, dat verandert niet heel veel aan. De eigen mensen die zetten we in die programma's, daar zorgen we voor dat we kennis opdoen van die vernieuwingen. In het voorbeeld van de wegkantstations, op een gegeven moment zijn er geen oude stations meer, dan gaan de mensen van vernieuwing naar de beheerorganisatie. Die zijn dan helemaal ingewerkt. We doen het ook weleens andersom. Een ander voorbeeld; ik ben verantwoordelijk voor de digitalisering van de omgevingswet; stel je wilt een dakkapel op je huis in Delft, dan kun je gelijk te zien aan welke zaken je allemaal moet voldoen. Wat wel mag en wat niet. Dat doen we voor heel Nederland, van dakkapel tot aan iets aan het water. Voor die omgevingswet hebben we het dus andersom gedaan, daar huren we dus mensen in om de digitalisering mogelijk te maken, die bouwen de oplossing als het ware onder aansturing van eigen mensen. Na de ontwikkeling betrekken we onze eigen mensen er direct bij om te testen of er te werken is met die IT. Zo neem je ze mee naar de toekomst.

Reactie interviewer

Ja precies, ik hoor je dat heel gericht zeggen dat technologie, dat is echt wel een driver, een aanjager om dus die vernieuwing in gang te gaan zetten, is dat inderdaad de grootste aanjager of zijn dit toevallig twee voorbeelden waarbij de techniek centraal staat?

Reactie geïnterviewde

IT is wel een grote aanjager hoor, maar dat komt ook wel omdat ik vijf jaar geleden met Perry (CIO) een pact hebben gesloten. We willen zorgen dat Rijkswaterstaat meer gaat doen met de IT en met data gaat werken die ze al hebben om dingen veel meer voorspelbaar te kunnen doen en beter. Dat proberen we ook te vatten in de beheer- en onderhoudscyclus, daar vinden we ook weerstand in. Als je het over ambidexteriteit hebt, dan is er weerstand aan het gebruik van IT door bijvoorbeeld te zeggen; je moet standaardiseren, want een brug is een brug en daar moet je gewoon dezelfde IT in stoppen. Ik probeer het zo plat mogelijk te maken hoor.

Reactie interviewer

Natuurlijk, heel fijn.

Reactie geïnterviewde

Als je dat overal doet, en er is een defect dan weet je dat je een specifiek onderdeel overal moet vervangen, voor bijvoorbeeld het bedienen op afstand van bruggen. Of als er een bug zit in de software. Nu kennen we veel maatwerk, iedere burg kent zijn eigen software. Dat kost enorm veel geld, hè. De ontwikkelaar schrijft de code die je als Rijkswaterstaat niet kunt ontrafelen, Rijkswaterstaat is dus de sjaak en het kost opnieuw veel geld. Op standaardisatie zetten we dus ook in hé, met IT wordt het beheer en onderhoud echt rete goedkoop in vergelijking met veel maatwerk. Maar de oud Rijkswaterstaaters, zij noemen zich ook Waterstaat, van de grote grond-, weg- en waterbouwtrajecten, die zijn dit niet gewend. Ze noemen bruggen ook kunstwerken en ze vinden bruggen dus ook uniek. Je hoort ze zeggen, voor die brug moet speciaal software gebouwd worden. En wij zeggen; nee, dat moet juist niet. Nou, dat is nog een heel gevecht.

Reactie interviewer

Nee, precies, nee, nee, ik herken dat wel. Binnen het domein van SVM in de keten waar industriële automatisering thuishoort, is dit een vaak terugkomend onderwerp. De bouwblokken (standaardisatie industriële software) is wel een heel hot item, zeker naar aanleiding van het recente BIT-advies. Dus ja, wat je zegt, dat herken ik wel heel erg, dat is bijna dagelijkse gespreksstof, met wie je spreekt.

Reactie geïnterviewde

Ja ik kan daar nog wel wat over zeggen, over het BIT-advies, als het Rijk doet je het nooit goed. Maar, ik heb bij meerdere Ministeries rondgelopen en daar de IT gedaan, dus ik ken die mensen wel, zij zien IT als kantoorautomatisering. Maar als je de IT van een brug of een sluis als kantoorautomatisering benaderd, dan is het logisch dat dit eruit komt. Om twee redenen; de bedragen die omgaan in die van industriële automatisering zijn vele malen hoger dan die van een licentie van Microsoft. Dus die beoordelaars zijn zich de krampen geschrokken van de bedragen die daarin omgaan. En daarom gaan ze voorzichtig adviseren van, een stapje dit en een stapje dat. Maar nou ja goed, ik vind daar wel wat van hoor je al.

Reactie interviewer

Ja, ja, ja dat hoor ik duidelijk haha. Maar, nee het is inderdaad niet te vergelijken.

Reactie geïnterviewde

Wat ook nog wel een goed voorbeeld is in het kader van ambidexteriteit, is het **landelijk meetnet water**. Daar hebben we vorig jaar een prijs mee gewonnen bij de Computable Awards, omdat wij de **beste inwinketen** hebben. Maar ook daar is weerstand. Wat we doen, we hebben nu 400 meetpunten in Nederland, dat zijn met name vlotters. Zo'n vlotter daar komen stroomstootjes uit, dat wordt omgezet in 0 en 1, en dat is dan de voeding. Maar, het is nu 2021, als je daar een ouderwetse vlotter aan kunt hangen, dan kun je daar ook een **sensor** aan hangen. Daarmee kan je dan niet alleen de hoogte van het water zien, maar ook de kwaliteit, de temperatuur, zoet of zout water. Met z'n sensor kun je dus veel meer. Op die sensors is dus ook een BIT-toets gedaan, daar kwam ook een heel slecht advies uit. Waarom; de mensen die werden geïnterviewd, dat zijn mensen die iedere week naar zo'n sensor toereden om te kijken of die het nog goed deed, of er geen alg tussen zat. Dat doen mensen al 20 jaar, dat is hun uitje. Die kennen daar ook de plaatselijke cafetaria, etc. Toen hebben wij besloten die vlotters weg te halen en sensoren te plaatsen. Dus die medewerkers hebben toen bij de interviews gezegd dat er nog aanvullende werkzaamheden a 250 miljoen euro bijkomen voor het afbreken van de opstelpunten waar die vlotters aanhangen. De BIT-commissie heeft dat toen gewoon overgenomen en daar kwam toen een slecht advies uit. Ik heb toen samen met onze DG (Directeur-Generaal) een stevig gesprek gevoerd met het hoofd van het BIT, dat dat helemaal niks met IT te maken. Dat hebben ze toen uit de BIT-toets gehaald en toen kregen we ineens wel een positief advies. Dus het is maar net hoe je ernaar kijkt.

Maar dit is dus wel een goed voorbeeld van hoe we het huidige meetnet in de lucht houden, maar ook bezig zijn met dikke vernieuwingen. Want **die sensoren zorgen voor veel meer informatie**, wat ik zei zoals temperatuur, het zoutgehalte en nog een aantal andere. Eerst kon je alleen de diepte zien, en dat was het. Maar om die slag te maken met medewerkers, is erg lastig. **Mensen nemen het mij ook persoonlijk kwalijk dat ik hun werk heb verpest dat ze nu niet meer naar die meetpunten kunnen toerijden.**

Reactie interviewer

Nee, precies, verandering zorgt altijd voor weerstand natuurlijk, hoe positief ook en wat je er allemaal mee kunt bereiken. Maar je hebt altijd wel een tegengeluid van ja, van mensen, afdelingen die dat toch anders zien. Maar ik kan er heel veel met deze voorbeelden. Omdat ik natuurlijk bij RWS werk ken ik sommige voorbeelden al, maar in het kader van het onderzoek zijn dit waardevolle voorbeelden.

Vraag 2 – 'Hoe zorgt Rijkswaterstaat dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?'

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Als vervolg op zojuist ben ik heel erg benieuwd naar hoe Rijkswaterstaat omgaat dat beiden, zowel exploitatie als exploratie, wel naar hetzelfde doel toewerken. Hoe, hoe ga je daarvoor zorgen?

Antwoord - vraag 2

Ja, dat is eigenlijk wat ik net aangaf, met die intelligente wegkantstations; dat we daar dan mensen inzetten vanuit voormalig beheer. Die gaat dan mee in zo'n nieuw programma en zo leren ze dus gelijk hoe om te gaan met intelligente wegkantstations, doordat we dan inhuren op de plekken waar zij zaten. Zo werken ze toch beiden naar hetzelfde toe. **De mensen komen dus uit de ouderwetse beheeromgeving, die moeten naar iets nieuws gaan. Doordat ze in dat programma zijn opgenomen zorgen we ervoor dat de ouderwetse denkende medewerkers mee te gaan in de nieuwe omgeving en leren daarmee om te gaan.** Dus zo doen we dat. Dit geldt voor de intelligente wegkantstations, daar hebben we er goed over nagedacht.

Bij het landelijk meetnet water, dus je zegt; hoe beiden toewerken naar hetzelfde doel, nja je merkt daar dat dat niet altijd lukt. **Omdat, en dat klinkt heel vervelend, maar onderweg soms weleens mensen verliest.** Wat ik daarmee bedoel te zeggen, is dat we dat als organisatie wel omarmen, maar dat het individu dat niet altijd omarmd. Mensen vinden het ook lastig om dingen los te laten.

Ik kan het wellicht beter aan de hand van een ander voorbeeld doen. We hebben een service integrator bij verkeersmanagement. En wat hij doet; moet ervoor zorgen dat alle contracten die we hebben bij verkeersmanagement gestroomlijnd worden, want er was een lappendeken aan contracten, voor wegwegkantstations, nou voor van alles. Het zou de afdeling verkeersmanagement helpen als daar een service integrator tussenkomt, die goed op die contracten zou toezien, want dan kon de afdeling VM zich meer focussen op de regie met de komst van, zoals talking traffic, smart mobility en zelfrijdende auto's.

Wat ik heb gezien is dat we dat netjes hebben begeleid en we dachten ook dat dat goed ging en dat dat toch weerstand opriep. En, jouw vraag is toewerken naar hetzelfde doel; hetzelfde doel moet zijn dat op het hoofdwegennet, waar jij en ik ook rijden, dat daar de doorstroming goed is, dat de verkeersveiligheid geborgd is, dat is het belangrijkste. Daar zouden wij als Rijkswaterstaat moeten ondersteunen. Maar wat je zag, dat mensen die service integrator niet vertrouwde of het lastig vonden dat zij op een andere manier naar deze twee doelen moesten gaan kijken. Eerst waren er contacten tussen de mensen van verkeersmanagement en de contracthouders, de partijen die als er een dingetje stuk is, dat die het gaan maken. En nu kan dat niet, want de service integrator zou eigenlijk dat contact moeten hebben met die uitvoerende partijen en zouden de mensen van verkeersmanagement Services alleen een beetje de regie moeten voeren. Dus eigenlijk de rapportage opvragen. En wat je nu ziet is dat ze, ondanks dat wij hebben gezegd dat dat niet meer mag, toch zelf met die leveranciers gesprekken gaan voeren, gaan bellen. En dat maakt het lastig. Dus hoe zorg ik ervoor dat we toewerken naar hetzelfde doel, door continu maar te blijven herhalen dat wij bij verkeersmanagement in eerste instantie verantwoordelijk zijn voor de doorstroming en de verkeersveiligheid. En om dat doel te ondersteunen, moeten we dingen dus ook loslaten en zaken moeten overlaten aan die service integrator. Je moet dus niet met partijen die daaronder zitten, gaan bellen, want dan kan dat weleens averechts werkt. Kan het ook nog wel zo zijn dat die partij iets gaat doen waardoor de verkeersveiligheid in het geding komt. Hoe werken we toe naar hetzelfde doel, door continu maar de herhalen waar we van zijn, niet wat we leuk vinden. En die neiging heb ik zelf ook weleens, laat ik geen uitzondering zijn.

Inderdaad, soms moet je en mag ik dingen ook niet meer doen. En dat is soms vervelend, want soms zijn dat leuke dingen. Maar als het de organisatie ten goede komt, ja, dan moet je dat wel los kunnen laten.

Reactie interviewer

Ja, dus communicatie is zeker een hele belangrijke en ook het herhalen zorgt ervoor dat men uiteindelijk zo dicht mogelijk bij mekaar komt. Omdat ikzelf binnen RWS werk, zie ik ook heel veel andere instrumenten die worden ingezet, van documentatie tot visionaire boeken die aan te vragen zijn, maar ook one pagers digitaal, die i-strategie die er natuurlijk is, er zijn best wel wat initiatieven en elementen om ervoor te zorgen dat alle RWS'ers in principe met de neus dezelfde kant op opgaan. Welke elementen naast het communiceren vind je nog heel erg belangrijk om dat te bereiken?

Reactie geïnterviewde

Dat is wel een leuke, daar hebben we het eerder over gehad bij de inrichting van De Werf. Dat doe ik met twee collega-directeuren van GPO en PPO. Wij doen en proberen een beter proces te vinden voor de zogenaamde road map. Dat gaat over storingen op het hoofdwegennet. Maar even terug naar het antwoord op jouw vraag.

Wat ik van belang acht is dat we de 'werkwijzers', die kent Rijkswaterstaat, ik mijn plat Nederlands, eens allemaal oppakken en allemaal ergens op de vuilnisbelt gooien en dat we ze herschrijven zodat we weten dat we overal dezelfde werkwijze toepassen. Waarom zeg ik dat, het staat vernieuwing enorm in de weg. Soms zetten wij IT-middelen in en dan zegt iemand van PPO; ja, maar dat staat niet in de werkwijzer. Een goed voorbeeld is de landelijke tunnel standaard. Dit is wel, het is mijn stokpaardje kan ik je vertellen. Ik ben dus al viereneenhalf jaar bezig in onze tunnels 4G-verbindingen of WiFi-verbindingen te krijgen. Maar de landelijke tunnel standaard moet daarvoor aangepast worden.

Reactie interviewer

Mm, oké.

Reactie geïnterviewde

Jij zegt oké, ik zal als voorbeeld geven; de Benelux-tunnel als je daarin komt te staan met pech en jij staat in het midden van de Benelux-tunnel, dan heb je geen radiosignaal meer en je kunt niet meer bellen, enzovoort.

Stel, ik heb een dochter van tien jaar en ik sta daar. In de tunnels hangen om de 100 meter telefoons. Maar iedereen rijdt 100 km/u en ik sta stil precies tussen twee van die telefoons in, dus dan heb ik een keuze. Ik moet mijn auto uit, want anders kan ik niemand bellen. Dan moet ik of 50 meter naar voren rennen of terug. Terug is al geen optie, want als er auto's aankomen die jou niet zien. Naar voren is ook link, want je kunt niet gelijk door zo'n branddeur. Dat is toch raar dat wij als Rijkswaterstaat, met als opdracht verkeersveiligheid borgen, niet gewoon twee steunpunten voor 4G-verbindingen kunnen plaatsen zodat iedereen uit zijn auto gewoon kan bellen. Technisch kan het, want omdat die telefoons er hangen, die bekabeling heb je nodig, dat weet je. **En toch lukt het niet om die tunnelstandaard aangepast te krijgen.** We hebben inmiddels ook geen praatpalen langs weg, dat was groot nieuws, maar dat was niet meer nodig. Maar in de tunnels moeten we nog steeds uit onze auto uit om daarnaartoe te gaan. Nou, ik vind het echt onzin.

Reactie interviewer

En ligt aan die standaarden, dus die oude werkwijze waar zo aan vastgehouden wordt?

Reactie geïnterviewde

Correct, ja, en dat is met heel veel dingen. Zo'n werkwijzer is wel belangrijk voor een organisatie als Rijkswaterstaat, want uniformiteit is ook van belang. **Maar wat ik dus slecht vind, is dat wij dus nieuwe werkwijzers schrijven en dan de oude niet weggooien.** Dus ik heb in programma's en projecten discussies over middelen vanuit ons, om meer data gedreven te werken, en dan trekt zo'n programmamanager onder zijn la de werkwijzer zoals dat moet en dan zegt ie; **ja, dat is leuk Peter dat je dat wilt, maar dat staat niet in de werkwijzer.** Dan moet ik heel zo'n proces door, dat duurt bijna een jaar om het in die standaard te krijgen. Dat schiet natuurlijk niet op, hè. Dus al die werkwijzers in de prullenbak en die werkwijzers eens opnieuw schrijven en niet uit 1960 ofzo.

Reactie interviewer

Nee precies, en ik heb het volgende scherm ook al voor me staan en dat gaat juist over deze onderwerpen. Ehm, omdat je het zelf zegt: hé, dat levert gewoon een jaar extra doorlooptijd op, redelijk simpele aanpassing, waarvan we ook nog zeggen van ja, dat is allang bewezen en misschien zelfs wel achterhaald. Gewoon een WiFi-punt, dat is helemaal niet meer spectaculair. Dat is meer commodity geworden dan dat we dat nog bijzonder vinden. Klaarblijkelijk levert dat best wel heel veel weerstand nog inderdaad op.

Vraag 3 – 'Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Rijkswaterstaat dat het hiermee om kan gaan?'

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Dan klik ik het toch alvast door, want dan zie je ook wat ik bedoelde. Deze vraag gaat met name over; hé je wilt vernieuwen, maar je hebt ook met het huidige te maken. Dat brengt bepaalde uitdagingen met zich mee, en met name het absorptievermogen en die organisatie die erboven staat. Dit vind ik ook een typisch voorbeeld. Wat zou er voor jou moeten gebeuren, om toch sneller met die verandering om te kunnen gaan?

Antwoord - vraag 3

Ik noemde het daarnet al. Met twee collega-directeuren ben ik bezig met de vorming van **De Werf**, welke uitdagingen brengt het met zich mee en hoe zorgt RWS dat het hiermee om kan gaan? Je zal toch dat starre en de traditionele manier van werken die PPO, GPO en CIV los moeten laten en elkaars taal moeten gaan spreken. Daar heb ik nog wel een leuk voorbeeldje van.

Ik heb Perry een aantal keren vervangen bij het HID-overleg; toen ging het over een release die wij voor een software in de tunnel wilde doorvoeren. De releasetijd was een kwartiertje en alles bij elkaar moest die tunnel een uur dicht, zeg maar, to be safe. Dus dat vertelde ik toen tegen de twee toenmalige HID'en dat we die release wilde doorvoeren en dat ik daar een tijdslot voor wilde. Toen zeiden ze: wat denk jij hier te komen te vertellen?

Je weet zeker niet wat het kost. Ik kreeg een soort van onderuit de zak. Dus ik zo, jongens zo'n release duurt een uur, maximaal anderhalf uur. Wat bleek; een release van een tunnel bij PPO e GPO duurt drie maanden. **Zij hadden dus een heel ander tijds idee bij de uitvoer van een release dan dat wij dat hebben.**

Maar het werkt twee kanten ook. Wij werken veelal agile, maar je kunt geen tunnel graven op die manier. Dan moet je vooraf heel goed weten waar je naartoe gaat. Je kunt niet na twee uur graven ineens wat anders besluiten. Het is dus belangrijk om die twee werelden bij elkaar te brengen. Dus om die stap voorwaarts te maken, moeten we elkaars taal gaan spreken. Met hetgeen wat we bedoelen, maar ook onze methoden van werken zoals scrum. Als je die methode roept bij de mensen van GWW, vragen ze of je wel goed bij je hoofd bent. Want het moet allemaal tot de millimeter nauwkeurig worden uitgerekend. En daar zit ook het verschil. We zijn tegenwoordig zo kundig dat we tot de millimeter nauwkeurig weten waar we het asfalt moeten leggen met een contract van 7 jaar levensduur. En dat is natuurlijk heel anders bij IT. Een laptop die van de band rolt, na 9 maanden is die verouderd. **Die doorlooptijden zijn zo verschillend.** We merken dat ook bij het programmeren, we hebben twee van die knakkers die doen het programmeren voor heel Rijkswaterstaat. Ik heb daar ook een stevige botsing mee gehad. **Die willen het liefste weten wat de komende 10-20 jaar welk onderhoud gepleegd wordt en wat dat kost. Ik kan IT niet 10 jaar vooruit programmeren.** Dus welke uitdagingen brengt dat met zich mee, **we moeten elkaar beter leren begrijpen.** We moeten meer bij elkaar aansluiten en meer naar elkaar luisteren. We zijn allemaal hoogopgeleid en daardoor denken we dat het de beste manier is. Men is veel bezig met overtuigen, al zo'n 3 – 4 jaar, dat werkt niet. **Vanuit CIV naar GWW en andersom. Daar moeten we mee stoppen en met elkaar in gesprek gaan. Ook moeten we gaan accepteer dat dingen veranderen en dat vinden we lastig.** Dus hoe zorgen we daar nou voor, de komende twee jaar als de sodemieter gehoor te geven aan die Werf, waar de regio, GPO, PPO en de CIV goed met elkaar samenwerken en dan kan je ook in opdracht van de regio hen goed bedienen.

Reactie interviewer

Ja, zeker, nou, dat is wel een goede die je toevoegt; het hebben van begrip voor mekaar en het willen leren begrijpen van elkaars werelden. Ja, dat is onwijs belangrijk. Ja, zeker, nou goed dat je die nog even toevoegt want dat gaat ook zeker over de onderwerpen die ik hiermee probeer te duiden. Nou, je bent voor mijn hele makkelijke respondent wat je vertelt zelf hele concrete en goede voorbeelden.

Reactie geïnterviewde

Ja dat had je toch gevraagd, dus ja, dan moet ik daar ook goed op letten.

Reactie interviewer

Ja, daar ben ik blij om. Meestal, moet je daar als interviewer toch wat gericht naar vragen en/of toch bijsturen omdat men toch wat andere dingen gaat vertellen. Dat is in dit geval niet zo dus, waarvoor dank! Hier kan ik wel wat mee, heel veel zelfs. Ik ben blij met je input en wat mij betreft was dat ook het interview. Dit is de laatste slide om je te bedanken voor je deelname en dan sluit ik hierbij de PowerPoint af en stop ik het delen van het scherm.

Interview enterprise architecture capability – DELA

Datum: woensdag 24 maart 2021

Functie geïnterviewde: Enterprise Architect

Organisatie: DELA

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van DELA?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van DELA?

Antwoord - vraag 1

En wat bedoel je met bedrijfsonderdelen dan?

Reactie interviewer

Ik kan me voorstellen dat DELA heeft natuurlijk een bepaald portfolio aan producten en diensten, gesegmenteerd inderdaad op bepaalde sectoren, of deels onderdelen binnen sectoren, en ik ben benieuwd hoe zo'n enterprise architectuur, capability, competentie overstijgend zich uit ten opzichte van al die verschillende business bedrijfsonderdelen van DELA.

Reactie geïnterviewde

Ja, ja, inderdaad, zo kan het inderdaad bij DELA. We hebben drie verschillende sectoren hè, dat is uitvaartverzorging, verzekeren en uitva addediensten. En wat wij bij DELA doen, is dat de directie, die stelt een koers uit. En wat wij vanuit enterprise architectuur doen, is die strategie vertalen naar een bedrijfsuitgangspunt.

Dat noemen we hoofd uitgangspunten naar welke richting grofstoffelijk willen we dan heen om vervolgens per sector die verder uit te gaan breiden. Dus het is per sector om te gaan kijken, en dan doen we dan met directie en management en een aantal mensen, van welke uitgangspunten op basis van die hoofd uitgangspunten gelden nu specifiek voor deze sector.

En dat willen we het dus doen zodat die verschillende sectoren uiteindelijk dezelfde richting en koers varen en dat doen we over vier verschillende assen. We kijken naar vooral de producten en diensten, dus welke producten en diensten wil een organisatie onderdeel van sector in de markt zetten? Dus dat dat kan zijn, een verzekering voor uitvaart, voor verzekeren en het regelen van een uitvaart voor uitvaartverzorging en dus welke diensten zijn erbij betrokken en dergelijke, om een referentie architectuur op te stellen. Tweede gebied waar we naar kijken is het proces van organisaties. Dus als je een bepaalde dienst in de markt wil gaan zetten, hoe ga je organisatie dan inrichten en hoe ziet dat er dan uit? Om vervolgens te kijken naar hoe ziet de informatievoorziening er dan uit om die organisatie te kunnen ondersteunen en uiteindelijk komt daar dan ook technologie bij. Dus die uitgangspunten op strategisch niveau, per sector, die worden echt op basis van die vier, ja van die van die vier pijlers opgesteld.

Even kijken hè, en dan op basis daarvan een referentie architectuur opstellen en dat zijn eigenlijk die modellen die ik net noemde, van welke producten diensten model, hebben we, welke bedrijfsfuncties kennen we allemaal, welke werkprocessen zijn dat, en uiteindelijk de informatiedomeinen en dergelijke en ook de principes daarbij, die vertaling wordt dan ook gedaan. En dan hebben we in feite een to-be situatie waar we over drie tot vijf jaar willen staan. En vervolgens door die modellen kunnen we de huidige situatie in feite op gaan plotten en dan zien we allerlei actiepunten, en die actiepunten die komen per sector weer bij elkaar en dit worden onze strategische thema's. En uiteindelijk zijn die strategische thema zijn het veranderportfolio die voor de komende jaren gaan gelden.

En voorheen deden we dat één keer per jaar en ook daar zijn wij veel meer naar kort cyclisch sturen toegegaan. Dus eigenlijk hebben de enterprise architecten, ik ben samen met Wiebe, we zijn met z'n tweeën, we hebben wel continu de dialoog met de verschillende sectoren om continu bij te sturen op korte termijn, waar we staan, en dus dat we niet één keer per jaar zo'n hele grote exercitie doen van een aantal weken.

Reactie interviewer

Nee precies, want ja inderdaad, als we dan ook naar die bolletjes zeg maar bovenin kijken, daar staat ook dat alignment tussen de business en IT, je geeft aan, je gaat het gesprek proactief aan, een kort cyclisch zodat het niet in één keer een hele bulk wordt, maar dat je dat geafficheerd doet. Wat kan je daarover vertellen, hoe je die alignment creëert met die business?

Reactie geïnterviewde

Dat vind ik ook wel een goeie, want in feite zit al bijna niet meer zo'n lijn daartussen. Dus wat ik net vertelde, die twee kolommen aan de linkerkant dus producten en diensten en proces en organisatie, dat is een feite je business. Dus daar zitten we al meteen met de business aan het stuur. En vervolgens gaan we dan inderdaad, dan heb je dan IT, dat is die informatievoorziening en informatietechnologie en die uitlijning, ja die vindt in feite continu plaats. Het is pas op het moment dat we meer de operatie ingaan, en naar tactisch niveau dat je daar wel ziet dat er verschillende onderdelen dan dat je een business hebt en dat je een IT hebt. Dus vanuit enterprise architectuur is die lijn, hoe moet ik het zeggen, er is natuurlijk wel uitlijning, maar ik ben aan het denken waar je naar op zoek bent, of dat specifiek is met uitlijning zeg maar in je modellen of uitlijning met echt business mensen, dan kan ik de vraag wat specifiek beantwoorden.

Reactie interviewer

Ja, natuurlijk ik wat ik daarmee, ook zonder dat ik hem inkader, wat ik met alignment tussen business en IT bedoel is eigenlijk letterlijk wat er staat is: hoe zorg je dat je met elkaar, dus je alignment, dat je samen komt? Om het tegenovergestelde voorbeeld te noemen: je hebt ook organisaties waarbij het compleet gescheiden is, dat het gewoon geïsoleerd is. Je hebt IT en je hebt de business en daartussen zit eigenlijk geen verbindende functie, proces, overlegstructuren of wat dan ook. Dat praat gewoon niet met elkaar, zonder waardeoordeel, dat kan ook zijn. Maar ik hoor in jouw verhaal dat jullie dat wel wat professioneler hebben opgepakt.

Reactie geïnterviewde

Ja, we zitten heel veel met de business aan tafel. Hetzelfde geldt eigenlijk ook voor de domein architecten. We hebben enterprise architecten en wij zijn eigenlijk bezig met de strategische doelen te vertalen als een referentie architectuur naar richting voor de komende jaren. En vervolgens hebben wij de domein architecten die per domein specifiek gaan kijken. Dat zijn dan meer de sectoren en hoe die implementatie daarvan geregeld gaat worden en ook zij kijken in feite over die vier kolommen. Je ziet heel vaak dat bedrijven een business architect en een IT-architect hebben.

Maar wij hebben er ook echt wel voor gekozen om dat bij één persoon neer te leggen, ook omdat we niet heel erg groot zijn, ook niet klein, maar niet groot genoeg om daar verschillende architecten voor te hebben en dat we dus ook die hele alignment meteen mee kunnen nemen. Dus dat wij continu bezig zijn, van we hebben een product of dienst, zetten we in de markt, daar zit een proces aan vast en daar leveren we ondersteuning voor. En in zowel onze referentie architectuur als ook in de start architectuur maken we die hele lijn, zeg maar van product, dienst, naar processen, naar informatievoorziening continu inzichtelijk en werken we ook samen met de mensen, dus de uitwerking in de ontwerpen. De business analisten bijvoorbeeld die een proces uitwerken, die hebben ook continu verbinding met de domein architect, om te kijken blijven we binnen die kaders en houden we ons ook echt aan die alignment. En die business analisten, die hebben ook weer heel erg contact met de informatieanalisten, dus dat de functionaliteit ten behoeve van zo'n processtap, dat daar ook continue over gediscussieerd en gesproken wordt. Dus business & IT alignment is bij ons best wel ver doorgetrokken.

Reactie interviewer

Zeker ja, als ik dat zo hoor.

Reactie geïnterviewde

Waarbij we zelfs bij sommige teams ook wel business analisten opgenomen hebben.

Reactie interviewer

Ja, ik hoorde je zeggen, de business analist, de informatieanalisten, als je over die functies in die rollen al spreekt, dat geeft al inderdaad aan hoe je naar het onderwerp kijkt. Ja, als je zulke mensen aanstelt dan zit er vaak al een reden achter en dat je die alignment zo belangrijk vindt en dat je daar wat mee wil, wat meer doet. En mooi dat je zoveel, en daar komen we zo ongetwijfeld nog wel even op. Eén van je eerste zinnen was dat je over die pilaren, die silo's van businesses heen, juist die integratie opzoekt. Wat zou je daarover kunnen vertellen? Dat je misschien wat concreter kan zeggen, over dat linker kolommetje in een portfolio van een business die je hebt, Hoe zorg je ervoor dat als je die integratie tot integratie met elkaar hebt, en dat je niet vanuit elke sector, voor elke markt geïsoleerd, ook weliswaar op basis van architectuur, te werk gaat, maar dat je juist elkaar slimmer maakt?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat zijn dan de hoofd uitgangspunten denk ik, dus die zit veel meer op de directie, die stelt een koers uit en daar kijken: wat is die koers? En wat is de richting? En dat doen we dus ook aan de hand van de uitgangspunten, en daar koppelen we key performance indicatoren aan. Dus daar komen een aantal onderwerpen in feite uit die verder uitgewerkt worden, wat dat is. Een voorbeeld denk ik nu, de directie heeft hun strategische doelen nu uitgewerkt en die worden onder zes pijlers gehangen, en dat zijn onze mensen, onze leden, en ik pak ze er even bij, want ik heb ze toevallig voor m'n neus staan. Ja, dat is onze leden, onze verbinding, onze uitstraling, onze mensen, onze organisatie en onze financiën. En die worden dan verder uitgewerkt van wat zegt dat dan? Dus als we het hebben over onze organisatie, dan is het van ja, maar we willen veel meer keten denken, willen veel meer op kwaliteit gaan sturen. Hier staat bijvoorbeeld bij co2 neutrale dingen gaan doen en dat is in feite wat we ook vastleggen. En in een tweede lijn gaan we kijken met zo'n sector, ze hebben daar zich daar ook aan te houden. Dus uiteindelijk waar dat op uitkomt en is dat een uitgangspuntprincipe en uiteindelijk een requirement en een user story. Dat alles te herleiden is naar dat bovenliggende doel. En dat is bijvoorbeeld onze mensen, voor onze leden, dus die uitwerking die is dan sector of DELA breed helemaal uitgewerkt wat dat inhoudt en waar men zich aan moeten houden? Per sector wordt daar een verdieping slag in gemaakt. Wat houdt dat dan voor ons specifiek in? Dus bijvoorbeeld maatschappelijk verantwoord ondernemen, hè, want dat is één van die dingen die daar nu in voorkomt. Dan zit ik met de uitvaartdiensten, daar zijn we die vertaling nu aan het maken, en daar kijken bijvoorbeeld naar moeten we de co2 neutrale uitvaarten gaan ondersteunen? En hoe gaan we dat dan doen? Ja, daar zit voor mij niet zo heel veel meer in en dat doe je niet heel snel met de informatievoorziening maar dat staat bijvoorbeeld wel in hun strategische doelen.

Reactie interviewer

Ja, mooi concreet voorbeeld. Dit is een hele herkenbaar aanpak vanuit de literatuur. Ook mooi dat jullie daar echt gehoor aan geven. Dat dat zie ik zeker niet altijd terug.

Reactie geïnterviewde

Dat klopt en ik moet ook zeggen, als ik kijk, een aantal jaar geleden toen deden wij dat ook nog niet zo heel erg concreet. Er waren dan managers of we hebben informatie-eigenaren en die vullen de bucket voor informatievoorziening en voor IT-dingen die gedaan met worden. En wat zij dus deden, zij waren heel erg bezig met het hier en nu. Dus zij vullen een bucket met ik heb zoveel geld nodig hiervoor. En toen ben ik op een gegeven moment eens gaan kijken, als ik nu eens alles op gaan schrijven, en ik pak gewoon onze strategische doelen, en ik pak gewoon onderhoud en verbetering. En dan ga ik die hele bucket die ik hier nu heb, die ga ik eens plotten op alle strategische doelen of onderhoud en verbetering.

Ik kon nog geen 20 procent plotten op de strategische doelen. Dus het was allemaal van we gaan gewoon een koers en richting op en dan zie je dat managers heel erg bezig zijn met de problemen van vandaag en daar willen ze een oplossing voor hebben. En ik denk op het moment dat je als bedrijf zijnde niet iets doet aan de richting en wat bijdraagt aan de strategische doelen en onderhoud en verbetering, dan blijf je staan. Dus dat is een moment geweest dat wij wel echt aan de bel hebben getrokken van ja, weet je wat? We kunnen, nu zo doorgaan, maar we kunnen het ook anders doen. En ik moet zeggen dat we toen redelijk snel een omslag gemaakt hebben om dit op deze manier ook echt zo te gaan doen.

Reactie interviewer

Hoe lang is dat ongeveer geleden dat je die omslag hebt gemaakt, of daarmee bent begonnen?

Reactie geïnterviewde

Dat ze denken van een jaar of zes geleden, hoor, ja een jaar of zes geleden.

Reactie interviewer

Wel heel mooi wat je zegt, want daar gaat ook dat andere onderwerp over. Je kan me wel bij het hier en nu blijven, maar dan ga je het op een gegeven moment verliezen. Want ja, zeker als je die doelen hebt, en dat is niet voor niks, en je hebt die bedacht en als je dan datgene wat je vandaag de dag doet, daar geen rekening mee houdt ja dan op een gegeven moment raak je een beetje buiten spel, zeker in de commerciële wereld.

Reactie geïnterviewde

Ja, en dat ziet men bij DELA nu ook hoor. We hebben best wel lang op een niveau gezeten dat we dachten: we zijn marktleider en we kunnen gewoon doen, en we zijn met het hier en nu bezig. Maar je ziet nu wel dat dat helemaal omgeslagen is en dat iedereen wel echt heel erg bezig is met de toekomst. Daar was ik ook wel blij om moet ik zeggen.

Reactie interviewer

Dus dat is ja, laten we eerlijk wezen ook leuker om in te werken natuurlijk. Je bent met toekomst, met vernieuwing, met verbetering bezig in plaats van met brandjes blussen laten we wel wezen, dat is gewoon zo.

Reactie geïnterviewde

En we hebben ook al voorbeelden gehad dat het verkeerd ging, want we hadden op een gegeven moment een, hoe heet die verzekering? Nou, dat is een. We hebben een DELA tool plan, dat is een soort van vermogensrisico, dat als je een huis koopt? Een uhhm....

Reactie interviewer

Aansprakelijkheid?

Reactie geïnterviewde

Nee, nee, een DELA tool plan heet dat ding, heet dat vermogensrisico? Maakt verder niet zoveel uit, maar in ieder geval konden wij jaren geleden binnen een paar dagen zo'n verzekering afsluiten, dus super interessant voor tussenpersonen die hypotheek verkochten, om zo'n verzekering erbij af te sluiten. Omdat dat snel geregeld was en dat mensen haast hadden met een huis kopen. Alleen wat je zag in de markt is dat onze concurrenten die zijn aan de slag gegaan en die konden in één keer, van twee weken konden die in één dag bijvoorbeeld of 24 uur een verzekering afsluiten, en wij nog steeds in drie a vier dagen.

En toen zagen we in één keer heel stuk marktaandeel verschuiven. Want wat je zag is dat die intermediairs ja, best een leuke verzekering van DELA hadden. Maar dat duurt mij gewoon te lang en mensen willen gewoon snel resultaat. Wij zijn gewoon een heel stuk van de verzekeringen kwijtgeraakt, omdat intermediairs gewoon naar andere partijen gingen waar ze direct een verzekering hadden. Dus we moeten ook wel, en op dit soort dingen werd dat inzichtelijk en op uitvaartgebied ook. En we hadden ook nog uitvaartverzorgers, die gingen bij mensen langs en in één keer zie je dat “uitvaart direct” heet dat of zojets, daar kun je gewoon online een uitvaart regelen die binnen een paar dagen geregeld is en dat kost ook nog niks. Ja, dus toen werden mensen wel wakker, dus nog wel net op tijd.

Reactie interviewer

Maar dit zijn hele concrete en super voorbeelden. Daar gaat het om. Inderdaad, je wordt ingehaald, heel tastbaar wat je zegt en met concrete doorlooptijden die je in één keer dan de nek omdraaien, wat dat betreft.

Reactie geïnterviewde

Ja en voorbeelden die er dan ook zijn, want heel lang hebben mensen bij DELA ook gedacht: ja, we zijn marktleider en wie gaat nu iets op de uitvaartmarkt afpakken, we hebben best ook wel overlegd, zo van kijk nou eens naar een bol.com en mensen gaan steeds meer zelf doen. Je hebt DELA dadelijk niet meer nodig. Dan gaan mensen zelf uitvaarten regelen. Als een bol.com bijvoorbeeld kisten gaat verkopen en dat soort dingen, wat dan? Die kunnen heel snel dit soort dingen neerzetten, omdat ze daar de infrastructuur en zo voor hebben.

Reactie interviewer

Zeker.

Reactie geïnterviewde

En voorbeelden van dit soort dingen, die zijn er genoeg in de in de markt dat je denkt: ja, die speler gaat echt niet op die markt? En die gaat dan gewoon op die markt en die pakt gewoon heel groot marktaandeel.

Reactie interviewer

Nou, dat, dat is echt die platform economie, die nou zo boeiend is. Natuurlijk zo’n Bol.com die hebben op een gegeven moment zoveel klanteninformatie en informatie over gedrag van mensen. Dan maakt het niet meer uit wat voor segment je bedient want je hebt zoveel informatie waarbij je precies kan voorspellen wat er gaat gebeuren en dat zou ook kunnen zijn voor de uitvaardienstverlening. Als je die informatie in handen hebt en concurrenten die je eerst niet op de radar had, worden dan in één keer hele serieuze tegenpartijen.

Reactie geïnterviewde

Ja precies.

Reactie interviewer

Nou leuk dat je dat noemt en dat je daar ook oog voor hebt, en daar gaat ook met name dat andere onderwerp gaat daar ook over, je kunt je ogen daar gewoon niet voor sluiten.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Sint Annaklooster toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Ik klik hem even door naar de volgende slide, want ik heb enorm veel informatie al van je ontvangen vanuit die eerste, waar ik erg blij mee ben. En ik wil eigenlijk van de informatie die we steeds bespreken steeds een stapje opschuiven, wel vanuit het referentiepunt dat we al hebben besproken. Dit onderwerp heb je ook al wel al deels toegelicht, hè van we werken samen naar het doel toe, die hoofd uitgangspunten, daar begint het eigenlijk vanuit strategie, vanuit directie, hebben maar continu doorvertaling zoals tot en met domein en de sector waar DELA actief is. Kan je met name ook wat noemen over de elementen die daarbij helpen om dat gemeenschappelijke doel, die hoofd uitgangspunten, uiteindelijk met elkaar te bereiken?

Antwoord – vraag 2

Ik denk, kijk we hebben daar de strategische thema's en de strategisch thema 's die gaan ook best wel veel in op waar we over een aantal jaar willen staan en hoe we dat doen, ik weet niet of je daarnaar op zoek bent, maar we hebben een portfolio board, dus dat is dat zijn de informatie-eigenaren die pitchen daar dan een aantal thema's die uiteindelijk gerealiseerd moeten worden, die opgepakt gaan worden. En wat we daar ook nog wel zien, is dat zij ook nog redelijk veel bezig zijn met operatie.

Dus hoe kunnen zij nu een operatie verbeteren? Dus ook de innovatie pijplijnen maar wat, wat wij daar dus ook gemerkt hebben, is dat er weinig oog is voor innovatieve dingen, waar je voordeel uit zou kunnen halen. En wat we daar bijvoorbeeld ook gedaan hebben, dus we hebben een ook een innovatieteam neergezet.

En dat valt wel onder onze CIO en dat innovatie team, die hebben gewoon ook een budget van een aantal ton, waarbij zij samen met de informatie-eigenaren ook kunnen gaan kijken van wat kunnen wij nu voor innovatieve dingen neer gaan zetten voor jullie organisatie, die jullie ook gaan helpen. En zo proberen we ook veel meer het innovatie denken en echt kijken naar dat we meer voorop gaan lopen dan dat we volger zijn, niet helemaal voorop. Ja, dit soort dingen ook, dat daar ook plek voor is, zodat we die kunnen gaan leveren.

Ja, en kijk die langetermijnvisie, dat is inderdaad, dat zijn roadmaps maar dat zijn redelijke hoog-over roadmaps. Dus we kijken inderdaad als we strategische thema's hebben, gaan we ook echt kijken naar value effort. Dus waar kunnen we heel snel die waarde van plukken en kunnen we snel in teams neergooien zodat dat opgelost kan worden?

Ja, je hebt ook meerdere strategische thema's en laten we die ook in de tijd uit gaan zetten, want het is wel natuurlijk ook dat die strategische thema's die gaan ook wel over drie tot vijf jaar voordat we daar zijn.

Reactie interviewer

Ja precies. Ja, nou, ik kan me voorstellen, dat is ook een serieuze periode. Maar geeft wel tegelijkertijd ook aan dat je wel echt verder kijkt en niet, ja, sommigen beweren ook van: we kijken naar volgend jaar, dus we doen hé iets met de toekomst, ik vind dat een beetje kort vooruitkijken.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is voor ons geen toekomst. Dan is een leuk voorbeeld misschien uitvaartverzorging hé waarbij we, kijk nu hadden we uitvaartverzorger die op het moment dat iemand komt te overlijden dan hebben we uitvaartverzorging, en de uitvaartverzorger heeft een laptop als regelingsapplicatie en die gaat naar mensen toe en ik gaat die uitvaart regelen. En alles is eigenlijk op dat regelen ingesteld. En wij denken dat mensen daar behoefte aan hebben. En daar hebben we nu eigenlijk alles omgegooid omdat ik zei: nou, we hebben echt wel gekeken van: ja, wat speelt er dan in de in de wereld en waar moeten we dan iets mee? En dat hebben we echt helemaal omgegooid om echt te kijken, hoe kunnen we nu beter gaan adviseren? En die uitvaartverzorger dat moet geen regelaar meer zijn, dat moet iemand zijn die adviseert en die helpt mensen in een moeilijke periode.

En waar die nu doet inkopen ja, dat inkopen wil je gaan centraliseren omdat we bijvoorbeeld hier ook een platform neer wil gaan zetten zodat spullen, wij hebben met heel veel partijen contracten, we hebben inkoopvoordeel om die ook gewoon los te gaan verkopen voor mensen die uiteindelijk zelf een uitvaart willen gaan organiseren. Dus je kunt bij ons een uitvaart organiseren, maar je kunt ook zeggen: ik doe het zelf en ik koop gewoon elementen daaruit bij DELA. Dat is waar we naar toe willen.

En dan wil je ook, organisatorische moet alles heel anders ingeregeld gaan worden. Dus je krijgt interne afdeling inkoop, je krijgt verkoop, je krijgt adviseurs, je krijgt een platform waar je met andere partijen wil gaan werken. En uiteindelijk hebben wij ook met mensen, die een uitvaart van ons hebben afgenomen, ook gesprekken gehad en dan zag je dat mensen zeiden van: ja weet je, ik vind het prima dat jullie regelen, daar ga ik vanuit, ik verwacht niks anders van jullie. Wat ik verwacht van jullie is dat jullie mij juist begeleiden en aangeven wat de mogelijkheden zijn en mij daarbij helpen.

Mijn moeder zegt bijvoorbeeld iemand die hield heel erg van tuinen en van groen en maar ja, daar kan ik niks van terugvinden, bijvoorbeeld in en een uitvaart en er is geen uitvaartverzorger die mij daarbij geholpen heeft, het ging alleen maar over, je moet nu snel een kist uitzoeken en ik ga hem regelen. En daar zijn we nu ook veel aan het kijken van hoe kunnen we de mensen ook veel meer gaan inspireren?

En hoe kun je nou dingen te weten komen van mensen voordat ze het zelf weten bijvoorbeeld. En daar zie je dus voordat we daarmee klaar zijn, want dat is een redelijk grote stap, ja, dat gaat misschien wel zes, zeven jaar duren voordat we daar zijn.

Reactie interviewer

Nou ja, dat kan zeker tijd nodig hebben, maar dat is ook altijd. Dat hoeft niet per se erg zijn. Natuurlijk, als je maar wel heel bewust naar een doel toewerkt en dat gedefinieerd hebben, weten hoe je daar moet komen, dat is gewoon wel heel belangrijk dat je daar aandacht voor hebt ja, en uit jouw verhaal maak ik op dat je daar wel continu naar kijkt.

Reactie geïnterviewde

Jaja, dat zijn we continu aan het doen, dus we houden continu dit voor ogen. Dus we hebben daar een organisatiemodel van gemaakt. We hebben de producten diensten, en we weten hoe die eruit moet zien, hoe die informatievoorziening er uitziet en op een bepaalde manier willen we daar naartoe werken. **Dus we kiezen er ook niet voor om eerst drie maanden het één te maken en dan het ander.** Maar eigenlijk zijn we nu begonnen met door een hele simpele kist uit te kunnen zoeken door mensen zelf, want nu komt die uitvaartverzorger dan moeten ze dat daar ter plekke doen. Nu krijgen ze toegang tot de uitvaartplanner en kunnen ze daar al zelf de kist uitzoeken. En dat is een begin en daar gaan we continue meer waarde toevoegen dat mensen uiteindelijk vanuit thuis een hele uitvaart kunnen gaan regelen. Aan de achterkant wordt dan misschien nog met de hand het inkoopproces gedaan en gaan we daar continu aan werken. Dus we houden inderdaad het eindplaatje voor ogen en we werken daar op een waarde toevoegende manier naar toe.

Reactie interviewer

Ja, wel mooi, ja, heel erg interessant. Want ik denk als wij, als ik doorklik naar de volgende slide is bijvoorbeeld ook concrete toepassingen binnen DELA hebben we al besproken, dus daar hebben we een voorsprong op gemaakt.

Vraag 3 – ‘In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?’

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Nou, dit zou de slide zijn hè, links hebben afgesloten en rechts zou het meer over de toepassing en de uitkomsten van al die elementen komen. Nou, net ook met die stip aan de horizon, willen toewerken naar een veranderingen je in je aanbod en dat tot en met de achterkant weten in te regelen, dat je dat gefaseerd doet incrementeel hoe je dat net ook zegt, ja, daar gaat deze slide uiteindelijk ook over. Hoe maak je nou IT-onderdeel van het primaire proces? Die kapstok die ik ook continu noem, die hoofduitgangspunten en wat bepaald is door de directie, stevent nog steeds meer af naar de concrete toepassing in een bepaalde sector die jullie met elkaar hebben gedefinieerd, ja, zo lees ik die hier ook wel. Misschien dat het nog wel even dan interessant is om deze dan even wat kleiner te maken, om jou niet nog een keer hetzelfde te laten vertellen. Je noemde het net ook al een keer. Je denkt volgens de keten vanuit de business helemaal tot het eindstuk, waar de toepassing van IT ook met name terugkomt.

Is dat ook de benadering die wordt gehanteerd wanneer er investeringen moeten worden gedaan of dat er besluiten moeten worden genomen. Dat keten denken, zit dat er al helemaal in?

Antwoord - vraag 3

Ja daar zijn we wel best ver in. Als je dit aan onze CIO zou vragen, dan zegt hij de IT is het primaire proces, dus hij kan niet ver genoeg zijn. Maar ja, waar we eigenlijk mee bezig zijn, we hebben ook een way of working bij DELA en daar zijn we nu heel erg mee bezig. En dat gaat eigenlijk van, we noemen dat van idee tot software, en eigenlijk werken we van idee tot feature, en dat is je businessinrichting en feature tot software. En dat portfolio board dus, dat gaat heel erg over IT-budgetten ook. Dus we hebben gewoon een portfolio board daarop staan alle informatie-eigenaren, die informatie-eigenaren die hebben een idee en die vragen daar funding voor aan, IT funding. En dan wordt ook gekeken: ja, hoe ziet dat idee eruit en wat willen we daarmee? Welke dienst is dat en welk proces? En daar gaat IT al meteen in meedenken.

Dus bij DELA zijn we er redelijk ver in, ja in dit eigenlijk. Kijk soms denk ik nog weleens te ver, want ik denk niet dat alles een software moet worden. Dat een organisaties ook moet kunnen experimenteren zonder dat ze daar IT voor nodig hebben. Maar een groot deel leidt dat altijd tot IT, of een groot deel leidt altijd tot IT-aanpassingen.

Reactie interviewer

Ja, nou ja, inderdaad, dat en daarom is ook heel goed dat je een CIO binnen de organisatie hebt die IT inderdaad als primaire proces heeft benoemd. Ondanks dat het er misschien nog niet is. Maar als je dat alleen al als ambitie duidt dan ben je denk ik al een hele goede stap in de juiste richting, omdat het is ook vaak gewoon onderdeel. Dat is gewoon de tijd waar we in zitten, dus waar de ontwikkelingen ook steeds meer naartoe gaan natuurlijk, dus je kan het eigenlijk ook niet scheiden van elkaar. Maar goed.

Reactie geïnterviewde

Nee, dat denk ik ook niet en misschien nog even dan, en die way of working ook waar we nu mee bezig zijn, is om dadelijke ook de teams in te richten die hier aan bijdragen he, is ook om te kijken van wat zijn nou onze digitale producten en wat zijn niet onze digitale producten.

En als we het hebben over digitale producten, dat we daar een team hebben zitten, waar we gewoon een productmanager inzetten, business analist, een informatieanalist en een ontwikkelaar, dat dat team in één keer kan kijken van hé, we hebben hier een idee voor een digitaal product, hoe gaan we dat dan doen? Dus dan kan die productmanager aangeven, ik zie deze elementen in dit product en hoe loopt dat proces dan altijd geautomatiseerd en die engineer en die informatieanalist dat die al meteen aan kunnen geven van hoe zien we dat dan? En hoe werkt dat dan? En anderzijds zijn er twee teams die we hebben, het ene team is echt een business team voor business ontwikkeling waarbij je een marketeer hebt, een productmanager en een business analist die kijken naar producten waarvan je eigenlijk geen informatievoorziening nodig hebt. Daar hebben dan nog uiteindelijk ook teams bij die feature staan voor maken. Dus ik denk dat wij die twee stromen gaan krijgen.

Reactie interviewer

Ja, nou heel goed, zeker waar. Als je inderdaad weet IV heeft een hele belangrijke rol in een bepaald proces van ontwikkeling, maak het dan gewoon onderdeel van elkaar. Dat is, denk ik een hele wijze zet. Zolang je het niet echt fysiek ook scheidt van elkaar, ga je nooit de juiste interactie met elkaar krijgen.

Reactie geïnterviewde

Nee dat klopt, dat klopt, en die fysieke scheiding is sowieso al bij DELA. Dat iedereen zit ook gewoon bij elkaar en door elkaar en je ziet ook gewoon de programma's, dat is half business, half IT.

Reactie interviewer

Ja, nou heel goed, dat zijn, ja, dit zijn dus leuke voorbeelden, ook voor dit onderzoek. Ik ben blij, jullie zijn er best wel ver in. Het merendeel wat ik spreek, mag je ook best weten, die zijn gewoon wat minder ver hierin. Dus dit is wel heel, heel erg interessant om dit mee te nemen.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Oké, nou brengt me eigenlijk tot de laatste slide, waarbij we ook wel wat onderwerp al hebben besproken. Je gaf op gegeven moment aan verandering die we doormaken of misschien door willen maken, dat heeft ook echt wel bijvoorbeeld wat implicaties, hoe we moeten organiseren.

Nou we hebben het over die teams gehad, op een gegeven wil je dingen bij elkaar gaan brengen, samenvoegen, sommige dingen die wil je misschien wel gaat splitsen. Kan je misschien nog wat vertellen over ja, misschien heel flauw, waar we nog niet over hebben gesproken. Met name als we het hebben over het organiseren van die capability hè, nou, waar we eigenlijk al die onderwerpen die we net hebben aangevinkt hè, dus een doel hebben, die business alignment opzoeken, ze worden geïntegreerd wat een geheel maakt, dus niet geïsoleerd. Ik noemde al een paar keer, die teams kunnen anders geformeerd worden. Maar ik kan me ook voorstellen dat er nog organisatieaspecten zijn die we nog niet besproken hebben, waarvan je zegt: ja, dit hoort er ook wel heel erg bij, anders gaat het ook niet werken en die hebben nog niet behandeld.

Antwoord - vraag 4

Ja, die zit denk ik wel erg op de team indelingen die we nu bij DELA hebben. Waar ik merk, vanuit architectuur willen wij veel meer naar domain driven, design en event driven architectuur en dus dat er echt een domeinen aan denken en dat domeinen zich niet zo gek veel meer aantrekken van andere domeinen. Waar we in het verleden zagen, van we hebben zo'n architectuur en gegevens komen op één plek voor en zeggen wij nu uitvaardiensten of relatiemanagement of doe maar wat je wil en onderhoud gewoon je eigen gegevens en die kunnen ook nog prima in een ander domein voorkomen en dat lossen we wel op, **maar we wijzen wel één plek aan wat de bron is**. En zo houden we dingen in sync en dat vereist in je organisatie dat je daar ook op een hele andere manier naar gaat organiseren. **Dus dat ik dadelijk een team heb, wat verantwoordelijk is voor een bepaald business domein of een sub domein van een business.**

En daar gewoon autonoom kunnen werken, zonder zich iets aan te kunnen trekken van een ander team. En dan op die manier kunnen zij continu blijven ontwikkelen en opleveren, zonder dat iemand anders daar last van heeft. En dat vereist dan ook nog wel wat van je teamindeling van het management, hè, die daarin mee moeten gaan en ook in moeten bedenken van oh, ja, als dat zo gaan doen, dan ga ik mijn teams zo in delen en dat heeft er bij DELA ook toe geleid dat we daar ook veel meer naar business teams toe zijn gegaan. Dus voor zo'n business domein, hebben we ook een business team en die doen daar dingen in. Ja, en vervolgens heb je daar ook weer platform teams voor nodig, die zorgen voor de platformen in feite waar je software op maakt. Dus ik heb een team en in zo'n team zit bijvoorbeeld ook een API-ontwikkelaar in en hij kan daar ontwikkelen wat ie wil. Maar er is een team dat verantwoordelijk is voor de API-gateway. Dat is ook een slag die wij nu aan het maken zijn qua teamindeling. En als ik dan kijk naar bijvoorbeeld, dan heb ik een management en aan het management die hebben een afdeling en die hebben een eigen ontwikkelteam, ook om dingen dan te kunnen doen. Ja en de implicaties ja, en dat gaat nog wel uhm....

Reactie interviewer

Ben je ook niet bang dat als je die domeinen eigenlijk wat meer hun gang laten gaan, en die worden dan niet gestoord door de ander, ben je niet bang dat het ten koste gaat van de juiste kennisuitwisseling en juist die integratie met elkaar, die ook zo belangrijk is?

Reactie geïnterviewde

Ja en daar hebben we gildes voor. Hè, dus we hebben echt business, ja, business teams op die verschillende domeinen en daarboven hebben we weer gildes. En dat is juist waar we naartoe willen hè dat die gildes gaan bepalen hoe gaan we dingen doen. Dus niet vanuit de architectuur wij stellen alleen de kaders op en vervolgens heb ik een gilde, en een gilde zegt: ja, integratie doen wij altijd op deze manier. Daar zitten een stuk of vijf, zes mensen in die dat met elkaar bepalen. Maar dat zijn wel die vijf, zes mensen die ook in die verschillende teams zitten. Dus wat je juist krijgt, omdat ze er zelf bij zijn geweest en zelf bedacht allemaal hebben, dat ze juist in die teams daar wel heel hard op zitten om de regels en richtlijnen daar ook te hanteren en dan zie je juist in feite dat het beter gaat en nu op dezelfde manier integreert en er ook echt over nadenkt en dat de teams er ook echt mee bezig is in feite. Dus dat is wel iets wat prettig is, waar we in het verleden zaten, dat domein architecten er ook best vaak bij betrokken werden van hoe moet dat dan, en hoe doen we dat dan, en dus dan zie je nu dat dat veel meer uit de mensen zelf komt.

Reactie interviewer

Ja. Wel belangrijk ook dat je dan die gilde hè, zoals je dat noemt, dat die schakel er dan wel is. Vaak wordt er dan geïsoleerd, het bedrijf, de domeinen of business worden dan ingericht en die interactie valt dan weg en dat is dan wel heel erg zonde. Want je kan juist zo veel van elkaar leren, want uiteindelijk doe je het allemaal voor hetzelfde doel. Waar we het in het begin al een beetje over hebben gehad. Wel goed dat jullie zo'n gilde dus wel inrichten, anders dan gaat het wel verloren. Dat zou zonde zijn.

Reactie geïnterviewde

Ja, zeker, en wat we, en dat is trouwens ook wel een goeie, want we hebben coaches rondlopen en wat die doen is ook uit elk gilde, volgens mij hebben we een stuk of acht of tien gildes of zo hè, dat daar een soort van voorzitter in zit, en zij organiseren, dus die coaches, die organiseren ook tweewekelijks of maandelijks of zo een bijeenkomst voor die gilde leiders om daar bij elkaar te komen. Waar loop je tegen aan, wat willen we, hoe gaat het en wat heb je nodig? Want zo komt veel meer, dat ja gilde ideeën en die gildes omdat ook veel meer ehm... ben op zoek naar het woord....

Reactie interviewer

Te faciliteren natuurlijk!

Reactie geïnterviewde

Ja, precies en om dat draaiend te krijgen en het enthousiasme bij de mensen te houden.

Reactie interviewer

Ja, nou, dat is wel heel goed ook, dat je ook voor die zachte kant als het ware en niet alleen de harde kaders en hoe je het organiseert, maar ook voor die zachte kant aandacht hebt. Dat maakt het wel completer dus helder. Oké, nou, we zijn ook bijna de tijd heen, zie ik. Maar ja, ik ben ook wel door mijn vragen heen, moet ik eerlijk zeggen. Dit zou de laatste slide zijn om je in ieder geval onwijs te bedanken voor je deelname.

Reactie geïnterviewde

Ja, graag gedaan, mooie slide.

Interview ambidexteriteit – DELA

Datum: dinsdag 13 april 2021

Functie geïnterviewde: Domein Architect

Organisatie: DELA

Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat DELA om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzettend van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe het DELA omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook de huidige bedrijfsvoering voortzet.

Antwoord - vraag 1

Misschien wat wel leuk is om te vertellen wat we aan het doen zijn. Wij zijn onderdeel van een team en dat team, dat heeft, dat kun je eigenlijk vergelijken met een CIO-office zoals je dat als term op google kan vinden. Maar ik weet niet of dat jou iets zegt. Het is eigenlijk de ondersteuning naar DELA toe, strategisch gezien. Maar ook in praktijk, naar de buitenwereld kijkende. We zijn nu eigenlijk al een tijdje aan het kijken naar waarom zijn we op de wereld gezet, als team zijnde. Wij zitten daarbij. Maar bijvoorbeeld ook het DELA-innovatielab zit daar ook bij. Dus wat het innovatielab doet, is kijken we naartoe kunnen, innoveren, een beetje de uiterste bekijken en wij spelen daarop in door nou ja, te vergelijken en te kijken naar hoe past dat nou binnen onze architectuurkaders maar als je echt naar onze architecten kijkt, dan hebben we de enterprise architecten en de domeinarchitecten en waarbij je ziet dat de enterprise architecten veel meer gericht zijn op strategie. Dus daar wordt heel vaak de vragen gesteld: joh, we lopen hier ergens vast, hè, want vaak wordt het wel eigenlijk tweeledig ingevuld. Strategisch ingevuld. Dus vanuit de strategie wordt architectuur gevraagd mee te denken, van waar ligt dan onze toekomst. Waar moeten we dan naartoe bewegen? En anderzijds hebben we gewoon de projecten maar ook de huidige wereld die aangepakt moet worden. Wanneer iets end of life is of whatever en soms komt daar nog weleens verrassingen naar boven. Maar op dat moment wordt ook architectuur aangehaakt om te kijken: joh, wat is nu, nu weer iets gaat vervangen, dan naartoe. Hoe moeten we dat gaan doen?

Wat ik altijd lastig vind aan deze vragen is dat we proberen in te spelen op de toekomst. Dus we hebben bijvoorbeeld het verzekeringsadministratiesysteem zijn we aan het vervangen op dit moment. **Dat is al drie, vier jaar geleden is dat gestart met een onderzoek van waar gaan nou eigenlijk naar toe.** Waar moeten we naartoe? En hoe kunnen we dat zo toekomstgericht doen? Zeg maar. Er is gekozen voor een pakket die inderdaad heel flexibel is. Maar dat is al een tijdje terug besloten. En als je nu eindelijk kijkt naar wat dat pakket doet, is het eigenlijk heel simpel pakket. Wat iedereen eigenlijk kent en het is niet heel innovatief of innovatief in de zin van dat het flexibel is en dat het makkelijk, zeg maar, kan uitbreiden of gemakkelijk andere landen kan toevoegen. En dat systeem wordt neergezet, simpelweg omdat we het oude systeem uit hebben moeten zetten, omdat het gewoon end of live is. Dus ja in te spelen op de toekomst. Misschien dat niet heel concreet. De vraag naar ons van joh, wat is nu, waar ligt nu onze toekomst? Er wordt veel korter gekeken naar waar staan we over een jaar? **Dan wordt er ook weleens plannen gemaakt. Waar staan we dan over vijf jaar? Maar dat is niet heel visionair.**

Reactie interviewer

Nee, oké, niet echt visionair. Ja, want ik vind die pakketselectie, om dat even als voorbeeld te nemen, wel interessante. Hè, op een gegeven moment is er dus een punt gekomen dat jullie naar alternatieven gaan kijken. Alleen kan me voorstellen dat daar een aanleiding ten grondslag ligt, omdat een bepaalde businessunit of onderdeel van de algehele bedrijfsvoering, daar concreet naar vraagt. En hoe zijn jullie op dat punt gekomen, dat je wist, oké, we moeten dus hieraan sleutelen om de bedrijfsvoering tegemoet te komen, nu en ook weer over die aantal jaar.

Reactie geïnterviewde

Het wordt hier best wel ad hoc ingeregeld volgens mij dat, dat weet je, dat zit 'm echt in, ik heb nog een ander voorbeeld dat mensen zeggen: joh, over twee jaar gaat onze backoffice met pensioen. Zij hebben kennis van een bepaald systeem, wat niemand anders heeft. Dus zodra zij met pensioen gaan, dan moeten wij dat vervangen hebben. Concreet wordt het dan. En als iemand van die persoon de zegt: joh, ik was eigenlijk van plan om over een jaar al met pensioen te gaan, dan hebben we een probleem. **Zeg maar, we hebben andere programma's gehad waarbij, ja, weet je, we het in één keer op popte, joh, blijkbaar wordt dat systeem over een jaar vervangen, dus daar moeten we in mee.** Dus we moeten iets gaan regelen. Soort best wel ad hoc passief, zeg maar op gereageerd en niet zozeer van joh, laten we nu eens even een paar stappen vooruitzetten in plaats van, dat zie je. Ik praat nu wel voor mijn beurt denk ik, want het traject is wel al 3 jaar geleden gestart, maar ik denk wel met het vooruitzicht dat er gewoon een bepaalde programma's echt end of life zijn, dus die echt gewoon vervangen moeten worden. Ja, ja, dan moet je wel.

Reactie interviewer

Ja, precies dus het is met name vanuit het huidige gestuurd. Je ziet natuurlijk op je afkomen maar dat is allemaal vanuit de huidige, want in begin hoorde ik je wel iets interessants zeggen dat je een bepaalde overlegstructuur hebt, waarbij ook het innovatielab aansluit. Meerdere afgevaardigden vanuit de organisatie die, waar bijvoorbeeld ook strategie wordt besproken, wat je ook al aangaf dan kun je toch best wel veel vooruit. Ik kan me voorstellen dat erop dat er dus teams zijn of afdelingen hoe we het ook willen noemen. Die dus echt naar de markt kijken. Ik zie dit bij de concurrenten gebeuren. Ik zie bijvoorbeeld hè de technologie neemt deze wending en ja, wij als DELA willen daar heel graag ook onderdeel van zijn of willen die innovatie meemaken. Hoe kunnen we daar nu al op inspelen dat we over tien jaar nog steeds relevant zijn?

Reactie geïnterviewde

Je ziet dat bij ons heel erg, dus dat zijn echte enterprise architecten die daar aanhaken. Maar als je vanuit een logisch architectuur kijkt, dan gebeurt bij het bepalen van BIP, ik weet niet of jij daar kennis van hebt?

Reactie interviewer

Nee dat zegt mij niet zo.

Reactie geïnterviewde

Ik kan het wel even heel snel naar voren toveren misschien. En je ziet vooral Wiebe het doen volgens mij. Volgens mij zie jij nu de stijlguides. En daar staat gewoon nog niet wat ik zoek. Was wel jammer. Nou anders stuur ik je die nog wel even op. Nou, wat je hier wel ziet is eigenlijk hoe wij. Ja, dit is hoe wij ons domeinarchitectuur zeg maar invullen. Dus het gaat om klanten, processen, informatieapplicaties dan een bepaald niveau, niet tot in detail, maar dat werken we dan uit voordat het naar het solution design gaat zeg maar goed, ik stuur het wel even op.

Reactie interviewer

Misschien is het wel goed als resumé voor deze slide ook af gaande van het plaatje wat je net liet zien, je maakt dus wel degelijk de koppeling van helemaal rechts, die harde infra tot en met links helemaal die de klant en wat ze daarin nodig hebben. Alleen ik maak uit je verhaal op, ook even samenvatten en bevestigend wellicht, dat met name vanuit bestaande geredeneerd is en het op korte termijn en soms ook het ad hoc wat je zojuist benoemde.

Reactie geïnterviewde

En ik weet DELA echt wel zijn best doet om daar anders naar te kijken, zo wordt er vanuit een BIP (Business Informatie Plan) dus echt gekeken naar de strategie en strategiedoelstellingen en uitgangspunten. En dan de eerste laag daaronder is architectuur, dus dat werkt heel erg samen. Dan kijken we echt van waar gaan we naartoe, zo'n marktonderzoek, waar jij het dan over hebt, dat gebeurt dan ook echt op die plek, dus inclusief in combinatie met de architecten. Dan hebben we wel een soort van oké, richting, waar willen we dan uiteindelijk naar toe, maar dat wijkt af van wat je in werkelijkheid ziet gebeuren, zeg maar. En dat zul je misschien wel bij veel bedrijven zien. En op zich is dat ook niet gek, want het project waar we nu mee bezig zijn, ja, dat zo gigantisch groot. Er worden gewoon heel vaak keuzes gemaakt, het gaat op en neer. Ene moment worden er keuzes gemaakt, we gaan het op de juiste manier doen, hè we gaan echt kijken naar de klant, waar willen we naartoe? En vervolgens, ja in het voorbeeld wat ik net noemde dan zegt iemand van backoffice joh, maar ik wil over een jaar al met pensioen, dan wordt de aanpak in één keer anders, en dan moeten we zorgen dat dat systeem uitgezet kan worden. Dus ja, daar moet je heel flexibel zijn daarin.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies. En merk je dat de exploitatie, dat is met name het huidige exploratie dus meer kijken naar de toekomst. Merk je dat dat dus bij dezelfde mensen zit of zijn dat gescheiden gebieden, wanneer zulke keuzes worden gemaakt.

Reactie geïnterviewde

Bijna dezelfde mensen.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt DELA dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Oké, ja precies. Ehm helder. Wat mij betreft kunnen we naar de volgende slide, als jij dat ook oké vindt. Dat gaat overigens ook weer door op hetgeen wat we al besproken hebben, dus het echt opvolgend aan elkaar. Hé, dus het zojuist besproken en vasthoudend ben ik heel erg benieuwd hoe DELA ervoor zorgt dat de inspanningen die gericht zijn op het huidige, maar ook op die toekomst, die toch ook wel worden gedaan, hoe zorgen je er nou voor dat je altijd naar hetzelfde doel streeft.

Antwoord vraag 2

Dat gebeurt door middel van BIP wat ik net noemde, maar daar wordt er echt ook de prioriteit bepaald en daar wordt aan vastgehouden ook. En soms is dat nog wel lastig, omdat je bijvoorbeeld bij het verzekeringsadministratiesysteem wat we aan het vervangen zijn. Daar ligt de prioriteit heel hoog. Maar ja, de operatie in de lucht houden ligt natuurlijk ook hoger, en dat maakt het soms heel erg lastig. Het komt wel telkens terug op het BIP, het BIP is gewoon heel erg belangrijk want daar staat onze strategie en dezelfde mensen die daarover praten, die dat vastgesteld hebben, ja, die die bepalen ook de prioriteiten.

Reactie interviewer

Ik hoorde je wel een paar keer zeggen dat, je hebt op een gegeven moment. Dat hè, stel je voor, iemand wil een jaar eerder met pensioen, daar wordt op bijgestuurd. Vanuit dat BIP kan ik me voorstellen dat er, dat daar ook iemand daar regie ophoudt en ervoor zorgt dat er op één of andere manier toch naar die strategie wordt toegewerkt zoals bepaald, en in dat BIP, op welke manier wordt dat gedaan? Heb je daar zicht op?

Reactie geïnterviewde

Nee, ik heb daar geen zicht op. Ik zie het wel, of in ieder geval vanuit de praktijk, zeg maar vanuit kwartaalplanning en zo zie je het wel, je ziet dingen gebeuren, zeg maar hè dus, maar ik heb geen zicht op hoe ze dat op dat niveau doen nee.

Ik merk wel dat ook het management daar best wel in een lastige positie zit, wat de baas, onze directeur zegt: we doen alles op alles om dat project live te krijgen, terwijl het management dat daaronder zit, toch weer andere routes lijkt te nemen, omdat je ook gewoon ja, weet je, het is heel makkelijk om te zeggen van we zetten alles aan de kant om het verzekeringsadministratiesysteem live te krijgen. In de praktijk en in de operatie is het gewoon niet zo makkelijk. Maar goed, ik heb daar niet zo heel veel inzicht in. Ik zit ook niet bij die meetings. Ik weet dat Wiebe daar wel bij zit, volgens mij. Als je daar misschien, kun je nog een mailtje eraan wagen als je daar meer informatie over wil hebben.

Reactie interviewer

Precies ja, dat zou wellicht kunnen. Neemt niet weg dat je je antwoorden zijn ook heel waardevol hoor.

Reactie geïnterviewde

Ik weet dat er vanuit de BIP geopereerd wordt, maar ik weet ook dat we erg in de waan van de dag leven.

Reactie interviewer

Ja, precies, dat hoorde ik je inderdaad zeggen. Misschien is het mij even ontgaan, maar waar staat BIP concreet voor?

Reactie geïnterviewde

Dat is bedrijfsinformatieplan. Het plaatje op zich, zegt eigenlijk best wel veel over hoe wij te werk gaan. Als je van boven tot onder leest, dan heb je echt van strategie tot veranderportfolio en daartussen zit architectuur, actiepunten veranderportfolio, daar zit ik heel erg op. Iets meer naar boven toe, daar zit dan strategie, als je van links naar rechts kijkt, dan heb je echt inderdaad van klanten, tot aan infrastructuur. Dus dat is zeg maar, als we de details in gaan dan gaan we ook van links naar rechts.

Reactie interviewer

Ja, precies, en zo'n plan, voor hoeveel jaar wordt die ongeveer gedefinieerd?

Reactie geïnterviewde

Vijf jaar.

Reactie interviewer

Voor vijf jaar, oké en zit daar nog iets boven? Wat zeg maar zich richt op tien jaar of juist weer iets wat daaronder zit, wat zich weer richt op één tot twee jaar bijvoorbeeld. Of is dit wel het plan dat er gewoon ligt, waarop gestuurd wordt?

Reactie geïnterviewde

Ja, je hebt BIP en daaronder heb je per domein een roadmap en dat richt zich tot twee jaar, volgens mij.

Reactie interviewer

Ja, precies oké, en dan heb je BIP en daarboven zit geen plan meer of een visie of een ideaal?

Reactie geïnterviewde

Ja, we hebben natuurlijk wel visies vanuit DELA, dat zit niet in het BIP. Dit is echt wel per domein. De visie, zeg maar komt er echt wel vanuit overkoepelend.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt DELA dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Ja, ja, precies oké, helder. Nou, wat mij betreft kunnen we ook naar de volgende slide, die gaat hier namelijk wel op door, je gaf er al iets van weg, ondanks dat je aangaf van hé, ik heb daar niet volledig zicht op. Vanuit de BIP en de keuzes die worden gemaakt en de regie die daarop wordt gehouden en de bijsturen die misschien nodig is, kan ik me voorstellen dat dat ook uitdaging met zich meebrengt, spanning tussen het hoger management, middelmanagement bijvoorbeeld, of ongetwijfeld ook op operationeel niveau. Wat kun je daarover vertellen? Want je merkt dat er een plan ligt en men graag vooruit wil en vooruit moet.

Antwoord vraag 3

Er zijn best wel veel spanning denk ik. Wat ik net al zei heb je **spanning tussen de hoogste baas en het management daaronder**. Er is al een soort, ik heb dat één keer gemerkt hè dat er echt zo tegen het management zei, joh, waarom zorg je niet dat het live gaat. **Waarom zorg je niet gewoon dat werkt, dat het de juiste prio krijgt en dat de rest gewoon allemaal naar achter wordt geschoven**. Maar het management, ja, natuurlijk veel meer zicht heeft op waar lopen we tegenaan. Je kunt de operatie ook niet zomaar laten vallen. Dat heeft ook gewoon met **wet- en regelgeving** te maken. Dus je kunt niet **zomaar zeggen we gaat dit live brengen en de rest doen we straks wel, dat kan niet**. Dus daar zit wel wat spanning. **Waar heel veel spanning zit is de weg die we op gaan, de gebruikers uiteindelijk**. Het wil niet altijd zeggen dat het in ieder geval in de eerste periode, **dat ze erop vooruitgaan**. Dus daar zit best wel, ja, zoals je weet, we hebben nu dus bijvoorbeeld, in de eerste instantie was het het doel om echt iets moois neer te zetten. Hè om de eerste fase, echt iets moois neer te zetten, echt iets waar de medewerkers blij mee zijn. Maar dat valt dan tegen, je moet inkorten en je wil op een gegeven moment wil je gewoon iets neerzetten en wil je live. Ze hebben gezegd, de baas heeft gezegd, deze zomer gaan we live. Hoe dan ook. Maakt niet uit waarmee, we gaan live. Zodat we in ieder geval iets te vieren hebben. Maar goed, dat betekent ook wel weer iets van ja, wat ga je dan opleveren, dan gaat er een opmerking handmatig werken komen. Ja, daar zijn de gebruikers natuurlijk helemaal niet blij mee. **Dus er worden keuzes gemaakt. Ja, die niet goed is voor iedereen**. Dus daar zit ook wel wat stress en spanning, denk ik. **En het feit dat we zo vaak wisselen van tactiek**.

Ja, dat is vervelend, dat is vooral voor de teams gewoon heel vervelend, welke kant gaan we nu op, dat verandert nogal eens, de ene keer is het we gaan het mooiste van het mooiste maken en de volgende keer zeggen ze van nee, dat gaan we toch niet doen, we gaan inkorten tot een MVP. Ik moet wel zeggen dat nu een beetje kalmeert en zit iedereen in de goede stoel om op te leveren zeg maar en dat is heel erg fijn. Dat zie je ook. Dan wordt er echt heel hard gewerkt om de dingen op te leveren die we moeten opleveren om in juni uiteindelijk live te gaan.

Reactie interviewer

En merk je er domein overstijgend gewerkt wordt, merk je dat?

Reactie geïnterviewde

Wij onderkennen een aantal domeinen, we hebben verzekeren, uitvaart en corporate, die pakken we dan samen. We werken zeker goed samen, termijn overstijgend al is uitvaart wel echt een apart domein. Dus uiteraard is dat wat lastiger mee te nemen, wij werken heel erg aan de verzekeringskant en we denken wel na over hoe we het generiek kunnen opzetten zodat het straks ook voor uitvaart werkt. **Daar blijft het wel een beetje bij**, we proberen wel aan te haken en de juiste vraag te stellen om in, om ons proces generiek te maken, maar we doen daar verder nog niks. Dus we proberen wel gewoon de juiste lijntjes te leggen. Dat is het dan.

Reactie interviewer

En zie je daar bepaalde mogelijkheden in de toekomst die beide wel wat kunnen opleveren als daar mee integratie komt?

Reactie geïnterviewde

Ja, weet ik niet, in principe wordt er voldoende nagedacht vooral bij architectuur, hè, want ik ben bijvoorbeeld voor verzekeraardomeinarchitect, Stefan zit veel meer aan die uitvaartkant, **ze praten heel veel over van: ja, God, wat hebben we nou eigenlijk gemeen en wat zijn onze gemene delers**. Ik denk dat we dat wel goed oppakken, dus daar vrij generiek aan denken. Maar uitvaart is wel echt een heel andere tak van sport en ik denk dat we daar niet zo heel veel aan kunnen verbeteren in onze samenwerking.

Reactie interviewer

Nee, dus je kijkt inderdaad het overlap wel zit, maar laat ook vooral met elkaar met rust en zorgt voor de eigen toepassing, omdat het gewoon ook een eigen markt betreft.

Reactie geïnterviewde

Ja.

Reactie interviewer

Ja, dan kan ik me voorstellen.

Reactie geïnterviewde

En dingen waar we wel samengaan daar gaan we wel samen.

Reactie interviewer

Af en toe hebben we ook te maken met een stukje maatwerk omdat daar de markt ook gewoon naar vraagt, natuurlijk.

Misschien tot slot ben ik nog wel even benieuwd naar terugkijkend dan eigenlijk de eerste vraag, de organisatie die heel graag wat met vernieuwing wil doen, maar ook heel erg gericht is op het huidige. Stel je voor, dat zal wat meer evenredig zijn en er wordt iets meer visionair gekeken, waarbij je ook zegt: hé, ik zie echt wel dat DELA graag wil een echt wel wat aan doet. Stel je voor, dat zou misschien nog wat robuuster zijn, de initiatieven. Wat voor gevolgen heeft dat voor de manier van organiseren volgens jou binnen DELA?

Reactie geïnterviewde

Dan zouden we dat veel gericht en in kleinere happen moeten doen. Want waardoor dat nu niet kan, is omdat we gewoon een hele grote projecten aan het doen zijn. Maar je kunt niet en alles vangen en met alles tien stappen vooruitzetten. Dus dan zal je eerst dat moeten afronden en dan per deel, per hapklare brokken kijken wat kunnen we nou echt opleveren, wat bijdraagt onze toekomst, zeg maar.

Reactie interviewer

Nou, ik kan me voorstellen en zeker, knip het op. Maak het werkbaar, planbaar. We hadden het ook even kort over de manier van organiseren, met name door het management. Wat zou je daar verwachten aan verandering?

Reactie geïnterviewde

Dat is een goede vraag, ik zou zeggen dat ze in ieder geval focus moeten hebben. Of in ieder geval ook met delen zeg. De focus op de operatie is nu gewoon heel erg groot en daar is gewoon geen ruimte voor vernieuwing, zeg maar. In organisaties zou je daar ruimte voor moeten maken. Ergens wordt hier ruimte gemaakt omdat we natuurlijk een innovatielab hebben, maar concreet komt daar niks uit. Ik denk dat je daar dan nog meer in moet stoppen qua organisatie om daar echt iets uit te laten komen. Dat het misschien wel naast de huidige projecten kan bestaan. Ja, daar zal je toch ook meer op moeten richten, denk ik. Met het project waar we nu mee bezig zijn met het verzekeringsadministratiesysteem is gewoon te groot, eigenlijk. Iedereen is daar nu mee bezig en er is geen ruimte voor iets anders.

Reactie interviewer

Nee, precies, want het innovatielab, wat ik een beetje opmaken uit je verhaal is dat dat iets is wat mensen erbij doen, dat er niet per se mensen volledig als FTE worden ingezet.

Reactie geïnterviewde

Ja, er zijn er nu wel een paar die volledig worden ingezet. Dat is maar klein clubje en er komt niet iets heel concreets uit. Het is ook niet, zeg maar, ik weet al niet meer wat over ging. Laatst een kleine introductie gehad. Toen dacht ik ook o ja, als dit het dan is, dan mag je eigenlijk nog niet eens een innovatielab noemen, zeg maar. Inhoudelijk vond ik het ook niet echt zo sterk. Dus ik denk dat daar meer uit gehaald kan worden.

Reactie interviewer

Ja, want dat lag voor jou te dicht bij het huidige al of?

Reactie geïnterviewde

Heel erg op de organisatie en de processen, heel erg intern dus niet per se op onze producten en diensten naar de klanten.

Reactie interviewer

Nee, precies oké, daar zou het inderdaad wel over moeten gaan. Dat ben ik met je eens, ja. Tenminste ook wel uit het kader van het onderzoek. Daar richt het onderzoek zich met name ook op. Hé, hoe ga je juist naar die naar die klant toe bewegen? Het gaat met name over het vinden van het juiste een businessmodel. Daar draait eigenlijk dit onderwerp om.

Reactie geïnterviewde

Een van onze visie/strategie is om de meeste klantvriendelijke of de klanten de beste klantreis te geven. Weet je, dat zit er allemaal in. Maar ja, goed, hoe spannend is dat? Ja, weet je, dat kun je natuurlijk heel klein houden, van we zijn heel vriendelijk aan de telefoon of staan we op de stoep. Weet je het is zo breed. Dus ik denk dat je daar best wel veel mee kan alleen doen we dat niet.

Reactie interviewer

Nee, inderdaad. Dat is een conclusie die je stelt, die voor mij wel interessant is. Inderdaad, goed om te weten, want je zou het liefste die doorvertaling wel terugzien in zo'n casestudy die vanuit de missie, visie van de organisatie concreet terug naar een strategie en voor de middellange termijn, en de korte termijn, waar we het net al even kort over hadden, maar daar ontbreekt het dus een beetje aan gaf je aan.

Reactie geïnterviewde

Ja, kijk wat we in plaats daarvan wel doen dat we iets met de brievenbus doen en dat Marketing dat bedenkt om daar een kaartje met bloemetjes bij te doen. Dan zeg ik: waarom dan? Dan denk ik, ja, is dat het doen? Maar goed. Vanuit het innovatielab zie ik dus niet veel meer naar boven komen dan ik al verteld heb. Ik denk dat we daar veel te veel op onze operatie van nu richten, wat men in de huidige situatie ook snapt, maar ik zou het zo graag anders zien.

Reactie interviewer

Nou, ik kan me voorstellen. Want het innovatielab, hoe lang bestaat het nu ongeveer?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat weet ik eigenlijk niet, volgens mij wel al een paar jaar alleen aan begin is mij nooit echt duidelijk geweest wat ze nou precies doen. Misschien is dat wel het probleem, we hebben het wel maar lopen er ook niet mee te koop. Dus je zou verwachten dat een innovatielab iets is waar je trots op bent. Hè, je ontwikkeld dingen wat echt toekomstvisie is, waar je echt 20 jaar vooruitkijkt, en dan hoeft het echt niet live te gaan, maar wel iets waar mensen enthousiast van worden, of dat je één keer in de zoveel tijd kan laten zien. Joh, dit is waar we naartoe zouden kunnen gaan een keer, dat komt er in ieder geval niet uit en dat is wel zonde.

Reactie interviewer

Nou inderdaad, dat is zeker zonde, dat gaat ook met name over het organiseren. Ook wat op die slide staat hè, we hadden het net over management, missie en strategie, maar ook een stukje communicatie intern, die belangrijk is om inderdaad men ook bewust te maken van het feit welke activiteiten worden ontplooid om dat echt naar die visionaire stap te kunnen maken. Dus dan hoort er zeker bij, ben ik het helemaal mee eens. Ik ben wel voor een heel groot deel door mijn vragen heen. We hebben best wel bolletjes, zo noem ik ze altijd, aangetikt. Heb jij nog zaken waarvan je zegt, dit wil ik toch nog even meegeven of aanverwant aan het onderwerp. Is dat wel belangrijk voor het onderzoek? Of?

Reactie geïnterviewde

Nee, ik merk dat ik en beetje negatief klink terwijl ik dat eigenlijk niet ben. Alleen ben ik gewoon in deze vraagstelling heel erg met de huidige wereld bezig bent, en dat is eigenlijk zonde.

Reactie interviewer

Het komt zeker niet over als negatief hoor, vooral heel erg waardevol. Want daar gaat ambidexteriteit juist met name over. Hoe ga je nou succesvol om met die toekomst en het huidige? En welke valkuilen uitdaging zitten daarbij? Ja, dit is er eentje die je ook gewoon terugziet in de theorie, en andere onderzoeken. Dat is helemaal niet gek.

Reactie geïnterviewde

Nee precies, juist deze theorie die terug terugziet komen want blijkbaar vinden we het ook heel erg lastig om die twee samen te laten gaan.

Reactie interviewer

Ja, en het is ook best wel, het is ook gewoon verdomd lastig. De onderzoeken over ambidexteriteit, dat is ook nog niet zo heel erg oud allemaal. Zijn best wel recente studies en dat geeft wel aan dat de juiste manier om daarmee om te gaan, dat bestaat ook nog niet zo lang. Die best practices zijn nog niet door ontwikkeld. Dus dan is het ook heel logisch dat je een praktijk aantreft dat het allemaal niet uitgekristalliseerd is en dat iedereen het perfect doet, volgens ja, misschien ideaal zou moeten.

Reactie geïnterviewde

En ik denk, als je er echt iets mee en je wilt het echt goed doen volgens het boekje, als dat er al is, dan moet je daar echt veel geld in investeren. Je kunt je afvragen en vooral voor DELA bijvoorbeeld, is het dat waard? Want ja, hoe innovatief kunnen wij zijn als een uitvaartorganisatie en verzekeringsorganisatie.

Reactie interviewer

Ja, nou precies, en dat is ook een terechte vraag en wat versta je ook onder het begrip? Wanneer ben je voor je gevoel vernieuwend of innovatief bezig en wanneer ben je ook tevreden daarmee? Welke doelen stel je daaraan? En dat is voor de ene, bijvoorbeeld bepaalde IT-platform clubs. Ja, dat zijn natuurlijk partijen die enorm snel veranderen en alleen maar bezig met innovatie. Dus die hebben een hele andere definitie dan bijvoorbeeld in een andere een andere organisaties, die meer traditioneel van aard is. Dat betekent niet dat het als ze daar bezig zijn met vernieuwing, dat dan minder goed is dan dat IT-platform bedrijf. Want ja, het zijn gewoon andere businesses en dan is het voor ieder voor zich is dat ook gewoon goed.

Reactie geïnterviewde

Ja precies.

Reactie interviewer

Nou, super, de laatste slide is deze om je te bedanken voor je tijd.

Interview enterprise architecture capability – Finalist

Datum: vrijdag 26 maart 2021

Functie geïnterviewde: Business Consultant / Productmanager / Aandeelhouder

Organisatie: Finalist

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Finalist?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Finalist zich uit?

Antwoord - vraag 1

Dat is een goede, het uit zich met name in het geïntegreerde geheel en in het portfolio. Alinen van de business en IT is meer een onderdeel wat bij de projecten zelf gebeurt. Dus daar is niet echt bij Finalist, behalve bij marketing en sales waar er wel vast over gesproken is. Daar zit een soort van een alignment gedachte, met welke markten willen wij nou met onze IT bedienen. Maar er zit bij onze projecten is het meer toeval. Zit het meer in de projecten zelf om je te richten tot de business vraag. Heel veel projecten bij Finalist zijn nog, hit en run projecten. We doel een bepaalde website bouwen of een sociaal intranet, of ze bij ons het beheer afnemen of niet maakt eigenlijk niet zoveel uit. Daar zat niet veel gedachte achter. Wat wij nu aan introduceren zijn is één van mijn titel social enterprise-architecten, de andere -productmanager en wat we introduceren zijn, is dat we veel meer richten op producten die ook worden hergebruikt kunnen worden. Dus dat zijn software asset servicediensten die wij straks niet alleen aan de andere drie, bijvoorbeeld voor dat GGD-jeugdossier van nul tot 18 jaar. Dat is een product wat we uiteindelijk willen aanbieden aan veel meer GGD-regio's natuurlijk in Nederland. We zijn het nu aan het bouwen op basis van specs, samen met drie GGD-regio's, die financieren dat ook grotendeels. Finalist trouwens ook. Maar het levert een product op wat je kan hergebruiken waar beheerinkomsten uitkomen. Dus dat is denk ik wat meer het portfolio gedachte en het geïntegreerde geheel. En de andere projecten zijn toch echt wat meer bestaande onderdelen. En ja er is wel aandacht voor architectuur, voor security en privacy, maar het zijn over het algemeen relatief simpele oplossingen, die projecten.

Veel aan de voorkant. Je ziet bijvoorbeeld dat als we bij een andersoortig uitkomen, zoals bij een woningcorporatie in Nederland, waar we de integratie specialisme leveren en RedHat gebied en dan zit er ook een architectuur gedachte achter, maar dat is dan meer van die klant. Die klant had al een beeld dat ze een integratie willen in een ERP en dan komen ze bij Finalist voor de specialisatie. We hebben daar een competence center op het gebied van integratie op RedHat. Dan komen ze bij Finalist uit om uiteindelijk zeg maar die specialisaties in te richten. We hebben dus niet meegedacht aan die architectuur, wij zijn daar een soort van invulling van.

Dus je ziet ook binnen Finalist met name terug op de productlijnen. Met name GGID voor de GGD markt / zorg markt, en we hebben aan de andere kant bij de businessunit een digitale werken omgeving, dat is ook een product wat door meerdere klanten is gefinancierd en nu op een andere manier als dienst aangeboden kan gaan worden en dat richt zich meer op onderwijs.

Reactie interviewer

Oké, en ik hoor je inderdaad wel zeggen, jullie hebben wel heel erg oog voor een stukje uniformiteit en verder kijken dan de geïsoleerde oplossing, waar de vraag initieel uit voortgekomen is.

Reactie geïnterviewde

Ja, daarom hamer ik op dat GGID, dat was natuurlijk een giga softwarebouw trajecten. Daar is echt wel gelet op architectuur. Er zijn componenten die hergebruikt kunnen worden, er zijn componenten die als een proces engine vormen die vanuit een open source hart erin gezet is, digitale communicatie module die met zorgdomein kan werken, onderdelen die we ook weer kunnen hergebruiken binnen andere oplossingen. Het is de eerste keer dat het echt op die manier gebruikt wordt. Als je dit zou vragen vijf jaar geleden, dat hadden we de code gekopieerd naar het volgende project, en dan zouden ze daar weer op voortborduren.

Reactie interviewer

Ja, precies, en zou je iets kunnen vertellen, ook binnen die concrete context, als we het dan toch hebben even hebben over die alignment met een business en IT, hoe zijn jullie er mee omgegaan om er zeker van te zijn dat hetgeen wat werd ontwikkeld, dat het ook bijdroeg aan datgene wat jullie voor ogen hadden?

Reactie interviewer

Als bedrijf bedoel je of voor ogen hadden voor de klant?

Reactie interviewer

Nou, dat is wel heel erg interessant voor beide. Doe dat maar, het is voor beide interessante te horen.

Reactie geïnterviewde

Voor ogen van het bedrijf was met name die product gedachte. De recurring business, van het doen van hit en run projecten, waar je echt gevoelig bent voor de markt, van klanten of die wel of niet een project van je afnemen. Zit eigenlijk weinig continuïteit in bij Finalist. Je kan zomaar opeens veel mensen op de bank hebben zitten. Dat is in het verleden ook flink gebeurt. Dus de gedachte vanuit finalisten voor die producten is wel heel duidelijk recurring business, **dus we hebben producten die kunnen we uitbouwen, daar zoeken we weer financiering voor.** Dat komt ten goede aan het grotere geheel. Aan al die GGD-regio's die dat afnemen. Tegelijkertijd hebben we gewoon inkomsten, waardoor we die doorontwikkeling ook kunnen financieren en ook het beheer kunnen regelen, bug fixes kunnen doen. Je moet je indenken dat als daarvoor zo'n project gedaan werd, dan werd dat allemaal achteraf nog, moest dat nog afgesproken worden. Verwachten jullie iets van ons in beheer? Verwachten jullie dat wij iets met bug fixes gaan doen of heb je daar een andere partij voor? Dat was altijd heel onduidelijk wat we moesten opleveren. Daar stond geen goede serviceorganisaties. Geen heel duidelijk beeld van hoe gaan we nou eigenlijk om met die klant, dat is met die productgedachte echt een stuk veranderd. Voor Finalist is dat volgens mij wel heel duidelijk voor de klanten zelf, ik kan heel veel vanuit de GGD spreken, zij zien dit als een mogelijkheid om die concurrent die een monopolie positie hebben in die jeugdossiermarkt, om GGD een ander alternatief te bieden. Ook wel uit vanuit een soort ideale gedachte in. Zij zijn ook al nadenken over een coöperatie waarin die drie GGD'en, het GGID, het doorleveren daarvan aan andere GGD'en, dat ze dat bij wijze van spreken GGD aan kunnen laten sluiten, zonder dat ze een grote Europese aanbestedingen hoeven te doen. Dat ze zich aansluiten bij een coöperatie op basis van een dienst.

Dan zie je dat het ook goed past in de strategie van zo'n GGD-markt, dus dat het vanuit de klanten gezien ook heel passende oplossing is om in zo'n producten en zo'n SaaS-leverancier als contract om daar ook vanuit hun kant weer heel mooi bij aan te sluiten.

Vraag 2 – 'Naar welk doel werkt Finalist toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?'

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Zeker, helder antwoord. Dan wil ik eigenlijk met die informatie ook door naar de volgende slide, want we hebben het nu eigenlijk een heel concreet gehad over dat doel, zowel intern voor jullie, maar ook voor extern, voor die klant. Dat is best wel duidelijk voor ogen en daar ben ik met name even benieuwd welke elementen en dat zie je ook in die vraag staan, welke elementen daarbij helpen om dat doel te kunnen bereiken.

Antwoord - vraag 2

We hebben een aantal kenniscentrums, dat gaat over integratie, maar dat gaat bijvoorbeeld ook over ontwikkel pipelining op basis van RedHat open shift die wij eigenlijk bij meerdere klanten gebruiken. Dat zijn niet onze componenten, maar dat zijn gewoon componenten van een open source leverancier zoals RedHat. Dat is eigenlijk een repeterend geheel. Elke klant die wij tegenkomen die iets met Javaontwikkeling doet. Die kunnen wij gewoon standaarden werkplekken zeg maar even mee bedienen met software voor hun ontwikkeling maar ook met de pipelines die daarbij horen. Zij hoeven zelf niet heel erg na te denken over continues integration en continues delivery bijvoorbeeld. Dus dat is één doel en dat gebruiken we dus ook zelf tijdens de projecten en in onze producten. En je ziet als je kijkt naar de langere termijn, visie en doelstelling. Dat wij eigenlijk die componenten waar ik het net over had, zoals die proces engine en die digitale communicatiecomponent, dat we die we bedacht hebben, dat we die nog kunnen hergebruiken, maar nog niet hebben hergebruikt. Ik heb het idee dat zoals bij de GGD, dat we dat ook nog niet in de oplossing zelf genoeg gebruiken. We kunnen er nog meer uithalen. De doelstelling en de langetermijnvisie, zal zich zeker richten op die producten en het hergebruiken van die componenten die we dan ontwikkeld hebben en ook zelf in beheer hebben en zo weer op een andere manier bij andere klanten kunnen inzetten. Dus daar zit bijvoorbeeld bij integraties en pipeline, in dat zit 'm in gebouwde code en componenten die we kunnen hergebruiken bij andere klanten in een ander traject.

Reactie interviewer

Ja, precies. En vanuit die stip aan de horizon, zeg maar, tot en met de dag van vandaag even terug redeneren, zijn er dan elementen die jou in dat pad daarnaartoe ondersteunen om dat te bereiken? Dat je ook gecontroleerd dus weet: wat komt er een op me af en wat moet wanneer klaar zijn.

Reactie geïnterviewde

Dat vind ik wel lastig, dat is bij Finalist, worden best wel diverse markten, zorg is heel breed. GGD-markt die kennen we goed, maar is veel meer zorg. Dan zouden we voor mijn gevoel ook veel meer kunnen betekenen in de grotere zorg markt. Dat is wel lastig om daar dan een goed beeld bij te hebben wat daar gebruikt kan worden, wat daar nodig is van wat wij nu al doen. Wat wel altijd een soort van basis voor mij is, is dat ik in elk van die markten, in zorg is er bijvoorbeeld ook referentiearchitectuur, Pura en daar kun je altijd op terugvallen.

Mijn mechanisme is dat ik altijd ga nadenken over welke markt hebben we mee te maken? Wat hebben ze daar al als referentiearchitectuur en wat is het procesmodel. Dat zijn eigenlijk de basiskenmerken die ik altijd zoek op het moment dat ik weer met een andere markt te maken krijg. Zeker dat procesmodel als je vanuit de businessarchitectuur kijkt, dat je met procesmodel en bedrijfsfuncties of je dat nou flow's noemt of capabilities of processen en bedrijfsfuncties in gemeentetaal zeg maar even, dan kun je altijd een soort van vastigheid vinden over wat er nodig is om zo'n klant in zo'n markt te helpen met software.

Reactie interviewer

Ja, precies, dat is wel heel goed dat je dat doet. Zeker omdat daar onderliggend heel vaak die requirements natuurlijk van de business ook. Je had het net over togaf, wat togaf natuurlijk ook altijd centraal stelt die requirements engineering en alles wat er aan architectuur of plannen, processen eraan verweven is, linkt het allemaal terug op de kern. Dat zijn die requirements natuurlijk.

Reactie geïnterviewde

Ik ben togaf gecertificeerd, maar ik heb nooit bij een bedrijf, misschien is dat RWS wel anders, dat weet ik eigenlijk niet. Maar bij geen enkel bedrijf waar ik nu als enterprise architect gewerkt heb, heb ik togaf in zijn totale vorm, met al die mooie libraries en vastleggingen meegemaakt. Er is altijd een soort van afgeleide hoe je togaf gebruikt, een aantal standaarddingen die je echt goed kan gebruiken, zeker waar jij het over had, hoe kom je van een enterprise architectuur blik naar een goede overgang, terwijl de business continu doordraait. Daar heeft togaf ontzettend veel handvaten. Die hele ADM-cyclus, waarbij je goed kijkt naar wat er dan nodig is en hoe je zeg maar zo'n gap analyse doet, hoe je dan uiteindelijk tot je projecten komt dat kun je eigenlijk standaard wel gebruiken. Maar ik moet heel eerlijk zeggen, dat laat ik dus bij een klant meestal niet het ADM-bolletjesschema zien, maar dan neem ik wel het stappenplan mee.

Reactie interviewer

Ja, precies ik zie dat ook met name als een soort van best practice gebruikt wordt, dat togaf standaard en de theorie en dat eigenlijk de zaken waarvan de organisaties denkt van, hé, dat is interessant voor mij, een context, die pluk ik eruit en daar ga ik gewoon eens mee aan de slag en dan krijgt dat de meeste afgeleide vorm inderdaad.

Reactie geïnterviewde

Ik zeg niet dat je dat nooit zou moeten doen of dat het je niet zou helpen. Als je dat goed doet, hè, vooral repositories opbouwen, dat zal volgens mij ontzettend kunnen helpen. Dan ben je veel sneller klaar op het moment dat er iemand een vraag stelt of er een bepaald gebied, hè, dan hoe je hele as-is situatie niet meer in kaart te brengen, maar die is gewoon in kaart. Dat is voor mij in de praktijk wel een soort van utopie gebleken. Dat een organisaties het zo goed voor elkaar heeft, en je moet je ook wel afvragen of je er zoveel tijd en energie in moet willen stoppen. Ik stel dat je er dan zoveel energie in moet stoppen om het bij te houden en dat big design up-front, daar is iedereen volgens mij nu van afgestapt. Heel situationeel dat je kijkt van nou, op dit gebied hebben we nu een architectuurvraag, laten we daar nu de context actueel maken van de as-is situatie en goed nadenken over de to-be situatie en hoe we daar dan uiteindelijk in die stappen kunnen komen.

Reactie interviewer

Exact en is dat ook iets wat je herkent of wat je toepast intern bij jullie?

Reactie geïnterviewde

Ja, dat denk ik. Wel zeg ik er direct bij dat als je andere zou vragen bij Finalist, daar ben ik heel eerlijk in, gebruiken wij togaf of niet, dan zal niemand jou kunnen vertellen of we dat doen of niet maar dat stappenplan zit er eigenlijk wel altijd achter.

Reactie interviewer

Ja, exact, dat is mooi hoe je dat zegt. Dat is exact ook hoe ik dit onderzoek heb vormgegeven. Met jou kan ik best wel wat termen gebruiken, want jij zit in het vak je bent expert erop, je herkent dat en je hebt er een eigen verhaal en ervaring bij. Maar er zijn natuurlijk ook bedrijven die onbewust onderdelen van enterprise architecture capability toepassen. Ja, als je ze letterlijk gaan vragen, pas je dit toe, denk ze, ja, waar heb je het over? Ik heb nog nooit van het onderwerp gehoord bij wijze van, maar dat zegt niet dat ze het niet gebruiken.

Reactie geïnterviewde

Dat is wel het mooie van togaf natuurlijk, hè, want het is ook gebaseerd op best practices natuurlijk, natuurlijk van overheidsbedrijven dat snap ik allemaal wel, maar er zit wel een gedachte achter. Ik denk dat heel veel bedrijven best wel veel van die stappen ook doorlopen, zonder erbij na te denken.

Reactie interviewer

Ja, precies en daarom heb ik het ook wel een beetje opgeknipt. Als we dan de vraag: doe je iets met de langetermijnvisie, doe je iets met de doelstellingen, hoe praat je met die business, dan komen er altijd ervaring uit en verhalen en methodieken hoe ze dat doen. Maar als ik ze heel formeel naar die capability gevraagd en leg maar uit hoe je die capability invult, dan krijg je nooit hetzelfde antwoord, terwijl het exact dezelfde informatie is.

Reactie geïnterviewde

Ik moet wel zeggen als je het hebt over de langetermijnvisie en overgang, dat ik bij klanten over het algemeen meer werk met roadmaps en project portfolio managers waar ik heel dicht tegenaan kruip, dan dat ik dat bij een finalist doe, want er zijn maar een producten die, we hebben daar niet een heel applicatie landschap van onszelf te onderhouden, behalve de kantoorautomatisering, en die zit inmiddels op Microsoft, dus dat wordt ook lekker makkelijk. Maar bij andere klanten, bij gemeente. Ik ben ook adviseur bij een heel commercieel bedrijf in Amsterdam, daar is het landschap, die hebben een platform voor royalty programma's van de supermarkten acties. Een heel andere markt. Maar daar was het landschap wel toe aan vernieuwing. Die hadden alles in één, en als je het dan gewoon gestructureerd bijbrengt in domeinen, wat is content, wat zijn de foto's met labels, wat is configuratie? Als je dat allemaal uit elkaar gaat halen kan je een hele duidelijke roadmap maken over hoe je van een bepaalde situatie tot een nieuwe situatie komt. En daar zijn ze nu ook beland. Dan zie je dat zo'n roadmap, ook al is het op een klein niveau, van een platform, van hoe split je dat goed op in goede domeinen, dat werkt fantastisch, joh. Dat doe ik bij Finalist iets minder gebruiken. Gewoon wegen het soort bedrijf. Maar bij mijn eigen klanten doe ik dat eigenlijk bijna altijd, ook zeker bij gemeentes want die hebben een heel groot applicatie landschap, is altijd wat te vervangen. Er is altijd een cloud tenzij architectuur principe meters moeten maken richting een bepaalde grootte tech bedrijf. Of dat nou Microsoft is of Google of Amazon. Dus daar zitten veel meer van dat soort bewegingen waardoor we ook veel meer met een roadmap werken.

Reactie interviewer

Onwijs interessant wat je zegt, want dit is exact hetgeen wat onderliggend is aan die langetermijnvisie. Dat bolletje, ik heb hem maar even langetermijnvisie genoemd voor de simpliciteit ook vanuit die interviews. Maar de theorie gaat hier exact over, die ook letterlijk in de theorie, het werken met roadmap, hoe ga je van a naar b, hoe ben je veel meer in controle en breng je structuur aan om daar te komen? Dat gaat precies hierover. Dus ik ben blij dat je dat zo noemt en herkent, want ja, dat levert je ook gewoon heel veel op. Dat zie jij bij die klanten ook gewoon gebeuren.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Waar ik nog wel benieuwd naar ben is: in welke mate IT-onderdeel uitmaakt van het primaire proces en of daar ook volgens jouw ervaring, denken in een keten in terugkomt als je begrijpt wat ik bedoel?

Antwoord vraag 3

Ik snap je vraag. Ik zal wel even met een uitstapje beantwoorden. Eerst nog even Gemeentes, die hebben juist dit, is daar nog het ontzettend moeizaam. Dat erkennen van IT, dat geldt trouwens ook voor woningcorporatie, die hebben een sociale gedachten. Dus IT is niet top of mind. De meeste managers en directeurs van dat soort bedrijven, ook van gemeentes moet ik heel eerlijk bekennen, hebben IT niet top of mind. Echt dramatisch gewoon. Alles draait om IT. Ik benoem het dan weer als ondersteuning van het proces door IT, hè, dus het gaat het om de IT, IT zelf is geen doel op zich, maar in alle processen komt een vorm van IT terug. En dat wordt alleen maar meer en dat zou al meer moeten zijn ze nu doen. Want je ziet nog heel veel handmatig overkloppen van de ene applicatie naar de andere applicatie of eigenlijk nog niet eens goed gebruik maken van de automatisering en IT. Voor Finalist is dat wat anders. Want Finalist is een softwarebedrijf, en eigenlijk nog erger, het komt van een detachingsbedrijf af. We hadden toevallig van de week en een praatje met de grootaandeelhouder, ik heb heel weinig aandelen van Finalist, maar ik zit ook in de stak. De stichting administratiekantoor van aandeelhouders van Finalist. Die had een mooi praatje, want wat is het doel? Dat gaat heel plat klinken wat ik nu zeg. Maar waarom is Wibo Pollman aangesteld bij Finalist, die is aangesteld om Finalist om te vormen, van een detachingsclub naar een softwarehuis en met een softwarehuis bedoelt die grootaandeelhouder dat we dus ook die productlijnen hebben, dat we ook recurring business hebben. Dat is een heel duidelijk doel. En wat is het achterliggende doel, dat kun je ook zomaar bedenken. Dat is om de prijs van Finalist omhoog te krijgen. Hij doet dat in termen van detachingsclub, zeg maar één op twee. Omzet maal twee kun je daarvoor vragen. Bij een softwarehuis is dat soms wel achtmaal de waarde. Dus dat ziet hij als doel. Dat is een primair doel om Finalist van een detachingsclub, puur alleen maar die hit en run projecten en mensen wegzetten voor een factuurte zeg maar.

Naar een club die wat meer product gericht is in recurring business. En dat noemt hij softwarehuis. Je mag het elk woord geven wat je wil. Maar dan is IT eigenlijk het primaire proces voor Finalist.

Reactie interviewer

En daarom is jouw ervaring ook zo interessant en je hebt ze zelf wel beide genoemd. Inderdaad, IT is Finalist, dat staat gelijk aan mekaar. Als je het op tekst zou schrijven. En je ziet ook die gemeentes waarbij je dat nog heel erg ook perceptie van mekaar afstaat. Dat is zo'n bizar contrast. Maar dan zie jij ook wat je ermee kan bereiken als je dat veel meer dichtert tot elkaar brengt, en zeker ook bij zo'n gemeente. Alles wat zij doen, al die processen is natuurlijk met IT ondersteund. Zijn websites, applicaties om bepaalde zaken aan te vragen of weet ik veel dossiers die worden bijgehouden en verstrekt. Het is natuurlijk allemaal digitaal. Nou, dan zie je, als je dat scheidt van elkaar, wat voor effect dat heeft, nadelig en zo zie je, als je het wat concreter verbindt en je spreekt een ambitie uit en je gaat dat alleen maar meer doen. Nou, dan zie je dat op gegeven maal acht je waarde kan gaan verdubbelen. Bizar contrast vind ik dat.

Reactie geïnterviewde

Ja, ik moet wel zeggen, ik heb bij meerdere gemeentes gewerkt, onder andere gemeente Amsterdam, Haarlem, Westland en Naaldwijk. Er zitten wel grote verschillen in, er zijn gemeentes met een CIO en dat is echt een functie die bepalend kan zijn. Dat ligt een beetje aan de persoon die dat invult. Dan ligt het ook nog aan de manager die I&A onder zich heeft. In de gemeentemarkt is dat een bekende term. Bij Haarlem bijvoorbeeld hadden ze gewoon eigen scrumteam. Gingen gewoon zelf ontwikkelingen doen, die hadden ook een ideaal, die zitten in die common ground beweging van VNG. Die hadden het ideaal om code als open source aan te bieden aan de andere gemeentes. Dus zij bouwde het eerst zelf, bijvoorbeeld een zaakstelsel hebben ze zelf gebouwd en dat bieden ze dan weer aan, aan andere gemeentes. Dus echt vanuit een bepaalde filosofie, en dan wordt IT natuurlijk meer belangrijk in je organisatie. Zeker als je zelf ontwikkelteams hebt. Bij 'anoniem' is dat bijvoorbeeld helemaal niet zo. De CIO is dezelfde persoon als de directeur bedrijfsvoering. Dat is een vrouw, niet omdat het een vrouw is, maar die heeft echt gewoon echt geen verstand van ICT en die doet wel de functie van CIO. Je moet die gemeentenaam er straks even uithalen.

Reactie interviewer

Zeker, nee, blijft binnenskamers.

Reactie geïnterviewde

Wel bepalend voor zo'n organisatie, hoe ICT een rol gaat spelen of niet. En daaronder zitten dan managers, bij die gemeente waar ik zit, daar hebben ze specifiek een regie en change organisatie naast de oude ICT-organisatie gezet. Dat is dus echt alleen maar die zich richten op beheer. Vernieuwen konden ze niet, innoveren konden ze niet. Daar hebben ze een hele nieuwe organisatie van 20 mensen naast gezet, daar ben ik onderdeel van, die innoverende en roadmap projecten initieert. Er is nu een klant contact center, telefooncentrale, zaakstelsel met digitaal archief allemaal aan het vervangen. Dat noemen we dan architectuur componenten maar het heeft natuurlijk rete veel impact op de business, en als je ziet hoeveel de business dat zich aantrekt of daarin mee denkt, dat is gewoon bijna triest. Er is bijna gewoon geen input of meedenken. Mensen krijgen er allemaal mee te maken, maar het is een worsteling om te innoveren terwijl die organisatie er eigenlijk zich gewoon niet bezighoudt met ICT.

Reactie interviewer

Nee, heel gek, en dit is precies wat je zegt, waar het onderzoek ook over gaat, het scheiden van de exploitatie en het exploreren van de business. En IT kan daar zo'n goede aanjager in zijn en is niet alleen kan, maar is het vaak ook, omdat techniek heeft natuurlijk ook een mega opmars, in alle sectoren die je tegenkomt. Je kan er niet onderuit en je moet er wel wat mee. Dus je kan ook niet zeggen: wij doen niks met dat exploreren we gaan niet te verkennen, dat kun je bijna niet uitleggen. Je moet wel, het is gewoon een driver voor verandering die alleen maar groter wordt.

Reactie geïnterviewde

Het gekke is bijvoorbeeld bij de gemeente, die kan jarenlang stilstaan, en dat hebben ze ook gedaan. Ze zeggen ook van zichzelf, wij zijn een Centric gemeente. Dat betekent dat ze niet nadenken over elk domein, wat is nou de beste oplossing voor dat domein, sociaal domein of ruimtelijk domein en de processen die daar spelen. Nee, we hebben één leverancier, dat is lekker makkelijk, want die knoopt die applicaties wel aan elkaar, met zijn eigen in hub in plaats van een eigen integratie platform. Dan nemen ze ook nog de broker af van Centric en ja dat is een black box waar ze ook gewoon gegevens transformeren, en je weet eigenlijk niet wat ze er allemaal mee doen, maar je bent wel rete afhankelijk geworden van die ene leverancier. Daar is gewoon geen betere gedachte achter dan wij zijn een Centric gemeente.

Reactie interviewer

Ja, inderdaad, daar kan ik ook met mijn kop niet bij. En ja, wat ik daarstraks ook zei, af en toe heb je discussies en dit is er ook zo eentje die jij dan bent tegengekomen. Wetende dat het zo'n belangrijk onderdeel is van je primaire proces. Hoe kun je dit nou zeggen, weet je wel, daar kan ik met mijn kop niet bij.

Reactie geïnterviewde

Het is een vorm van makkelijkheid. Dat is ook wel een leuke discussie en ook over Microsoft. Al die overheidsbedrijven gaan natuurlijk rücksichtslos naar Microsoft, Office 365. Zeker in de Corona tijd is dat natuurlijk een giga voordeel voor Microsoft geworden, dat video thuiswerken. En ja, er zit verder geen gedachte achter? We kiezen gewoon voor Microsoft, want iedereen doet dat, en ik zeg niet dat dat fout is. Alleen, ja, het is wel goed om na te denken over wat gebruik je daar dan van? En is dat allemaal wel logisch? Teams gebruiken is leuk, maar als je daar ook de opslag van gaat gebruiken, dan zitten je documenten ineens weer op een andere plek dan in SharePoint of op je document managementsysteem. Je moet echt wel blijven nadenken.

Reactie interviewer

Nou, dat is waar, ik had het daar met Wiboo ook over. Jullie zijn natuurlijk heel erg open source minded en wat is het gevaar van big tech? Heb ik het niet alleen met Wiboo over gehad maar dat kom je natuurlijk dagelijks gewoon in het nieuws tegen, de opkomst van z'n Amazon en ook zulke partijen die in één keer een bedreiging vormen voor traditionele business, waar je in eerste instantie niet helemaal niet zo aan zou denken. Je wil om een gegeven moment zoveel consumenten en klant informatie, en dan gaat het niet eens over een product wat we dan gebruiken, maar meer de gedragingen van mensen, waardoor ze in één keer concurrent kunnen vormen op heel veel vlakken. En die afhankelijkheid is mega en een groot risico.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Heb je nog tijd voor een korte vraag? Want ik zie dat we op minuut 59 alweer zitten, maar ik wil deze toch nog even stellen, want dat maakt het verhaal wel heel erg mooi af. Je vertelde: hé, Wiboo is aangesteld om als platte detacheerder veel meer toe te werken naar softwarehuis met echte dienstverlening als product, omdat dat even komt constaterend te zeggen. Dat brengt ook wel wat teweeg qua organisatie, het managen van je organisatie en bepaalde implicaties op de strategie die je voert. Je verandert gewoon heel erg. Wat zou je daar nog kort over kunnen vertellen?

Antwoord – vraag 4

Wiboo heeft natuurlijk wat veranderingen aangebracht, twee businessunit managers voor specifieke markten. Ook competence centers. Dus er is één businessunit die zich veel meer richt op websites, bijvoorbeeld Drupal ontwikkeling, en er is een andere businessunit die meer in de zorg markt zit. Die is heel erg gericht op Javaontwikkeling, niet alleen maar opsplitsing in het bedienen van markten. Maar het is ook nog een opsplitsing in competence centers. De integratie competence center zit ook aan de Java kant. Want dat is eigenlijk ook heel erg Java gebaseerd. Die opsplitsing zit erin. Daarmee creëer je duidelijkheid. Maar het is natuurlijk ook lastig, hè, want je moet soms ook mensen bij elkaar inhuren om uiteindelijk de klanten goed te kunnen bedienen. Zo werkt dat natuurlijk ook.

Wat ik ook wel zie, is een klant die eigenlijk een vraag heeft, wat meer richting Java ontwikkeling/integratie gaat, ja die gaan businessunit van Drupal natuurlijk proberen op te lossen met bepaalde Drupal. Het is een goede manier om focus te krijgen, een businessunit manager die op een bepaald marktsegment richt, klant kan richten en ook op bepaalde technologie kan richten. Dan kun je ook goed mensen op aannemen. Hé, want je kan het makkelijk Drupal-mensen aannemen op het moment dat je een competence center bent op dat gebied, dat werkt gewoon echt zo. Dan kun je die technenut beter binnenboord krijgen. Dat werkt aan de andere kant dus ook zo.

Je ziet nu ook wel dat nu bijvoorbeeld, de GGD-projecten draaide wat minder goed, de winstgevendheid van de ene businessunit is wat minder dan de andere. Die andere Drupal-eenheid die draait hartstikke goed, dan zie je onderling ook wat kibbeling over wij draaien winst en zij draaien verlies. En hoe gaan we dat dan doen als Finalist en ik denk dat dast met name over management, die controle graad, en die strategic implementation. Governance moet ik nog even apart benoemen, dat is wel echt een goeie, die governance structuur. We zijn ISO 27001 gecertificeerd en NEN 7510 als Finalist. Ik ben ook security officer en privacy officer en daar komt wel heel veel governance achterweg, je moet aan heel veel dingen aan voldoen. Inclusief het risicomanagement vanuit de directie enzovoort. Aan zo'n ISO-norm zit best wel veel aan opgehangen dus de conference bij Finalist. Ja, de strategic implementation, ik denk dat we groeiende zijn in die route naar van detachering naar een meer een producthuis of een softwarehuis. Zodat we die recurring business ook, daar zijn we nog echt in aan het groeien. Daar zijn wij nog niet. Dat is de doelstelling voor de komende drie jaar, die heeft Wibo ook gekregen van de aandeelhouders, daar ben ik me ontzettend bewust van, als productmanager. Ik denk dat dat gewoon meer uitbreiding verdient zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, precies, en zou je daar dan een hele belangrijke in kunnen noemen waarvan je zegt: hé, als je volgens die capability werkt, hè met enterprise architectuur en eigenlijk alles wat het nog meer omvat, wat daarbij hoort. Dat inzettende met de wetenschap dat je dus van detacheerder gaat veranderen naar een dienstverlener, softwarehuis wat is dan het meest cruciale waar de organisatie in moet veranderen? Om die capabilities ook goed in te zetten.

Reactie geïnterviewde

Dat zit m wel echt in dat hergebruik. Die componenten die ik net noemde, dat bedoelde ik met, daar moeten we nog in groeien. Want we hebben die componenten wel, maar we hebben dat hergebruik natuurlijk nog niet. Als er een volgende klanten komt en die wil ook diezelfde componenten zoekt, bijvoorbeeld zo'n workflow / proces engine, gebaseerd op een open source BPMS, maar dan zouden wij dat kunnen bewijzen dat de componenten ook weer hergebruikt kunnen worden, dat scheelt ongelooflijk veel code en werk in een volgende traject bij een klant. Maar daar zijn we dus nog niet. We hebben wel bedacht dat we die componenten nodig hebben, naar de toekomst toe en dat we wat meer in domeinen denken. Dat we dat ook echt afscheiden van elkaar, dat ongelooflijk goed configurabel hebben gemaakt. Dus dat we heel veel technische beheer schermen op de achtergrond hebben om dat voor een andere klant ook weer goed op een eigen manier in te kunnen zetten. Daar hebben we heel veel tijd en energie ingestopt. Maar we hebben nog niet bewezen dat we dat ook echt kunnen gebruiken, voor een traject.

Reactie interviewer

Nee, precies, dat zou onwijs veel gaan schelen zeker. Daar spreekt de theorie ook over, waar dit ook over gaat, en je kreeg daarmee echt business extensie doordat je die architectuur slim inzet. Nou, dat is exact natuurlijk het verhaal wat je zegt, gewoon het hergebruik van bepaalde ontwikkeling, code in dit geval maken dat mogelijk.

Reactie geïnterviewde

Je hebt het natuurlijk heel vaak over enterprise component of architectuur componenten, maar dat geldt natuurlijk voor software, misschien nog wel meer. In plaats van dat je vroeger als Finalist in elk project weer opnieuw begon, het wiel weer opnieuw ging uitvinden, misschien soms een slimme programmeur dacht, laat ik effe een stukje code kopiëren van een vorig project, omdat die daar toevallig ook aan gewerkt had, zijn we nu dus wat meer bezig met een componenten te standaardiseren. Dus ook voor hergebruik klaar te maken.

Reactie interviewer

Ja, precies, mooie ontwikkeling. Ik denk als je daar natuurlijk een goede, dat je daar echt wel wat moois in handen hebt. Oké, dank je wel. Dit zou de laatste slide zijn om je te bedanken voor je deelname. Uiteraard kan ik me voorstellen dat je misschien nog vragen hebt of dat je zegt van ik zit nog wat willen het toevoegen, omdat ik denk dat dat belangrijk is voor je onderzoek, maar dat heb ik nog niet besproken, misschien ook niet, maar wil je die gelegenheid uiteraard nog wel even geven.

Reactie geïnterviewde

Nee, we hebben al best wat zijpaatjes bewandeld. Je vroeg of ik mij wilde houden bij Finalist en ik heb af en toe al een zijpaatje genomen om voorbeeld net iets meer duidelijk te maken. Dus ik hoop dat ik dat nog genoeg heb kunnen doen.

Interview ambidexteriteit – Finalist

Datum: maandag 22 maart 2021
Functie geïnterviewde: Algemeen Directeur
Organisatie: Finalist
Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Finalist om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe Finalist omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook de huidige bedrijfsvoering voortzet.

Antwoord - vraag 1

Ja, mooie vraag hoor. Want dit is altijd een spanningsveld. Kijk wat wij hier doen bij Finalist, wij kijken naar de toekomst. Even voor Finalist is een organisatie die van oudsher maatwerk opdrachten doet en detachering. Wij hebben geen product, althans we hadden geen product. We zijn op een gegeven moment met de GGD in contact gekomen met drie GGD-regio's, Twente, Hollands Noorden en Utrecht, en wij zijn daar geselecteerd om een product te gaan maken. Het GGID – en dat is een digitaal kind-dossier dus kinderen, van nul tot 18 entingen en alles en de groei. Alles wordt gevolgd via dit dat digitaal dossier. In die markt zijn twee partijen al actief Gino en de Topicus. Die hebben die opdracht niet gekregen. Wij hebben die opdracht wel gekregen, dus product te gaan ontwikkelen, dus dat is dan ook wat wij inzetten. Ja, dat is ook de toekomst, zo spelen wij in op de toekomst door een product te ontwikkelen die hebben we 28 februari jongstleden opgeleverd. Aan de andere kant, we hebben hier twee businessunits, dus binnen de businessunits Zorg en Zekerheid ontwikkelen we dat product en daar hebben we ook nog een businessunit: Onderwijs, Media, Maatschappij en binnen die businessunit ontwikkelen. Wij de digitale werkomgeving, dat is eigenlijk een portaal, kan en studentenportaal zijn bijvoorbeeld of een medewerkersportaal waarin zij gewoon alles in één oogopslag in beeld krijgen en dus gewoon weten wat ze moeten doen. Ook gewoon in het proces dat je ziet dat je bepaalde handelingen moet verrichten. Je krijgt voor jezelf gewoon een portaal met al voor jou relevante gegevens als medewerker. Dus dat ontwikkelen OMM en dat GGID, dat ontwikkelen we nu door. Dus dat is zeker voor Finalist een enorm spanningsveld geweest, omdat het enorm beslag heeft gelegd de medewerkers van die unit. We hadden daar een heel groot team op zitten om tot dat product te komen, maar ondertussen is het wel zo dat de schoorsteen wel moet roken, hè dus het is een commercieel bedrijf.

Het dan is het non-stop keuzes maken van waar ga je voor en accepteer je die kostenpost, zie je dat als een investering. Of vind je dat op een gegeven moment dat die unit gewoon winst moet maken, wat weer ten koste gaat van de ontwikkeling van dat product? Nou, we hebben ervoor gekozen sinds dat ik hier zit om eigenlijk **verlies aan die businessunit-kant te accepteren om te komen tot dat product**, dus we hebben er zelf meer dan 1.000.000 euro ingestoken om totdat producten komen en dat is 28 februari opgeleverd. Maar de GGD, en het is het type organisatie, die zijn eigenlijk nooit tevreden. Wij verzinnen trouwens het product niet. We zijn technenuten die bouwen, ze hebben zelf de Product Owners, zij hebben zelf twee Product Owners. Wat je ziet bij zo'n organisaties dat ze weinig doen aan het mobiliseren, enthousiasmeren van medewerkers, dus het wordt een technische realisatie. Wij zien hier al maanden terugzien zien wij al, dat dat een probleem gaat vormen als je de mensen die mobiliseert en enthousiasmeren, dus in plaats van dat ze dat doen, blijven ze maar vragen om meer functionaliteit en is het nooit genoeg.

Ze hebben ook geen verstand van, hoe zet je nou eens een product neer met een walking skeleton, want er is ook een audit geweest, **meer dan een jaar geleden en toen heeft de auditor al heeft aangegeven, en je kunt gewoon de walking skeleton, kun je nu al neerzetten en van daaruit ga je verder**. Dus we hebben nu gezegd, 28 februari, dit is het. Het is klaar voor ons. En wat je dan nu ziet is, en daar zet ik hard op in, het is mooi geweest. Nu moet daar ook die schoorsteen gaan roken, we hebben daar nu meer dan een 1.000.000 euro ingestoken. Of we gaan dat de GGD verder daarin investeert en/of we gaan nog veel meer andere werkzaamheden daar doen. Dus het is een spanningsveld. Ja, het is een keuze die je moet maken vanuit het bedrijf. Je investeert, en dan hebben we de mazzel dat bij OMM, de digitale werkomgeving een stuk kleiner is, maar dat OMM dat het daar heel goed gaat. Dus dat is waardoor we het daardoor kunnen leien, maar toen die kwam was het wel helemaal scheef. Want we hebben toen ik kwam in dat jaar min 1.000.000 euro verlies gemaakt, min 1.000.000 euro. Nou, dat is gigantisch voor zo'n bedrijfje als dit. Ja, dat moet je niet nog een jaar hebben, want dan ga je gewoon kapot. Dus je zag ook dat het management wat er toen zat, dat het doorgeslagen was in helemaal investeren en die keken helemaal niet naar van daar moet toch ook geld binnen komen. Dus ik heb wel de slag gemaakt van oké dan moeten we zorgen dat we aan de andere kant het geld er goed uitkomt. Dus dan komt dan de andere kant goed uit, waardoor wij vijf ton winst hebben neergezet vorig jaar in 2020. In 2019 was het minder dan een 1.000.000 euro, een aanzienlijke verbetering van de EBITDA. En wel zorgen dat de klant goed live kan worden gebracht. **Dus het is een spanningsveld tussen keuzes**. Ik kijk wel onderaan de streep dat je wel positief draait en dat je gewoon je rekeningen kan blijven betalen natuurlijk.

Reactie interviewer

Nou ja, wat je zegt, dat moet. Ook anders is het bestaansrecht op gegeven moment weg. En misschien, want is toch wel heel erg interessant om er wat dieper op in te haken, want ik denk helemaal terecht wat je zegt: alleen hoe heb je dat vervolgens georganiseerd, dat je dus wel bent gaan door ontwikkelen en in gaan spelen op wat die klanten in de toekomst wil en nodig heeft, maar gelijktijdig ook te voor zorgen dat die schoorsteen dus rookt. Hoe hebben jullie dat georganiseerd?

Reactie geïnterviewde

Toen ik kwam, was het vrij diffuus eigenlijk qua organisatie. Je had een grote delivery poule. Daar had je nog allemaal mensen boven die over planning, gingen maar die lijnen waren onduidelijk. Ik denk dat dat ook heel belangrijk is dat je voor de hele organisatie gewoon een heldere structuren opzet, die iedereen kan begrijpen dat de rollen waarin mensen zitten dat die ook gewoon te begrijpen zijn en toen ik hier kwam, toen snapte ik de organisatiestructuur niet hoe die in elkaar zat. Ik zag ook heel veel mensen, ook veel directieleden, waarvan ik dacht van wat doen zij dan de hele dag en waar zijn ze dan voor verantwoordelijk? Waar kun je ze op aanspreken? Iedereen wees maar naar elkaar. **Dus was ik gedaan heb, we hebben eigenlijk een hele laag ertussenuit gehaald, de directielaag. Alles weg**.

Twee businessunits neergezet: een businessunit, Onderwijs, Media en Maatschappij en een businessunits Zorg en Zekerheid, en daar een businessunit manager op die verantwoordelijk is voor die businessunit en de mensen sales heb ik ook in de units gezet, zodat die ook dat teamgevoel hebben samen met het team van delivery, dat ook als we wat verkopen dat het ook geleverd kan worden, ze stonden eerst erbuiten, buiten delivery, die verkochte dingen die niet eens geleverd konden worden. Nou, dat wordt natuurlijk nu heel goed op elkaar afgestemd. Ik heb gewoon eigenlijk waar het op neer komt in de kern, je maakt mensen verantwoordelijk, je geeft ze heldere verantwoordelijkheid en dat iedereen begrijpt dat waar de mensen verantwoordelijk voor zijn, binnen de organisatie.

Reactie interviewer

Ja, en zijn dan de mensen binnen zo'n businessunit, eigenlijk de hele keten die je daarin doorloopt, zijn zij zowel verantwoordelijk voor vernieuwing als voor het voortzetten van het huidige? Of heb je daar ook nog een splitsing in aangebracht?

Reactie geïnterviewde

Nee, dat hebben we niet gedaan. Kijk wat je ziet bij ZZ is dat heel veel mensen uit de unit dat ze bezig waren met de ontwikkeling van dat product. Daaromheen zaten een paar mensen die nog wat andere projecten deden dan wel gedetacheerd, en dat verschuift nu wel. Dat is wel een keuze trouwens, waar ik nu voor sta, dat is wel leuk dat je erover begint, nu zitten we te kijken van moet dat GGID-product, moet ik dat niet uit gaan liften en dat je daar een businessunit GGD voor gaat neerzetten. Een paar mensen komen die zich puur bezighouden met het groter maken en het beter maken van het product en dat daar klanten bijkomen. Dus ik denk zelf wel dat dat het verstandigste is, want ik ben wel iemand van focus. Denk als je mensen heldere focus geeft, dan weten ze er ook succes van te maken. En ja, ik denk dat dat ook een beetje lastig is in de fase waarin je nu zitten van dat je daar een product hebt, waar een productorganisatie omheen moet maar je hebt ook nog gewoon detachering en maatwerkopdrachten. Een productorganisatie is toch wel iets volledig anders, want ik kom zelf uit de productorganisatie, maar ik heb natuurlijk wel bij Capgemini gezeten wat weer gewoon maatwerk was en ook detachering.

Reactie interviewer

Ja, dat is anders. Dienst en producten zijn sowieso allebei anders. Wat je net ook zegt: hé die die spanning die al een paar keer benoemde, die komt straks trouwens ook nog een keer aan bod. Die heb je natuurlijk altijd, de schoorsteen moet roken en de andere wil het geld gaan uitgeven, terwijl dat misschien dat er helemaal niet eens omdat de schoorsteen al minimaal rookt. Maar toch wil je alle allebei voortzetten. En hoe ga je daar dan mee om en het kan inderdaad de keus zijn omdat ze misschien tot elkaar te brengen, te integreren. En dan heb je jullie andere uitdagingen, of dat je het splitst inderdaad, dat je de mensen die vanuit de bestaande daar gewoon daarop investeren en daar de focus op houden en de mensen die meer aan het exploreren zijn, daar ook in vrijlaten, omdat ook misschien een ander type mensen zijn die daar ook veel beter in zijn.

Vraag 2 – 'Hoe zorgt Finalist dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?'

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Oké, leuk om jouw verhaal daarin te horen, ook zeker wat je zegt, typisch, dat je al wel op punt staat van goh ik moet eigenlijk nu een volgende keuze gaan maken. En ja, wat gaan we daaraan doen? Typisch dat je nou net op dat punt staat, helder. Ik denk dat we voor deze slide hebben we voor nu denk ik best wel wat besproken. Gaat ongetwijfeld nog een paar keer terugkomen, maar vul het gewoon netjes aan met nieuwe onderwerpen. Je hebt het net al heel even kort aan aangestipt: ook toen je hier kwam hè, waar staan we nou voor? Hoe is die organisatie nou ingericht en je wil uiteindelijk wil je met zijn allen ergens naartoe kunnen werken. Ook wetende wat we net hebben besproken, dat er een deel van de organisatie bezig met de ontwikkeling. De andere is bezig met de schoorsteen laten roken. Hoe zorg je ervoor dat toch iedereen met de neuzen dezelfde kant op toewerkt en dus naar hetzelfde doel, zoals we hier ook staat.

Antwoord vraag 2

Ja, als je kijkt naar gedeelde visie, wat we gelijk gedaan hebben in 2019 is een **missie en visie geformuleerd**. Ik ben nog niet helemaal gelukkig met die visie. We hebben nu een nummer één op het gebied van internettechnologiediensten voor die branche, dat we dat willen worden. Ik heb de toonaangevende één, dus geen je zelf eigenlijk bij iedere actie die je doet. Zoals dit gesprek zou ik voor mezelf moeten gaan evalueren dan na afloop van dit gesprek of ik mezelf dan minimaal een acht geef voor dit gesprek dus oftewel, ben je echt een nummer één. Als je nummer één bent dan lever je ook kwaliteit. Dus wat we gedaan hebben is dus een heldere missie en een heldere visie neergelegd. **Verslag die we nu aan het maken zijn, is dat wij op gebied van marketing alles gaan aanscherpen**, omdat wij zien dat wat wij willen bereiken, dus bijvoorbeeld dat product verkopen bij de GGD, maar ook als je bijvoorbeeld kijkt naar woningcorporaties. Als we daar nog willen groeien of als we mensen beter willen detacheren **dat we op het gebied van marketing nog echt een hele grote inhaalslag te maken hebben**. Dus, ik wil dat dat iedereen of iedere accountmanager of servicemanager, gewoon dat hele marketingplan voor wat betreft hun stuk eigenlijk gewoon uit hun kop heeft geleerd dat ze ook weten van als iemand vraagt van wat is je onderscheidingsvermogen ten opzichte van concurrenten? Dat ze dat ook gelijk kunnen aangeven, **wij zijn zwak hier in de concurrentieanalyses**. Er wordt eigenlijk niet naar concurrenten gekeken, is best bijzonder. En dan halen we toch veel binnen. Ja, ja, blijkbaar vonden we dat niet nodig. Maar ik denk het maakt leven wel een stuk gemakkelijker als je precies weet waar je goed in bent en waar je wat minder in bent, zodat je die gesprekken ook beter kan voeren. Wij zeggen ook wij hebben een maatschappelijk relevante IT en de **unit doelstellingen, die zijn heel helder in financiële zin, dus wat ze moeten halen**. We hebben ook duidelijk aangeven: van zoveel procent gaat in de beta, zoveel procent zit in projecten en zoveel procent halen bij je ZZ uit het GGD-product. Dus we hebben, ja, het **budget echt goed vastgesteld, we hebben een ondernemingsplan**, dus dat is allemaal helder. Maar het verhaal zelf daarachter van, hoe ga je het nu echt realiseren, **dat je gewoon per doelgroep dus weet van hoe zet je dat daarin dat? Dat moet toch echt zwaar verbeterd worden**. We geven op hoofdlijnen weer; dit is ons target, het target is helemaal opgedeeld, zoveel voor het GGID-project, zoveel voor detacheren zoveel voor maatwerkprojecten. Daar komt zo veel uit, maar dat heb je helemaal gespecificeerd. Ook per unit. Dan laat je de mensen nog wel een beetje in het ongewisse van ik zit bij een woningcorporatie. Wat ga ik als iemand mij vraagt, wat maakt jullie nou bijzonder dan zeggen? Dan zeggen ze we doen maatschappelijk relevante IT. Oké, ja, maar dat is nog een ander bedrijf die dat ook doet, dan is het al vrij snel stil denk ik.

Reactie interviewer

Oké, nou interessant wel wat je zegt dat op sommige vlakken zijn jullie best wel heel erg concreet en heb je zelfs op detailniveau per businessunit aangegeven. Wat gaan we uitgeven en wat moet verdiend worden? Dat komt ook weer terug bij wat we net bespraken, wat ga je exploreren? Wat ga je exploiteren? Alleen als je het dan inderdaad meer hebt over het minder feitelijke, dus als die visie inderdaad naar binnen en naar buiten toe. Daar zijn jullie dus nog wel even mee bezig om daar een volgende stap in te maken.

Reactie interviewer

Ik merk dat mensen de missie en visie niet goed kunnen onthouden. Maar ik vind 'm ook niet heel erg spectaculair als je kijkt naar de missie dan zeggen: we zijn op de belangrijke levensmomenten, dus met internettechnologie en diensten op de belangrijke levensmomenten voor Zorg en Zekerheid of woningcorporaties, belangrijke levensmomenten. Ja, ik weet niet of ik dat echt belangrijke levensmomenten zijn. Nou zit nu meer te kijken naar wij doen open source, als ik kijk naar waar de samenleving zich in aan het ontwikkelen is en als wij big tech nog meer macht geven of de macht zo laten, zoals het nu is. Ja, ik vraag me af. Misschien moeten we daar wel wat mee, wij zijn open source, dus wij willen wat minder macht geven aan die big tech bedrijven en dat er veel meer van de community zal zijn.

Dus ik wil meer naar iets van misschien de mensen beter laten nadenken van als je niet voor big tech hoeft te kiezen, kies dan voor open source. En die open source, en die open source integreert prima met Microsoft en Google en zo maar maken ze gewoon niet groter dan dat ze al zijn. Want ze hebben al veel te veel te vertellen en – en dat is gewoon niet gezond, is niet gezond voor de samenleving.

Reactie interviewer

Nee, dat klopt, dat is enorm actueel natuurlijk op dit moment en zeker zo'n Amazon, die steeds meer toetreden doet in Nederland. En ja, dat wordt dan concurrenten van de hele traditionele business is waar je voorheen nog niet aan en dat wordt nu in één keer realiteit. En dat zijn een gesloten werelden. Je creëert afhankelijkheid. En ja, daar zit wellicht inderdaad wel een hele mooie kans voor jullie.

Reactie geïnterviewde

Ik heb met die module digitaal transformatie, ik heb ook van Bob de Wit, die treedt ook de voorgrond, maar daar heb ik ook les van gehad – en ook over de samenleving en de switches in de maatschappij eigenlijk dat ik die toen al gehoord heb. Ja, ik heb wel het idee dat het die kant uit gaat nu dus wij kunnen daar in de realisatie kunnen we integreren maar ik vind ook dat de mensen weleens moeten nadenken van ja wellicht is het ook wel een maatschappelijke keuze. Ben je nou echt maatschappelijk verantwoord ondernemen, dan moet je misschien ook meer open source kiezen ook. Dan ga je de missie van de organisatie, ja, dan leg je 'm wel hoger, vind ik. Dan ga je het hebben over hoe de vormt samenleving zich en dan trek je ook mensen aan die zich dit realiseren van dit kan niet langer zo doorgaan, we moet daar wel goed opletten.

Reactie interviewer

En wat je net al zei: een community hè, als je dat weet te creëren. Wellicht kan dat door een hele duidelijke missie en visie te stellen dat externe partijen maar ook klanten naar je toekomen en dat vormt zich als het ware dan een community waar je allemaal het gemeenschappelijke doel in een terugziet.

Reactie geïnterviewde

Wij zitten bijvoorbeeld met RedHat in de community al, dus wij leveren ook gewoon een mooie functionaliteit waar andere weer gebruik van kunnen maken. Ja, ik geloof daar wel in. Ik heb me nooit trouwens heel eerlijk gezegd, ik heb nooit gerealiseerd toen ik hier kwam dat dat dat ook een open source, ik dacht van Jezus, open source joh. Wat moet je, de business ging ook niet goed is. Is het nog wel levensvatbaar? Ik kwam uit een Oracle omgeving, dacht ik: ja Microsoft natuurlijk. Wat moet je ermee is? Is het niet een beetje vergane glorie of zo? Maar nee, het is trouwens uitverkochte bak aan die kant, dus nee, dit lijkt juist heel stevig te worden, maar misschien krijg je wel vijanden of vijanden, gewoon partijen die juist niet met ons zaken willen doen omdat ze alles op Microsoft hebben, evengoed prima.

Reactie interviewer

Ja, exact inderdaad, en dan die klanten moet je dan niet per se willen, hè omdat het ook past bij het doel en de missie die je hebt gedefinieerd, dus.

Reactie geïnterviewde

Nee, ik heb laatst ook inderdaad een heel sales traject met een grote woningcorporatie, die wilde gewoon een integratieplatform. Nou wij hebben RedHat helemaal uitgelegd, echt een toppresentaties gegeven. En dat kan ik wel zeggen, want ik had echt geen kritiek op hoe we die presentatie hebben geven. Vond het echt heel goed gaat, maar kiest voor Microsoft technologie, terwijl je met RedHat kun je het effect op Azure, maar de enige kritiek die ik dan heb is aan mijzelf, want dat heeft mijn ogen geopend, ook om meer een beeld te schetsen van, weet waar je voor kiest. Je hoeft niet alles op Microsoft te doen. Ik denk gewoon, je geeft aan als corporatie je bent maatschappelijk verantwoord ondernemen. Den je dat dan ook echt aan het doen met deze keuze? Ik had het ook met Edwin erover, die zit nou bij een woningcorporatie en die zegt ook. Het is ook gemak, een gemakzuchtige keuze. Gemakkelijker. Allemaal Microsoft. Dan denk ik van gemakkelijk gedrag. Ja, wat heeft dat ons gebracht? Wat brengt je gemakkelijk gedrag?

Reactie interviewer

Nou, inderdaad, een terechte vraag, wellicht wat op korte termijn, de lange termijn misschien niks en dat klopt.

Reactie geïnterviewde

En jij had ook gemakkelijk kunnen zijn. Je hebt ook de hele dag kunnen gaan Netflixen, had je je opleiding niet afgerond, had je niks gebracht.

Reactie interviewer

Mee eens, dat klopt en dan ook zo'n Microsoft keuzes inderdaad ook zo'n makkelijke. Het zal wel goed zijn, want de helft van de wereld doet het. Ga je je zelf iets dieper te raden. En ja, is het dan nog steeds een verstandige keus? Ja, heel relevant, nou, ik ben ook oprecht benieuwd.

Reactie geïnterviewde

Ik koop ook overigens uit principe – ook niks op Amazon. En ik ben ook gestopt met kopen bij Action. Ik ga daar ook niet meer naar toe. Ik ben daar, maar dat komt echt door deze tijd ook wel wat principiële in gaan staan, gewoon wat bewuster.

Reactie interviewer

Ik denk dat het juist heel erg krachtig ook voor jullie organisaties kan zijn om daar ook daar ook op de participeren of dat te anticiperen bedoel ik en dat je juist als je bezig bent met je marketingplannen, missie, visie concretiseren, dat je daar juist heel erg naar kijkt van wat gebeurt er in de omgeving? Wat spreekt ons aan waar voelen we ons goed bij? En waar willen we mee samenwerken, zowel als partij als klant.

Reactie geïnterviewde

En zit ook wel wat missiewerk in, want er zijn ook heel veel mensen die gewoon blind zijn. Maar mensen die in de open source wereld werken, dus de mensen die wij hier bij Finalist hebben, die realiseren zich het wel. Die hebben vaak wel uit die overweging – ook gekozen om zich verder te ontwikkelen in open source. Dit sluit wel aan bij de mensen, ik merkte wel, want ik heb al een nieuwsbrief over geschreven en kreeg echt heel veel spontane complimenten daarover, normaal krijg je natuurlijk nooit de complimenten over je voorwoord van **een interne nieuwsbrief**. Maar nu zag ik wel dat het wat je zegt – het leeft heel erg en mensen voelen zich wel gesterkt dat ze bij dan bij zo'n bedrijf zitten als Finalist.

Reactie interviewer

Ja, nou ja, dat is heel belangrijk en als je dat voor elkaar hebt, dan kun je ook ergens naartoe werken met mekaar. Dan staat er een commitment. Waar je ook naartoe gaat, dat is in ieder geval vanuit de juiste basis begonnen. Dank je, ook voor deze slide denk ik dat ik een aardig beeld heb.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Finalist dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Dan komen we al bij de laatste ook gezien de tijd. Ik kan me ook voorstellen dat je zo ook weer door moet naar een volgende afspraak. We hebben het hier al best wel een groot deel over gehad. De spanning die we al wel bespreken, hoe organiseer je dat? Maar misschien ook het gene net al besproken, je wil bezig zijn met de toekomst, je wil bezig zijn met de schoorsteen laten roken. Je wil bezig zijn met het intern maar ook extern het juiste uitdragen. Ergens naartoe werken gezamenlijk. Dat meenemende, in welke uitdagingen zie je dan en wat zie je dat Finalist eraan doet om daarmee om te gaan?

Antwoord vraag 3

Veel uitdagingen denk ik. Met dat GGID-product bijvoorbeeld, dat is dan voor de toekomst, en dat geldt vaak met ontwikkelingen voor de toekomst. **Wij zijn ienienienie natuurlijk als organisatie**, maar als je kijkt naar Elon Musk, die komt met Tesla, hoe lang heeft dat wel niet geduurd voordat dat, volgens mij is dit jaar of zo is voor het eerst dat die winstgevend is geweest. Je ziet nou die aandelen sky high, maar ik vraag me wel af van wat hij wel niet moeten overwinnen ook richting zijn medewerkers, zodat die medewerkers het geloof bleven houden in de ontwikkeling van die auto, van Tesla. Dat merkte ik hier ook, dat is een uitdaging van als we zijn in 2018 begonnen met de ontwikkeling van dat product. **En dan nu opleveren, 2021, en dat heeft heel veel energie kost van dat team.**

Dus mensen zijn echt wel afgefikt, op dat project. Zijn ook echt mensen wel vertrokken om dat project, want de klant, die was ook niet even leuk, **dus het is niet dat je daar een professionele partij tegenover hebt zitten. Die kan zwalken, die kan je juridisch dreigen**, want het is overheid. Ja, het is GGD, je weet hoe ze werken met die hele vaccinaties en alles. Dan krijg je al een beetje beeld van hoe deze, hoe dit georganiseerd is.

Het is anders dan bij Rijkswaterstaat. Dat is anders bij ministeries waar ik gelopen heb. Dit is anders dan woningcorporaties. GGD is zeer amateuristisch als ik dat zie hoe de er IT eruitziet. **Dus het is mensen betrokken houden. De andere kant wat ik hier ook meemaak is natuurlijk als je twee businessunits hebt waarbij er eentje vol investeert, en de ander genereert, dat je een heel goed gevoel moet blijven houden voor de sentimenten.** Ook aan de andere kant, omdat die mensen natuurlijk zeggen van hé. **Wij zijn maar geld aan verdienen en daar is het aan het weggooien bij wijze van.**

Reactie interviewer

Hoe ga je daarmee om, om dat begrip naar elkaar toe te creëren.

Reactie geïnterviewde

Dat moet je altijd adresseren, dat moet je altijd voor zijn. Ook al krijg ik die geluiden niet, dan benoem ik het wel. Dan zeg ik: ik kan me voorstellen dat dat sentiment is en **maar ook door mensen vraag te laten stellen.** Dus eigenlijk, we zijn klein dus kunnen allemaal rechtstreeks de vraag stellen. We hebben **kwartaalmeetings,** dan merk je ook er zijn weinig mensen die vragen stellen en gelukkig hebben we wel één twee, die altijd vragen stellen. Die heb je altijd in de organisatie dat je de één, twee hebt die dan voor de hele organisatie vragen. **Maar het is echt jezelf inleven wat het sentiment kan zijn,** en dan denk ik ook altijd aan mezelf terug toen ik bij Capgemini ben weggegaan ben ik weggegaan omdat ik mij kapot ergerde aan de enorme overhead die daar zat, terwijl ik dan in de sales zat. En dan kwam ik terug van de klant of prospects en kom mijn auto niet parkeren. En dan kwam je binnen en dan liep je nog een uur door de gang om een plek te zoeken weet je wel, maar ik zag altijd dezelfde mensen die twee keer zoveel verdienen als ik, die zag ik daar dan lopen en dan denk je echt van, wat doen ze? Wat doen die mensen? Dus op een gegeven moment ben ik weggegaan en heb ik gezegd, er is veel te veel overhead – je kan altijd terugkomen, prima dan moet je er eerst met de bezem doorheen. Maar toen ik hier kwam, toen stikte het ook van de overhead, ook een waterhoofd en **dat mensen mij niet goed konden uitleggen welke toegevoegde waarde ze hadden. Ja, dat is allemaal opgeruimd** en dan weet je gewoon daar heel veel mensen blij mee zullen zijn, die dan facturabel zijn. **Ik ben zelf ook nog facturabel, voor een klein gedeelte, maar ik wil ook altijd de mensen goed laten zien wat ik zelf doe en daar gaat ook wel wat vanuit en ik steek ook mijn nek uit en ik neem het ook op voor ze.** Maar ja, welke uitdagingen. Ik denk **leiderschap,** maar goed aanvoelen wel, empathisch vermogen echt voelen van. **Wat leeft er met die mensen in gesprek blijven.**

Reactie interviewer

Ja, dat is mooi dat je dat doet. Net ook juist heel erg over die wat feitelijke organisatiestructuren die je kan aanbrengen, maar het gaat meer over de soft, de zachte kant daarvan, maar net zo belangrijk inderdaad. Ook zeker een rol voor een algemeen directeur of een directie die ook in jouw persoon, die heel erg belangrijk faciliterend kan werken naar de verschillende collega's en businessunits.

Reactie geïnterviewde

Kijk naar bijvoorbeeld verandermanagement, ik heb bij bestuurskunde heb ik verandermanagement gedaan maar ik heb bij Nyenrode natuurlijk voor die digitale transformaties, of je nou verandermanagement of digitale transformaties. Het is allemaal verandermanagement. Verandering. Wat je ziet is dat je begint, want dan heb je gewoon zo'n cirkel, zo'n taart. Dan krijg je vier kwadranten. En dan heb je bijvoorbeeld kwadrant bewustwording. Dus dat is je visie, je begint met een duidelijke hebt transformerende visie en daarna ga je van krijgen van hoe ga je dat besturen, **een roadmap opstellen.** Wat is je plan eigenlijk, **je bedrijfsplan.** Hoe ga je die stappen zetten? En dan heb je een heel belangrijk kwadrant, **mobiliseren en enthousiasmeren van medewerkers.** Daar gaat het vaak mis. Daar zie je gewoon dat het wordt opgelegd of dat er niet een dialoog wordt aangegaan dat mensen niet begrijpen waarom je bepaalde stappen neemt en dat ook een belangrijke is. Hoewel als je kijkt naar de VVD, ze hebben wel veel stemmen gekregen – **enorm veel onvrede bij een hele grote groep die het gewoon niet begrijpt.** Dat mobiliseren en enthousiasmeren van wat hier gebeurt. Ik vind niet dat dat goed wordt aangepakt op dit moment en dan is het ook nog als je wil veranderen. En dan krijg je ook nog een kwadrant van. Hoe ga je continueren? Dus dan moet je gewoon in een bedrijf moet je zo voor **heldere KPI's.** En dan moet je ook mensen die het voortouw nemen **kunnen belonen in materiele zin of in carrièreperspectief.** En zo gaat die cirkel non-stop door. Ik denk dat wij op het punt zijn aanbeland van het mobiliseren en enthousiasmeren van de mensen. We weer een andere fase in. Ook van we gaan het GGD-product gaan we dan mooi implementeren en dan gaan we verder verkopen.

Dus blijf enthousiast of wordt weer enthousiast over dat product, ook al was die klant af en toe een pain in the ass. Zorg dat je daar weer een nieuwe uitdagingen vindt. Dat laten we achter ons nu krijgen voor vernieuwing, aan de andere kant, bij OMM, dit gaat nu ook goed draaien, dat ZZ en we hebben dat product ontwikkeld dat gaat er nu uit komen en jullie draaien gewoon als een tierelier. Dus hopelijk, als we met elkaar er positief in blijven zitten, ondanks Corona wat dat allemaal doet met dit bedrijf, **dan kunnen we misschien een winstuitkering gaan doen**. Ik ben niet anders gewend dan dat je een winstuitkering kan doen. Omdat ik weet dat dat mensen heel erg streelt. Niet alleen de rekening krijgen, maar ook van wauw, weet je. We hebben toch met elkaar gepresteerd.

Reactie interviewer

Ja, wordt het ook wat tastbaarder allemaal. Zeker, mooi dat je daar oog voor hebt. Vooral het absorptievermogen inderdaad heel bewust nagaat van wat kunnen we aan met mekaar? En wat moet er gebeuren om daar de volgende stap ook te kunnen zetten en niet uitgaat van enkele die ambitie, van daar gaan we gewoon naartoe punt. Het moet ook wel kunnen. Daar gaat het met name over ja.

Reactie geïnterviewde

Het is gewoon people business hè. Logisch nadenken en de mensen die moeten doen.

Reactie interviewer

Maar niet vanzelfsprekend zijn veel mensen, veel organisaties die daar ook overheen stappen, dat heb je waarschijnlijk zelf ook gezien. Dan gaat er ook gewoon heel veel mis, en dat had je kunnen zien aankomen bij wijze van.

Reactie geïnterviewde

Ik hoor dan historisch lage uitstroom, we halen veel nieuwe mensen binnen op basis van die missie en ook omdat wij zeggen dat we een maatschappelijk relevant IT hebben. Dus we zijn wel een stuk attractiever geworden en we krijgen ook spontaan qualified leads binnen. Dat is hier ook wel anders geweest, in 2019 heb ik niet veel gezien.

Reactie interviewer

Als het 1.000.000 euro uitloopt, dan komt dat niet door het aantal leads die maar bleven stromen nee. Nou mooi, goed om te horen dat jullie al zo'n stap hebben gemaakt, maar ook ja ook meteen weer door kijken van hé, wetende dat we dat al hebben gerealiseerd. Wat is dan de volgende stap en daar sta je dus eigenlijk nu voor. Nou gaaf.

Reactie geïnterviewde

Je kunt altijd blijven optimaliseren, dat je ziet dat 2019, was de boel gewoon goed op de rit krijgen. En nu kunnen **echt verder professionaliseren** en ik zoek hem het heel sterk in die marketingkant waar heel veel van dit soort onderdelen in zit, want dan moet je ook die visie helder hebben en alles. Ik denk dat dat heel veel voor dit bedrijf gaat betekenen, als wij dat voor die verschillende domeinen, maar ook voor het bedrijf zelf, dat gewoon beter uitgewerkt hebben, beter overgebracht en gedragen.

Reactie interviewer

Ja, zeker nou, dat is ook weer een soort van commitment wat je met elkaar afspreekt waar je achter staat en ja, wat je voor heel veel zaken goed kunt inzetten, zowel intern als extern. Ik ben eigenlijk bij mijn laatste slide aangekomen. Dat is om jou te bedanken voor je deelname. Onwijs bedankt voor je openheid en voor hetgeen wat je toch prijsgeeft. Het blijft allemaal wel binnen besloten kamers hoor, dus het wordt alleen voor de universiteit openbaar gesteld en verder ook niet uitgewisseld met andere case of wat dan ook, en dus dat vertel ik er wel graag even bij.

Reactie geïnterviewde

Ik heb geen geheimen. Het is een bedrijf met ups en downs. Kan prachtige verhalen gaan vertellen, een dan weet je in ieder geval dat dat het niet klopt.

Reactie interviewer

Fijn dat je dat doet. Ja, dat is dan zeg maar juist te waarderen dat je dat doet.

Interview enterprise architecture capability – Exact

Datum: woensdag 24 maart 2021

Functie geïnterviewde: Chief Information Officer

Organisatie: Exact

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Exact?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich uit in de verschillende bedrijfsonderdelen van Exact?

Antwoord - vraag 1

Om te beginnen praat zelden iemand echt over enterprise architectuur. Dat wordt in ieder geval binnen Exact wordt die term niet gebezigd en ik weet dat weet dat je zegt: goh we hebben niet over een andere bedrijven waar gewerkt, maar ook daar wordt niet veel gebruikt. Waarom wordt die term niet vaak gebruikt? Omdat het vaak als mollig en een heel breed en niet zo precies wordt gezien. Hè, want enterprise architecture, je kunt er bijna alles wel en niet onder gooien wat je wil. Dus dan is de vraag: hoeveel schiet je er mee op om het te hebben over enterprise architecture op dat niveau? Wij doen dat dusdanig denk ik toch los en abstract concept, dat je het heel moeilijk concreet krijgt naar je stakeholders toe. Dus wat je ziet is dat je vaak in een aantal deelgebieden uitbreekt en dat je die deelgebieden wel vanuit meer de abstractie pakt, bijvoorbeeld: je informatiestrategie. Dan pak je vanaf een toplevel, waarbij je zegt: van goh welke strategie jagen we hier nou na? Hoe gaan we data ontsluiten, hoe gaan we voor onze masterdata zorgen? Wat doen we als we afwijkingen tegenkomen, wat doen we als acquisities doen? Wat doen we als we iets afsplitsen, hoe gaan we met informatiebeveiliging om op dat vlak, dus dat split zich vaak meer uit in bepaalde topics die concreter zijn voor mensen. Want als je bij een willekeurige directie aankomt en je gaat een verhaal afsteken over enterprise architecture in de breedste zin van het woord, en dan denkt iedereen: waar heb je het over en wat kunnen we ermee? Dus dat kom je bij ons niet tegen op die manier, op weinig plekken denk ik. Het is een beetje een stoffige manier van het hebben over de architectuur eerlijk gezegd.

Dus dat sowieso kunnen we bij ons in ieder geval stellen, dat het uitsplitsen in een aantal domeinen dus je ziet dat er heel duidelijk een domein is waar wordt gesproken over de meer technische aspecten van de architectuur, dat er bij een domein meer wordt gesproken over de informatiebehoefte, dat er in een domein wordt gesproken over de applicatieve en integratie architectuur, etc. En dat daar ook verschillende stakeholders in meerdere of mindere zin een mening over hebben. Dus dat het ook uit ook vanuit die hoek is dat het niet per se enorm veel zin heeft om met al je stakeholders het over alle vormen van enterprise architecture te gaan hebben, omdat die het niet aangaat, niet boeit of er domweg geen verstand van hebben. Hè, dus daar heeft het heel weinig zin om met een marketing iemand het hebben over je datacenter architectuur, terwijl dat als je kijkt naar onze ontwikkelclub, die erbij Exact natuurlijk groot is, want we zijn softwarehuis. Is het extreem relevant en wederom dat is één van de belangrijkste redenen dat dit vaak uitbreekt in bepaalde topics en subgroepen waar dan dat soort onderwerpen wordt behandeld om het goed handen en voeten te kunnen geven. Maar ik heb nog nooit iemand mij de vraag horen stellen of iemand anders vraag horen stellen. Kunnen we het een keer over enterprise architecture in de breedte hebben? Ik weet niet of die überhaupt ergens bestaat, maar in ieder geval bij ons niet.

Reactie interviewer

Nee, oké, dat is goed dat je dat zegt. Het gaat nu ook om de context van Exact, dus dat wil ik ook als leidend stellen als je het inderdaad wat simplificeert of platslaat. Dan gaat het eigenlijk over. Ik ben wel benieuwd of je dat herkent, hoe zorg je ervoor dat IT IV onderdeel is van de bedrijfsvoering, dat je het aan elkaar weet te koppelen? Ik denk dat dit voor jullie, als softwarebedrijf dat onwijs belangrijk is. Software is tenslotte je bestaansrecht en je product. En ja, dat merk je in alles. Daar gaat het onderwerp met name over uit. Wat mij betreft is zo bedoel ik hem ook in deze context. Staar je ook zeker niet blind om de letterlijke definitie van enterprise architectuur of capability maar ik ben wel heel erg nieuwsgierig in hoe je ervoor zorgt dat het overzicht wat je hebt, waar je vanaf kan afleiden. De business staat in relatie tot IV. En dat hebt je op een bepaalde manier ingericht. Die controle heb je. Hoe dat bij Exact eruitziet of je dat herkent of dat je dat geïsoleerd of geïntegreerd herkent of nou ga zo verder.

Reactie geïnterviewde

Wij hebben een jaar of vijf geleden een model ontworpen waarmee we de business IT alignment zoveel als mogelijk is, trachten te garanderen. Waar dat op neerkomt is dat vanuit IT zijn er een aantal mensen aangewezen die vol continu in gesprek zijn met business stakeholders om dat heel concreet te maken. Wij hebben bijvoorbeeld een accountmanager, functioneel applicatiebeheerder of een consultant. Het maakt eigenlijk niet uit welk woord je erop plakt, maar iemand die constant in verbinding staat, bijvoorbeeld met onze marketingafdeling en constant met onze marketingafdeling in gesprek is om te snappen wat hun strategie is, wat hun plannen zijn voor dat jaar, wat hun informatisering en automatiserings- behoefte en uitdagingen zijn, zodat deze persoon dat kan koppelen aan onze plannen. En eigenlijk vooral het belangrijkste daarvan is de voelsprietfunctie, hoe beter wij begrijpen wat er in de business gebeurt, hoe beter wij sturing kunnen geven aan hoe dat opgelost wordt met informatisering automatisering en hoe kleiner de kans is dat ongezien een business stakeholder zijn eigen IT-clubje gaat lopen bouwen en daarin initiatieven die goed bedoeld zijn, gaat ontplooiën die uiteindelijk niet leiden tot een effectief overall IT-landschap. En dat zie je vaak op het moment dat je daar niet een bepaalde regie opvoert en dat kun je inderdaad onder het kopje enterprise architectuur zetten. Dat als je het aan individuele stakeholders overlaten, dan gaan ze over het algemeen optimaliseren op hun eigen postzegel. Dus dan krijg je optimalisatie binnen een domein, die maakt sub optimalisatie op organisatieniveau en dan wordt het heel erg ingewikkeld om vragen te beantwoorden die verder gaan dan alleen die postzegel.

Er is een heel simpel voorbeeld: als je wil weten hoe, er speelt iets bij klant X en je wil graag weten hoe het ervoor staat bij klant X, op het moment dat je bijvoorbeeld, je hebt een situatie dat de sales afdeling, de marketingafdeling, de supportafdeling hun eigen landschapje hebben gebouwd, dan kom je er bijna niet meer achter hoe het nou zit met klant X, dan ben je misschien al weken bezig om informatie te vergaren en aan elkaar knopen, voordat je effectief gezien vanuit je business beslissingen kan maken over hoe gaan we dat nou doen bij klant X. Dus dat is de belangrijkste manier waarop wij die alignment opzoeken en trachten te garanderen door mensen er heel dicht bovenop te zetten. En zorgen dat die mensen misschien nog beter de business snappen dan dat ze per se de IT snappen.

Reactie interviewer

Ja, precies. Zo'n voelsprietten functie natuurlijk onwijs belangrijk is om dat gevoel te krijgen. Je noemde net marketing als voorbeeld, is er kennisuitwisseling tussen al die domeinen waarvoor je die voelsprietten zeg maar uitzet.

Reactie geïnterviewde

Ja, wij koppelen dat uiteraard aan elkaar. Die mensen waar ik het over hebt, die zitten allemaal in hetzelfde team. Die hebben dus ook overleg met elkaar en die rapporteren allemaal aan diezelfde vent die uiteindelijk de totale architectuur dus overziet en daarmee feitelijk ook regisseert.

Reactie interviewer

Ja, precies, oké, helder. Nou, dat is inderdaad wel een heel concreet antwoord op deze vraag. Het gaat zo meteen nog wat verder door over een stukje organisatie, daar komen we zo nog wel even op. Dan zou ik in ieder geval door willen klikken naar de tweede slide.

Vraag 2 – 'Naar welk doel werkt Sint Annaklooster toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?'

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijplijn – Langetermijnvisie.

Dan nemen we deze informatie gewoon mee en dan gaan we dan gewoon mooi op door. Het gaat meer over, nou je ziet de startvraag ook staan zojuist besproken hebbende, met welk doel werkt Exact dan toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel dan ook met mekaar te bereiken?

Reactie geïnterviewde

Als je het hebt over enterprise architecture?

Reactie interviewer

Nee, echt het doel van Exact zelf.

Reactie geïnterviewde

Je bedoelt overhangend het doel van Exact zelf.

Reactie interviewer

Ja, nou, misschien heeft voortbordurend op wat we net bespraken. Je gaf aan, je hebt die voelspriettenfuncties, die zet je in per domein, daar haal je uit wat die business nodig heeft, dat koppel je aan elkaar terug en je maakt daar een architectuur van en je orkestreert dat. Ik denk dat dat een hele slimme werkwijze is, een stukje organisaties die je neerzet en ik kan me voorstellen dat je dat organiseert met een bepaald doel en dat je bepaalde elementen inbouwt om ervoor te zorgen dat je dat doel elke keer bereikt. Ik wil het niet te veel voorzeggen, maar je bent die business aan het volgen, daar zet je mensen voor in en je wil daarmee wat bereiken. Daar ben ik heel erg benieuwd naar en welke elementen daar nog meer bij helpen om dat te bereiken.

Reactie geïnterviewde

Kijk primair ben je opzoek naar een landschap, een architectuur die in voldoende mate ervoor zorgt dat de business, de business kan runnen. Dat is een heel makkelijk antwoord waar heel veel haken en ogen aan zitten. Want dan kom je al snel op wat is de definitie van de business? En wie zijn nou eigenlijk je stakeholders. Een individuele stakeholder heeft niet altijd hetzelfde belang als dat IT heeft, of hetzelfde belang als dat Exact op grotere en strakkere schaal heeft. Dus je probeert alle belangen van stakeholders waarvoor je deze architectuur bouwt en onderhoudt. Die probeer je maximaal te behartigen. Daar zit spanning in. Hè, dus een individuele stakeholder zal over het algemeen op zoek zijn naar iets wat de hoogst mogelijke requirements fit heeft voor waar hij mee bezig is. Hè dus heel simpel voorbeeld: als er een tool moet komen voor sales zal sales het bijna niet interesseren wat het kost, of het veilig is en hoe het in het algemeen plaatje valt, die willen gewoon de beste tool waar zij uiteindelijk mee bezig zijn, die postzegel waar ik het eerder over heb gehad. Maar zo kunnen wij niet werken vanuit IT want dat is niet het enige wat telt als je naar andere stakeholders kijkt, waar sales in sommige gevallen niets mee te maken heeft.

Dus je denkt wel primair vanuit het doel, dat wat er ook moet komen en welk component je ook in je architectuur hebt, moet voldoen aan wat de stakeholder, de eindgebruiker nodig heeft, maar wel binnen de context van veiligheid, beheerbaarheid, informatiebeleid informatiebeveiliging, etc. Dus dat is uiteindelijk het doel in je architectuur moet passend zijn voor alle stakeholders en bijvoorbeeld de financieel directeur is daar ook er eentje van. Het moet betaalbaar, veilig en functioneel voldoende zijn.

Reactie interviewer

Ja, precies. Ik denk dat dat inderdaad wel heel duidelijk is. Werken jullie ook met een bepaalde, je hebt op gegeven moment die horizon, die doelstelling en als je dat wel terug redenerend dan kun je spreken over een visie die daartoe brengt. En daar heb je vaak een nog wat concreter beeld bij en misschien ook wel zelfs een innovatie pijplijn waar je continu gehoor aan geeft en dat is vaak nog de experimentele fase die een organisatie kent. Zijn dat zaken die je ook van langetermijnvisie, we hebben dat doel en we werken ergens naartoe op basis van bijvoorbeeld een roadmap een planning, wat je als element kan noemen, zeg maar.

Reactie geïnterviewde

Ja, natuurlijk. Je hebt een visie inderdaad, en die kan wel wijzigen eens in de zoveel jaren, dus je ziet dat wat men vijf jaar geleden verwachtte van IT op dit vlak, anders is dan wat men er nu van verwacht. Dus er is een andere architectuur, filosofie nu dan dat er een jaar of vijf geleden was en dat kun je inderdaad als onze visie definiëren, dan heb je een strategie, gewoon de vraag: hoe gaan we dat doen dan? En uiteindelijk die combinatie van visie en strategie ga je concrete initiatieven definiëren en dat vertaalt zich doorgaans in jaarplannen maximaal twee of drie jaarplannen. Met dat je een hele concrete horizon dat je gewoon heel duidelijk en concreet kan communiceren. Dit is wat we gaan doen: pratend vanuit deze visie/filosofie die we met elkaar hebben.

Reactie interviewer

Ja, precies, en je geeft aan om vijf jaar merken we dat die architectuurvisie, dat die weliswaar veranderd. Is dat zowat je als een vast terugkerend onderwerp ook op de agenda zet of groeit dat wat organisch net waar de behoefte op dat moment ook ligt.

Reactie geïnterviewde

Organisch en op gepaste tijd. Dat hangt uiteindelijk ervan af hoe de organisatie zelf wisselt qua vorm. Hè, dus je ziet dat we gewoon een hele concrete aanleiding te pakken als bijvoorbeeld er veel wisselingen op een gegeven moment op boardniveau zijn. En dan krijg je toch vaak mensen die net even anders in de wedstrijd zitten, een andere vorm van geloof hebben over wat passend en wat goed is, dus dat kan je de noodzaak geven om te veranderen van koers, visie of strategie. En bijvoorbeeld hoe het bedrijf zich ontwikkelt qua gerust strategie.

Dus Exact heeft een tijdlang gefocust op organische groei, reduceren van complexiteit van de organisatie, nu is er veel acquisitieactiviteit geweest in de laatste drie jaar en daar past een hele andere manier van architectuur voeren bij dan een jaar of drie, vier jaar geleden. Dat in combinatie met behoorlijk wat wijzigingen op bestuursniveau ja, dat dat drijft dat ik moet meebewegen omdat het anders gewoon niet meer aansluit bij de wensen van de organisatie en de behoeften van de organisatie. Exact is daar een te dynamisch bedrijf voor om te zeggen: we gaan één keer in drie jaar of één keer in de vijf weer eens het gesprek aan, je moet daar echt meebewegen met de dynamiek van het bedrijf.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies en als zo'n nieuwe visie tot stand komt, weliswaar gewoon wat er op dat moment ook wordt vraagt, met wie doe je dat, welke mensen zitten aan tafel om die visie helemaal met mekaar af te spreken?

Reactie geïnterviewde

Je hebt vaak een werkgroep en uiteindelijk een vorm van een stuurgroep zeg maar, in die werkgroep zitten over het algemeen dan de mensen vanuit IT die op een gegeven moment weer eens hun tenen in het water hebben gestopt en de positie hebben getrokken dat wellicht wat verandering moet aanbrengen. Op een gegeven moment ga je dat toetsen met de bestuurders uiteindelijk.

Reactie interviewer

En dan de bestuurders van de bedrijfsvoering, met name van de organisatie in totaliteit. Dus het is niet zozeer alleen een IT-feestje, het is weliswaar gewoon echt namens de gehele organisaties sta je daarachter.

Reactie geïnterviewde

En soms ook niet, dat is ook wat er in de praktijk nog weleens gebeurt, is dat je de moeilijk de handel voor elkaar krijgt of dat een bestuurder zo dominant is dat die je hele agenda bedingt, dat gebeurt ook soms. Dat is gewoon de realiteit.

Reactie interviewer

Oké, ehm, want waarom ontstaat dat? Ik kan me voorstellen dat het niet altijd wenselijk is voor de andere partij als er te veel de andere kant opgaan.

Reactie geïnterviewde

Nee, dat klopt, maar wederom het is gewoon de realiteit dat er in sommige gevallen je meer de handen op elkaar krijgt dan de andere keer. En dat is ook niet altijd het beste als we het over duidelijkheid hebben en als het op een gegeven moment kan het ook duidelijk zijn dat de CEO gewoon iets wil, dat iedereen zich daarmee moet schikken. En dan is dat wat je gaat doen. Besluitvorming is soms minder formeel en soms minder duidelijk te schetsen dan dat het in de praktijk uiteindelijk is, dus ook dat verschilt, en op dit moment hebben wij een board die dat lang niet doet, dan dat een jaar dat vier, vijf geleden dat was. In principe maakt het voor mij niet per se heel veel uit, zolang het maar duidelijk op een gegeven moment is.

Reactie interviewer

Ja, dat is één ding wat zeker is. Als je duidelijkheid hebt dan kun je in elk geval een kant opgaan en dan kun je daarover discussiëren, maar je gaat in ieder geval een kant op in plaats van dat het allemaal in het midden blijft.

Reactie geïnterviewde

Want soms zie je dat bestuurders niet per se een enorme mening ergens over hebben en laten dan de ruimte bij IT liggen. En ook dat is prima.

Vraag 3 – ‘In welke mate maakt IT, onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?’

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Zo kan die wedstrijd nog weleens op en neer gaan. Ja, helder, oké, wat mij betreft kunnen we deze slide wel afsluiten. Dan hebben we linksboven besproken en dan wil ik met name nu naar rechtsonder gaan, naar blauwe. Dat geeft me meer toelichting op de uitkomst in de praktijk. Dat merken we daar nou van hetgeen ook met name wat we net hebben besproken. Nou beginnend is hiermee die uitkomsten, deze ga ik iets omdraaien, we hebben net gehad over die voelsprietfuncties en wat kaders, de manier van organiseren. Maar ben met name benieuwd van dat wetende en dat dat de structuur van de organisaties is waarvoor jullie hebben gekozen, wat brengt dat je nou?

Antwoord - vraag 3

Wat brengt dat je nou, dat is dat je uit de rol gaat, wat traditioneel een IT-valkuil is, is dat je als IT met allemaal IT-dingen bezig bent en de business niet het gevoel heeft dat wat IT doet per se iets bijdraagt aan hun bedrijfsvoering en IT constant het gevoel heeft dat ze niet serieus worden genomen.

Reactie interviewer

Ja, dat zijn hele belangrijke uitkomsten.

Reactie geïnterviewde

Het beide kanten uitleggen dat is één van mijn kerntaken, aan meer business stakeholders uitleggen waarom techniek en zeker techniek die verder van hun afstaat waarom dat belangrijk is en waarom dat de organisaties doelstellingen helpt en IT mensen uitlegt dat het niet alleen maar het gaat om dat het technisch goed werkt, en waarom business stakeholders daar niet per se heel veel aan hebben.

Reactie interviewer

Merk je wel dat er steeds wat meer begrip is voor en ook steeds meer herkenbaarheid is dat IT steeds meer een onderdeel is van het primaire proces en dat het dus niet meer zo gescheiden, zoals je net omschrijft.

Reactie geïnterviewde

Ik denk dat de meeste mensen realiseren dat ze er niet omheen kunnen en ik denk dat het nog steeds flink wordt onderschat, hoe belangrijk het is en hoe kunstig het om het goed aan elkaar te knopen en om de verschillende aspecten goed te belichten. Waar ik het eerder over had dat een individuele business stakeholder het eigenlijk alleen maar interesseert dat een applicatie die hij gebruikt, functioneel doet wat hij verlangt dat dat van die hele baard van wat nodig hebt om een goed functionerend IT landschap neer te zetten of een goed functionerend applicatie dat dat een onderdeel is van die hele taart en niet de hele taart en dus dat inderdaad aspecten als privacy, informatiebeveiliging, consistentie van informatie door de hele keten heen, dat soort zaken, je merkt dat daar het licht vaak wel uitgaat bij business stakeholders.

Reactie interviewer

Oké, terwijl je misschien zou verwachten dat inderdaad de wedstrijd die jij voert de proef ik een beetje, is dat jullie core producten waar Exact voor staat, is natuurlijk het leveren van een platform, dat is IT natuurlijk. Je zou eigenlijk ook bij een grote groep mensen misschien wel verwachten, dat je niet zou moeten uitleggen hoe belangrijk IT is en wat je ermee kan bereiken. Dat is tenslotte jullie product, jullie de organisatie.

Reactie geïnterviewde

Ja, maar het IT-domein is heel breed. Het domein dus is heel breed van IT. Je stakeholders zijn niet per se IT-savvy, ook niet binnen een IT-bedrijf. Kijk, als je bijvoorbeeld een marketing meneer zoekt op een marketingafdeling te leiden, dan kom je niet automatisch uit op iemand die inhoudelijk IT heel goed aanvoelt en zeker niet in de breedte van alle aspecten. Dus dat is deels waar, ik denk dat mijn stakeholders beter begrijpen dan als je bij een bedrijf zit die helemaal niets doet met IT-inrichting de buitenwereld. Maar het domein is dusdanig complex geworden dat de gemiddelde business stakeholder alsnog wel worstelt met al die dingen in zijn hoofd tegen elkaar afwegen en serieus nemen, dat lukt niet, daar heb je IT voor. Het is beter geworden door de jaren heen, het bewustzijn is wel gegroeid. En ook wel de kennis en de grappige vraag, die je moet stellen, hebben de business stakeholders nu er zoveel kennis van dat ze daardoor gevaarlijk zijn geworden, maar niet genoeg snappen om veel te kunnen bijdragen. Vroeger was het heel simpel, als je bijvoorbeeld in 2000 IT-baas was, dan je business stakeholders snapte er geen rol van, dus die name feitelijk blind over wat jij zei. Niet per se goed, maar het heeft voor en nadelen. Nu heb ik veel mondige business stakeholder die denken dat ze het begrijpen, maar het vaak toch niet echt begrijpen. En neem ze dan maar eens mee als ze denken dat ze het beter weten.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Ja, dat is een leuke uitdaging. Nou inderdaad, en daarom is het wel goed dat jullie ook voor die brugfuncties hebben gezorgd, tenminste dat je dat weet te creëren, dat je die scheiding tussen beide eigenlijk zo minimaal mogelijk probeert te creëren. Dat het steeds meer één is, meer geïntegreerd in plaats van ja, de ene heeft er een filosofie over en de andere heeft de waarheid erover. En ja, het staat misschien haaks op elkaar. Ja, dat is een continu gevecht soms, spel, hoe je het ook wilt noemen. Dat gaat de juist over die business en IT alignment ook. Oké, hier heb ik denk ik verder geen vragen meer over. De volgende slide daarentegen denk ik nog wel met name dat gaat ook meer over een stukje toekomst. Ik kan me voorstellen, daar zijn we net ook wel een beetje gebleven. Je hebt dat gesprek, hè, je hebt dat gesprek met moeilijke business stakeholders en je ziet gewoon nog niet volledig op een lijn of je dat überhaupt ooit helemaal kan gaan zijn.

Hè, dat is natuurlijk utopie misschien ook wel, maar je probeert zo ver mogelijk daar naartoe te groeien. Welke gevolgen in het managen en het organiseren van Exact zie jij als je daar volgende stappen in wil gaan maken?

Antwoord - vraag 4

Je ziet dat grotendeels uiteindelijk IT wel de kar moet trekken, wat prima is. En zolang je voldoende snapt wat je stakeholders verwachten van je, van IT-functie, blijft dat ook wel zo. Waarbij je wel regelmatig met iets disruptiefs te maken krijgt, dus ondanks al je goed verzonden plannen. En alle afstemming komt er toch wel met enige regelmaat een konijn uit hoed. En dat komt ook wel omdat er een bepaalde vorm van consumerization is vanuit IT die heeft plaatsgevonden. Wat bedoel ik daarmee? Wederom als ik het verschil pak met 2000. In 2000 als het ook maar enigszins op IT leek, ging het altijd eerst naar IT. Wat je nu vaak merkt, en ook met de opkomst van cloud applicaties is dat veel bedrijven die applicaties bouwen. Die gaan eerst naar de business stakeholder toe, want als ze de business stakeholder over de streep hebben, is het voor IT heel erg lastig om daar nog tussen te komen en omdat IT er vaak wat breder naar kijkt, die kijkt dan vaak meer vanuit kosten naar, die kijkt naar brede architectuur, naar informatiebeveiliging, is IT helemaal niet zo'n prettige gesprekspartner voor veel van dit soort bedrijven omdat IT ze het betrekkelijk moeilijk maakt, terwijl als ze de business stakeholder over de streep hebben getrokken omdat de business stakeholder verliefd is geworden op de functionaliteit van een applicatie. Dan zijn ze eigenlijk al binnen, dus daar zit een beetje de push en de pull en elimineren kun je dan toch niet, dus ook hier is het eigenlijk, je stakeholders snappen en kunnen faciliteren en op de juiste momenten push back te geven.

Zonder dat je weer de typische nee IT wordt, wat wel veel gebeurt, dat IT heel erg wordt gezien als de rem op alles. Als je te veel remt, dan neemt niemand de rem meer serieus. Dus ook dat middel moet je met mate toepassen.

Reactie interviewer

Ja, zeker, en daarom is dat begrip naar mekaar toe ook zo belangrijk. Jij zegt niet zomaar nee, dat is vanuit een idee, ook vanuit die architectuur waar we het in het begin ook over hadden, dat er meer facetten zijn om rekening mee te houden dan enkel die functionaliteit die voor dat domein op dat moment misschien heel erg interessant of leuk of ja nodig blijkt. Zie jij daar ook een andere rol in voor management, die veranderd om dat voor elkaar te krijgen?

Reactie geïnterviewde

Management van buiten IT bedoel je.

Reactie interviewer

Ja, in algemene zin ook van IT, dus ja van beide.

Reactie geïnterviewde

Ja, ik denk wel dat het meer en meer belangrijk is geworden dat die stakeholder elkaar begrijpen onderling. Wat wederom in 2000 gewoon minder was. Toen runde IT het in zijn IT-grond, zeg maar, en dat gaat gewoon niet meer, zeker ook dit soort dingen, er komen zoveel aspecten bij elkaar tegenwoordig. Net zoals informatiebeveiliging tien jaar geleden kon je weggelaten met bijna geen informatiebeveiligingsbeleid, dat lukte. Als je dat tegenwoordig doet, ligt binnen no time alles op straat of ligt je hele bedrijfsvoering plat. Dus je moet met zo ontzettend veel dingen rekening houden en je moet met zoveel belangen rekeninghouden dat het A alle stakeholders eigenlijk verplicht om te snappen hoe dat werkt en je ook meer begrip en gunfactor moet kweken bij je stakeholders en dat laatste wordt denk ik nog weleens onderschat, dat het lang niet altijd is wat je zegt, maar dat het ook wel heel belangrijk is hoe vaak je het zegt en tegen wie je het zegt. Als jij op een gegeven moment een reputatie hebt kregen dat je een soort van autistisch altijd op een bepaald aspect helemaal losgaat dan stappen mensen daar gewoon overheen. Dan kom je er dus nergens meer mee. Dus coöperatief opstellen en overkomen en wederom het juiste moment een keer je poot stijf houden is, is niet alleen voor mij belangrijk, maar is voor alles stakeholders belangrijk.

Reactie interviewer

Zeker, en dat onderwerp, informatiebeveiliging misschien is dat het nog wel interessant om even dan op deze onderwerpen in te zoomen. Het onderwerp informatiebeveiliging stel je voor, je moet daar een stap in maken, met mekaar, dus IT en de business voor bepaalde toepassing. Hoe wordt dat dan uitgelegd? Draagt dat dan bij aan het IT-doel om qua cybersecurity veiliger te zijn? Of wordt het uitgelegd in de zin van nee, dat doen we, omdat we uiteindelijk dus geen risico in de business lopen.

Reactie geïnterviewde

Nee, het is wel tweeledig waarbij IT wel begrijpt dat ook zonder impuls van de business het actief drijven van informatiebeveiliging een heel belangrijk onderdeel van onze baan is. En tegelijkertijd, als je kijkt vanuit de business, wordt dat voornamelijk risk based wordt dat gedreven. **Dus men denkt actief na over wat zijn de risico's die we als business lopen en daar wordt informatiebeveiliging ook in opgenomen.**

Reactie interviewer

Ja, precies dus daar zie je wel heel duidelijk het onderdeel van die keten. Het is geen IT-feestje wat soms ook weleens gedacht wordt. Helaas. Maar ze zien het wel als een onderdeel van hun scope, de business. Gaan zij ook zo om met budgetten of wordt het dan wel in één keer een IT-feestje om het te faciliteren voor ze.

Reactie geïnterviewde

Dat wordt een IT-feestje. Hoe dat gaat bij Exact en hoe dat gaat bij bijna alle bedrijven is dat daar is een soort anker. Net zoals bij bijna alle kosten, op een gegeven moment heb je een verdeling van kosten. Zijn kosten een bepaald percentage van de bedrijfsvoering en dat bepaald anker eigenlijk normaal gesproken hoeveel ruimte er is voor wat. Stel je voor ik heb een budget van tien miljoen, dat is waarschijnlijk volgend jaar het budget ook ongeveer tien miljoen. Dan moeten er best wel gekke dingen gebeuren wil dat budget in één keer veel meer of veel minder worden. Dat is niet per se altijd de meest intelligente manier om een budget te doen alleen het is zo verstoring voor de bedrijfsresultaten om het budgetproces helemaal anders aan te pakken. Dat dit wel is hoe het gaat. **Doorgaans wordt er gewoon van je verwacht dat je in de veranderende wereld je budget balanceert en dat je dus niet wilde bewegingen omhoog of omlaag maakt.** Naar omlaag is altijd welkom, omhoog niet simpel. En dat er hele duidelijke events moeten zijn, wil dat anders worden. **Dus stel je voor dat uit business management de conclusies zouden trekken dat we een hele flinke step up moeten maken in informatiebeveiliging, zo'n event zou het kunnen triggeren dat een budget omhoog gaat.** En het zou een beetje gek zijn, want daar moet je wel behoorlijk voor moeten spitten wil je conclusie kunnen trekken.

Dus je hebt dit soort zaken heb je gezien bij de belastingdienst, waar je natuurlijk een aantal dusdanig grote drama's hebt gezien en wat dan echt een burning platform veroorzaakt, waardoor er in één keer andere budgetten komen en die hele organisaties in één keer veranderd. Maar het is een teken van zwakte. Dus als je normaalgesproken kijkt naar een budget bij een IT-club, bij een IT-afdeling binnen een bedrijf, als daar grote beweging in zitten. Die verwacht je meer aan de commerciële kant, omdat er geen bedrijf besluit, goh wij willen komend jaar bijvoorbeeld heel hard gaan groeien in een groep wat in Duitsland zit, dus wij gaan tien miljoen extra richting Duitsland sluizen. **Daar zijn dat soort bewegingen normaler en wenselijker dan dat dat is bij IT, omdat bij IT is het uiteindelijk toch vaak gebaseerd op het creëren van voorspelbaarheid en stabiliteit en het heel erg hard meebewegen is meestal gek.** Er zijn niet veel business situaties die ik me kan bedenken, waardoor ik in één keer een hele andere realiteit binnen IT zou moeten creëren, waar veel budget bij hoort.

Reactie interviewer

Nee, precies helder en dat is natuurlijk ook een prima filosofie om daarvoor te kiezen. Wat je zegt, hé, je weet wat er ongeveer op je af gaat komen. Daar moet je gewoon je budget op aanpassen, flexibel die tien miljoen wat je zei. In weinig gevallen wordt dat inderdaad meer, zo werkt dat het inderdaad ook gewoon heel praktisch.

Reactie geïnterviewde

Een x aantal jaar geleden hebben we onze activiteiten in Amerika verkocht, en dan verandert de vorm van de organisatie dusdanig veel en dusdanig snel dat het heel veel impact heeft op hoe je bent georganiseerd, maar het is vrij zeldzaam.

Reactie interviewer

Ja, nee, inderdaad, dat snap ik. Dat zijn inderdaad echt van die events. Helder. Ik heb op zich geen vragen meer. We hebben best wel wat besproken, tenminste wat ik in ieder geval wilde weten. Over het onderwerp kun je in principe nog uren doorpraten natuurlijk, maar dat is niet nodig. De laatste slide zou jij om jou te bedanken voor je deelname en ook je openheid om informatie te delen.

Interview ambidexteriteit – Exact

Datum: vrijdag 19 maart 2021

Functie geïnterviewde: CCO

Organisatie: Exact

Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Exact om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Dus ik ben eigenlijk heel erg benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen over hoe het Exact omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar dus ook met het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering.

Antwoord - vraag 1

Ja ik gaf het net al een beetje aan, eigenlijk zijn het op twee manieren. Exact verdient zijn geld met innovatieve software, en dat gaat in tijd. Dus je hebt bedrijven die al wat langer bij ons zitten en bedrijven die recent zeg maar de software bij Exact hebben gekocht. En daar zie je dat we eigenlijk continu bezig zijn met het innoveren van de producten en het meenemen van onze klanten naar de nieuwste producten, maar dat betekent niet dat dat altijd lukt. Dus soms heb je ook klanten die blijven gewoon op een product zitten, of die hebben er voldoende functionaliteit aan of die hebben geen behoefte aan migratie naar nieuwe producten. En dan zorgen we dat dat apart bestuurd wordt, dat er een apart team ook voor is die op de juiste manier met hun omgaat, terwijl we ze wel altijd de mogelijkheid bieden om juist ook naar de nieuwste en de meest innovatieve oplossingen van Exact te gaan. Je zou kunnen zeggen als een soort sneeuwbal die zeg maar continu door rolt, en iedere keer komt er weer een nieuwe oplossingen aan de voorkant bij een stuk innovatie die wij beschikbaar stellen aan de doelgroep die al langer bij ons is. Zoals gezegd, onze doelgroep is: ondernemers en accountants, bijvoorbeeld zeg even, tien jaar geleden hadden wij een accountancy oplossing die voornamelijk vanuit op servers stond, dus bij de klant zelf, zelf te installeren, zelf te onderhouden. In zo'n jaar of tien is dat natuurlijk common sense om dat via de cloud af te nemen, er is een volledig nieuw product ontwikkeld. En we hebben nog steeds accountants die hartstikke blij zijn met hun eigen servers. Nou, prima, freedom of choice, moet je zeker zelf weten, maar het grootste gedeelte van onze innovatie en ook de manier waarop wij naar de toekomst kijken, is via ons cloud product.

Nou dat dragen we uit naar onze klanten en dat dragen we ook uit via onze sales teams, waarbij de doelstellingen van sales harder zijn op het op het nieuwe gedeelte en meer groei daarop willen hebben, en het andere gedeelte veel meer zichzelf behoudt en mensen tevreden houden in de situatie waarin ze zitten.

Reactie interviewer

Oké, en dat is misschien wel een heel interessant voorbeeld wat je zegt: hé, voorheen stond alles gewoon lokaal bij de klant zelf, op eigen hardware en de software werd geïnstalleerd en ja, dat stond gewoon lokaal. Tegenwoordig is het veel meer een dienstverleningsvorm wat software het product maakt. Op een gegeven moment is er ongetwijfeld punt geweest dat Exact dat zag aankomen dat het van de traditionele hardware software aanbieder, veel meer naar dienstverleningsconcept zou gaan. Hoe zorgt of hoe is Exact georganiseerd om daar tijdig op in te spelen.

Reactie geïnterviewde

Ja, dus dat kan door 2 manieren, we hebben natuurlijk, innovatie is ons DNA, wij bestaan bij de gratie van innovatie. Het bedrijf is ooit gestart vanuit het idee dat ondernemers gebruik zouden moeten kunnen maken van innovaties die bij grotere bedrijven algemeen goed was, dus zeg maar boekhoudsysteem waren bij de grote banken al bekend, maar geen ondernemer had het en daar is ooit Exact op ontstaan, en dat is eigenlijk wat je nu nog steeds ziet. Dus die grotere meta begrippen zoals zeg even in die periode was dat een korte samenvatting, smack, social mobile, analatics en cloud dat werd gemeengoed voor de grotere bedrijven in de wereld, maar was nog niet gemeengoed voor accountantskantoren in Nederland of ondernemers. En daar zijn wij eigenlijk hun innovatiemotor om dat te vertalen naar producten die voor hun in de toekomst weer houdbaar zijn. Nou dat is op dit moment weer zo, dus er zijn weer grotere dingen aan de gang, AI, robotics, en daarmee zorgen we dat eigenlijk continu dat product wordt aangevuld of geüpdate met de innovaties die wij vanuit onze kennis van innovatie, en zeg even IT, zien door vertaald naar software en producten die standaard kunnen worden aangeboden aan onze klanten. Zo zie je dat ook binnen de accountancy wereld, om meer hetzelfde bijvoorbeeld aan te houden, heb je nog steeds mensen die op een traditionele manier werken, lees de schoenendoos met bonnetjes, en je hebt mensen die op zeg maar de huidige manier werken, waarbij de eindklant gewoon via de telefoon zijn bonnetje in scant en doorstuurt naar de accountant, dat wordt automatisch verwerkt en eigenlijk komt er geen hand meer aan te pas. Dat bieden wij nu aan, we weten niet iedereen is er vandaag klaar voor, maar we weten binnen nu en vijf jaar gaat zo'n markt langzamerhand helemaal naar robotic accounting. Nou dan, zeker weten, zijn we nu aan de voorkant al weer bezig met wat is dan weer een extent. Dus data layer voorspelgedrag vanuit onze data, hoe kunnen we nou zorgen dat we alle data die wij over onze systemen hebben, ten dienste kunnen stellen van die accountant om een beter advies naar hun klanten te kunnen geven. Daar denkt een gemiddelde accountant vandaag nog niet over na, toevallig was ik vandaag bij één die dat wel doet.

Reactie interviewer

Oké, ja, mooi.

Reactie geïnterviewde

Maar we weten dat uiteindelijk zeg maar die hele groep dat ook gaat willen, dus vandaag de dag zit onze innovatiekracht op toevoegen van data science van onze producten.

Reactie interviewer

Ja, maar ik vind het heel mooi dat je zelf met dat voorbeeld komt, want als je ook naar die bolletjes kijkt, hé, we hebben net heel erg ook gehad over exploitatie, het huidige voortzetten, exploratie, kijken naar de toekomst, maar je noemde zelf al de trends robotica, AI, dat is echt die technologie die veroorzaakt dat een organisaties vaak in een turbulente omgeving zit, dat gaat zo in rap tempo en volgen elkaar op die trends. Net zoals jij ook herkend vanuit Exact. En is het dan zo dat als we dan even teruggaan naar die exploitatie en die exploratie, zijn dat binnen Exact teams die apart georganiseerd zijn, dat inderdaad mensen volledig zich kunnen vrijspelen om die toekomst in de gaten te houden, om die trends te volgen, of wordt het samen gedaan?

Reactie geïnterviewde

Als het gaat om productontwikkeling dus niet over commerciële, want je kan op verschillende manieren in steken natuurlijk, als het gaat om productontwikkeling hebben we zeker productteams die puur en alleen verantwoordelijk zijn voor het onderhoud van de bestaande functionaliteit binnen onze systemen. Die houden zich niet bezig met nieuwe mobiele applicaties, data science, robot accountingen dat soort zaken. Die teams zitten meer aan de voorkant van de development organisatie en die praten nauw met wat wij noemen product lines. En in de product lines zitten zeg even de product marketeers, dus diegene die goed inzicht hebben in marktontwikkeling en marktbeveiliging, en dat op kwartaalbasis door vertalen naar innovaties in de producten en op jaarbasis zorgen dat we een validatie doen van onze visie op die specifieke markt en de manier waarop hij dat in onze producten kunnen terug laten komen. Want er zijn natuurlijk 1000 dingen die we zouden kunnen doen, en dan moeten we keuzes maken tussen die 1000 dingen en dan worden het meestal maar 20. Dus er zijn product lines die zich bezighouden met de markt kant van zaken, dan zijn er development teams die zich bezighouden met innovatie, en development teams die zich bezighouden met onderhoud.

Reactie interviewer

Oké, interessant, daar gaan we zo meteen ongetwijfeld nog even op terugkomen. Helder, dan heb ik voor deze slide op zich best wel wat informatie ontvangen, dank je wel daarvoor.

Reactie geïnterviewde

Een andere angle die je nog zou kunnen gebruiken voor het onderzoek, wat we ook zien bij Exact, en dat is meer de cultuur / commerciële kant van de zaak, waardoor we ook zien dat wij innoveren, niet zozeer het product, maar ook in ons denken, de manier waarop we doen, is door onze acquisities een rol te geven in de manier waarop we daarover nadenken. Die komen uit een heel andere omgeving, uit die turbulente omgeving. Die zijn vaak zelf de pionier geweest die een nieuw product in een nieuwe markt onder voor front of technology heeft kunnen maken, maar ook voor front customers. En doordat zeg maar te omarmen, een soort commercial entrepreneurship, brengen we ook nieuwe ideeën in onze eigen bestaande omgeving. Zeg maar een salesmanager die al 30 jaar hetzelfde doet, die schrikt toch even van de manier waarop een gast van 25 in de afgelopen vijf jaar succesvol is geweest in het uitrollen van een nieuwe app in de constructie markt.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

En als we dat blijven doen, is denk ik ook goed voor het lerend vermogen van je organisatie, van Exact, en helpt het ook om de toekomst en vandaag continu te blijven combineren.

Reactie interviewer

Nou zeker, ik denk, dat is een hele mooie aanvulling. Goed je het nog even noemt. Als we er dan toch ook bij het tweede bolletjes bij de exploratie, hoe organiseer je dat dan? Jullie kijken dus ook heel erg naar de DNA en de filosofie van de mensen zelf.

Reactie geïnterviewde

Binnen een acquisitie, of binnen exact?

Reactie interviewer

Binnen Exact inderdaad ja precies ja, dat is een hele mooie toevoeging. Want ja uiteindelijk zijn het toch de mensen die het ook moeten doen, zeker. Daar komen we zo denk ik nog wel even op terug, we komen toch ook nog op een stukje organisatie, wat iets concreter nog zijn vorm heeft.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Exact dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Deze is nog wat abstract maar gaat wel door op wat we zojuist al hebben besproken. We weten het dus hè dat Exact dus ook georganiseerd is om wat met exploitatie te doen, maar ook hè te exploreren naar de toekomst toe. Kan ik me voorstellen dat er ook ergens overkoepelend, wel een gedeelde visie, een doel beschreven staat om beide wel naar elkaar toe te brengen. Het moet ook niet zijn eigen leven gaan leiden natuurlijk, wat zou je daarover kunnen vertellen.

Antwoord – vraag 2

Ik zou ook niet eens weten, of ik bedoel, er zijn natuurlijk modellen waarin het niet complementair is, maar ik vind het voorbeeld van de accountancy markt erbij pakkend, daarin is dat complementair. Dus een beetje een accountant verwacht van ons dat het product in de breedste zin gewoon super goed werkt, het altijd doet, betrouwbaar is, reliable, veel controle slagen en verwacht van ons dat het innovatief is. En die balans is natuurlijk precies, zeg maar, exploratie en exploitatie dat zij verwachten van ons dat wij beiden op het juiste niveau houden. Dus ook de waarden, het is geen waardeoordeel van de teams a of b. **De waarde van het team wat een platform stabiel houdt, beschikbaar, en de zeg even wat traditionelere proposities onderhoud, is gigantisch groot voor de klant, maar ook voor ons.**

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

Terwijl het is eerder een competentie vraagstuk wat mij betreft, dan dat het een visie of ook een persoons vraagstuk is, ambitie.

Reactie interviewer

Jazeker, inderdaad. Als je een ambidextrie organisatie bent, dan mag je, maar dat is meer misschien mijn eigen mening, dan mag je dat zien als een competentie die je beheerst inderdaad, waarbij je heel veel sub componenten, die we misschien ook wel even kort besproken hebben, die kun je daar eigenlijk al onder hangen. Maar die kapstok, hè, die competentie, die ambidexteriteit, dat is veel groter dan dat inderdaad. Maar die twee sporen exploitatie en het exploreren, waarbij het één heel erg kijkt naar wat heeft de bedrijfsvoering vandaag de dag nodig en laten we dat voortzetten, en dat verdient natuurlijk ook je geld, waarbij exploratie vaak ook wat geld kost, dat verdient het niet altijd, dat is wel eens tegenstrijdig en toch wil je dat natuurlijk naar hetzelfde toe laten werken.

Reactie geïnterviewde

Ja bijvoorbeeld ook hier weer, **wij zijn, willen, blijven de partner van accountants in Nederland en België zijn.** Dat is de visie of één van de onderdelen van onze visie, laat ik het zo zeggen. **Er zijn er meer,** maar accountancy is voor ons een belangrijk segment, in welke vorm dan ook gaan wij met zijn allen ervoor zorgen dat die langdurig tevreden bij Exact zijn? En daarvoor hebben we beiden nodig, zowel zeg maar de bestaande track, zeg maar, alsmede de innovatieve kant van onze organisatie die er inderdaad weleens voor zorgt dat bepaalde dingen niet succesvol zijn, maar dat is ook prima, dat is ook een verhaallijn **waar ook de rest van de organisatie van snapt, dat dat beneficial is voor het geheel.**

Reactie interviewer

Ja, ja precies, als je dat weet te realiseren, dat is ontzettend knap, vind ik persoonlijk. Vanuit de theorie, met deze onderdelen die we nu bespreken komt natuurlijk voornamelijk ook voort vanuit de theorie, die heb ik ook niet zelf bedacht, zie je juist, en daar komen we bij de laatste slide ook nog even op terug, dat is dat juist ook heel veel spanning komt te ontstaan. Juist omdat ja, wat ik net al even, de één verdient het geld, de één is op zoek naar efficiency en die andere is op zoek naar hè. Ja, linksom rechtsom maakt niet uit, maar zolang we maar ergens komen en de tijd daar letten we vaak niet op, is ook weleens tegenstrijdig met elkaar.

Reactie geïnterviewde

Ja als je dat op de goede manier positioneert niet. Ik denk als je zeg maar heel duidelijk bent over eigenlijk moet je links zitten, want holy shit als jij in de exploitatie zit, nou dan kan dat geld niet op, groeit tot in de hemel, maakt eigenlijk niet uit wat je verkoopt, we vinden alles lief en leuk en innovatie doen we alleen maar omdat op vrijdag de zon schijnt. Kijk zo'n cultuur kan ontstaan, en daar heb ik ook weleens zien gebeuren en dat is schadelijk. Want daarmee zeg jij tegen de rest van de organisatie: jullie zijn een stelletje lulletjes, wat niet bijdraagt aan dit soort mooie dingen. Ik denk dat als je **open en transparant bent over de manier waarop je dat met elkaar aan het besturen bent**, we hebben mensen nodig die dat doen en we hebben mensen nodig die dat doen, en gezamenlijk zijn wij een bepaalde stap aan het maken naar één doel. En ik denk als dat lukt, en ik bedoel, ik kan me heel goed voorstellen dat dat als een curve soms kan uitslaan zeg maar, als het lukt om dat met zijn allen te begrijpen, links, rechts, wat heeft een relatie met elkaar, maar dat is niet een uitsluitende relatie maar een aanvullende relatie, dat dat hartstikke goed met elkaar samen kan, het kán escaleren, en dan geloof ik meteen.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies, maar ik ben het met je eens. Ik denk dat de vraag ook niet zozeer is, moet het met elkaar samengaan? Ik denk juist, alleen de hoe is dan inderdaad even vaak een uitdaging, maar het is heel mooi inderdaad als je dat wel samen weten te organiseren. Herken jij daar ook voor jou persoonlijk, als jij toch ook een managementrol binnen Exact hebt, een rol in, die je ook bewust op een bepaalde manier invult om beide inderdaad nou te faciliteren, maar ook mogelijk te maken?

Reactie geïnterviewde

Jaja, kijk duidelijk. Op mijn niveau komen lijnen samen, en dat zijn de commerciële lijnen, we hadden het net meer over de product- en ontwikkelingslijnen, maar in de basis komen op mijn niveau komen lijnen samen. Dus als ik, want ik denk dat het niet eens alleen zit zeg maar in oude nieuwe business maar het is ook toegevoegde waarde in een organisatie. Typisch gezien zullen commerciële mensen zichzelf altijd wat meer naar de voorgrond werken, en zullen meer mensen die meer met technology bezig zijn altijd wat meer denken, he shit waarom krijgen wij niet dit of dat, dus heel bewust probeer ik ook altijd als ik technologie aan de lijn heb, nou die gasten die zorgen er echt voor dat wij kunnen verkopen wat wij verkopen, zonder hun, zonder hun manier van werken, al die energie die zij er in steken, weekenden die zijn ook overwerken, dan bestaan wij ook gewoon niet. **Dus het blijven appreciëren van de omgeving dat is één, en twee is door te zorgen dat de randvoorwaarden, om op verschillende doelstellingen te sturen, gecreëerd zijn.**

Dus als klanten van a naar b willen en naar een nieuwer product willen, dan moeten niet de mensen die op het oudere product de verkoop doen, die moeten niet per definitie gestraft worden omdat er een klant bij hun weg gaat. Ja, nee, **dat is een doelstelling van het bedrijf**, dus daar zouden we wat mensen in moeten stimuleren dat zij, ook wanneer het kan en als het waarde toevoegt, een klant meenemen naar de nieuwe wereld.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

En van die soort randvoorwaarden, **de één is meer de managementstructuur en andere meer de cultuur die je creëert**, waarin iedereen die toegevoegde waarde heeft.

Reactie interviewer

Nou mooi dat je daar zo gedetailleerd antwoord op hebt. Vaak blijft dat een beetje vaag. Dan is er wel vaak een idee, we willen gaan vernieuwen en ook het huidige voortzetten. Maar hoe gaan we dat dan doen en welke rol heeft management daarin en dat ontbreekt weliswaar vaak. Aan jouw verhaal te horen, hebben jullie daar wel degelijk over nagedacht en herken je die rol ook in je eigen persoon. Nou, dat is mooi om te horen. Er schot me net wat te binnen, nou misschien dat ik daar zo meteen nog even op kom.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Exact dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Ja, laten we even toewerken naar de volgende slide. Dat gaat toch ook wel een beetje in het verlengde van ja, van wat we al besproken hebben. Soms gaan onderwerpen wel door elkaar heen en dat is op zich helemaal niet erg. Ja, we hadden het net al even over die spanning, om nog wel even concrete daarop door te gaan. Je gaf al aan he, het is heel vaak ook complementair, maar ik kan me voorstellen dat op sommige momenten dat er toch wel wat spanning ontstaat binnen de context van Exact, welke uitdagingen herken je daarbinnen wel, waar jullie mee omgaan?

Antwoord – vraag 3

Wat ik net al aangaf, als er klantgroepen of klanten zijn die misschien wel vandaag op product a zitten en team b heeft ook een target om ze van a naar b te halen, ja hoe ga je daarmee om? Ook al heeft dat soms geen effect op hun zogezegd bonus uitbetaling of dagelijkse werk, en daar voelt wel spanning. En wat het nog ingewikkelder kan maken, als die klanten niet beheerd worden door onszelf maar door onze partners, reseller partners, dus dat de klantenrelatie niet alleen met Exact is maar ook met een externe partij die een toegevoegde waarde levert, ja dan moet je goede afspraken maken in je ecosysteem om te zorgen dat zowel de reseller, de klant, de sales en verkoopverantwoordelijk vanuit het bedrijf, dat die met elkaar op één lijn het beste voor de klant willen. Gaat dat altijd goed? Zeker niet, dat gaat ook echt wel een keertje fout en dan moet je daarop acteren, moeten we dat eruit pikken, moeten we zorgen dat iedereen zich bewust is van de hoofddoelstelling, benoemen. Maar je moet ook niet bang zijn dat het een keertje fout gaat, dat is zo, zeg maar in verandering, in transitie, en zeker als dat binnen een bedrijf zeg maar op meerdere vlakken gebeurt, daar gaat een keer wat fout. Misschien wel in een product, bepaalde zaken die wel of niet misschien in een product werden verwacht, die er opeens op minder of op een andere manier in blijken te zitten, begrip van de klant, het klantbelang, snelheid, zo zijn er van allerlei soorten zaken die ingeschat kunnen worden. Het belangrijkste is dat dat nooit geheim moet zijn, ja het gebeurt. Laten we, dat wat is gebeurd, wat we met zijn allen niet willen hebben zien, van fouten gaan we leren, moeten we ook een keer doen, zeg maar, het zou de klant niet moeten schaden, we zijn met z'n allen bezig om een waarde te creëren.

Reactie interviewer

Ja, dat is het, dat klopt. En als je weet dat het gebeurt en het omarmd, daar gaat die theorie ook over, die spanning, omarm het juist, want dat houd je ook kritisch en bewust van waar het eventueel mis kan gaan als er iets gebeurt, en sommige dingen zijn ook heel erg verklaarbaar en dan nog helemaal niet zo erg als het gebeurt. Dus gaat er gewoon mee om en we gaan weer door, dat is juist ook hetgeen wat moet gebeuren.

Je wil ook soms, ik weet niet of je dat herkent, bepaalde spanning die je tussen teams ziet ontstaan, of misschien met je partners van buiten, ja, die zijn misschien ook wel goed. Hou ze juist intact om hè net zei je zelf ook, zelfs een delivery, de techneuten versus de mensen die het bij de klanten presenteren en toelichten, ja daar zal ongetwijfeld ook bepaalde spanning tussen zitten, maar ik denk dat je dat misschien ook wel nodig heb om elkaar scherp te houden.

Reactie geïnterviewde

De andere kant van de medaille is, als wij dat niet doen, dan doet de concurrent het wel. Want er is een klantvraag, dus dat is ook de toegevoegde waarde van personen, actoren en producten in het proces veranderen, maar de klantvraag ik leidend. Dus daarin geldt, als wij zeg maar, het is maar liever voor het hele netwerk voor iedereen in het ecosysteem is het beter als wij de waarde kunnen blijven leveren en innovatief voorwaarts kunnen, dan dat het leegstroomt naar een concurrent of naar iemand anders. Dus het is daarmee ook, ik denk in de basis is de theorie of de manier waarop je het organiseert een antwoord op competitive tread.

Reactie interviewer

Ja, nou ja wel heel prettig dat je dat ook gewoon noemt. Ik denk dat ambidexteriteit ook echt een sweetspot is voor een bedrijf als Exact, zeker ook vanuit de technologie, jullie zijn een technologisch bedrijf natuurlijk, dus ik hoor heel veel herkenning die ik ook in de literatuur continu tegenkom, dus dat blijkt in de praktijk dus ook keihard waar. Het gaat uiteindelijk inderdaad om het creëren van het juiste businessmodel, om uiteindelijk die waarde te creëren voor je klant, daar gaat ambidexteriteit natuurlijk ook over, dat hoort daarbij. En hier zie je het ook staan, dat die organisatie er omheen, hoe organiseer je dat dan? Met waarschijnlijk een bepaald portfolio aan bedrijfsvoering die je hebt, maar ook hè de externe partij die erbij aangehaakt zijn, en de klant die daar vaak onderdeel van is, en zeker binnen de commerciële wereld natuurlijk als driver, ja, als jij het niet doet dan doet de concurrent het wel.

Reactie geïnterviewde

Ik denk dat misschien, maar dat is meer misschien, het gaat altijd langzamer dan je denkt. Dus ook op het moment dat je nieuwe producten introduceert of, kijk bij iPhone's is dat anders, want de oude gaat eruit, de nieuwe komt erin, mijn dochter loopt nog steeds met mijn iPhone 8 rond. Dat zie je dus ook in dit soort processen, heel snel als de eerste keer zoiets wordt geïntroduceerd, van we hebben een nieuw product en dat gaat dat team doen en niet dat team, of daar met die partner gaan we dat doen en niet met die partner, of diezelfde partner gaat het zo doen. Daar gaat het, in één keer gaat het vol van de heuvel af, het wordt één groot, iedereen gaat morgen over, no way, no way. 6 Jaar geleden hebben MS-DOS Exact voor DOS uitgezet, zes jaar geleden, en daar hadden we nog, weet ik veel, duizenden klanten op, en we hebben ze niet uitgezet, we hebben ze netjes een alternatief geboden, maar even gewoon ter illustratie, zes jaar geleden, toen was ook gewoon dezelfde Windows waar we nu naar kijken, dat was er ook allemaal al.

Reactie interviewer

Ja klopt, ja.

Reactie geïnterviewde

Dus dat is ook wel een dingetje zeg maar. Iedereen is er aan de voorkant, misschien heeft er meer vrees voor dan dat het gedurende het proces daadwerkelijk ook oplevert. En dat, in zo'n proces, als je gewoon goed blijft uitleggen, dan gaan mensen daar ook makkelijker in mee.

Reactie interviewer

Nou, inderdaad, ik denk dat dat een hele belangrijke randvoorwaarde is. Hoe ga je ook met je mensen vervolgens om, en dan komen me ook weer terug op die rol van management die daar een hele belangrijke in is. Je het ook vaak dat management in die wetenschappelijke literatuur ook terugkomt als een hele belangrijke facilitator om dit mogelijk te maken. Je hebt het mandaat, verantwoordelijkheid, je overziet vaak wat er gebeurt. Wat je zelf ook zei, dingen komen samen in bepaalde functies, daar moet je juist wat mee doen, zo'n, belangrijk schakelpunt om dit te creëren. Dus jouw ervaring, herken ik wel heel erg in wat ik tot nu toe al heb bestudeerd, ben ik blij mee. We hebben wel al een hoop gehad, die spanning hebben gehad, de organisatie hebben we best wel vaak al over gesproken. Jouw aanvulling over het DNA van de mensen die je ook weet aan te trekken aan je organisatie, dat is ook een hele belangrijke, daar gaat de studie niet nog niet helemaal over, maar daar ga ik zeker nog wel wat mee doen. Heb jij punten waarvan je zegt, nou dit gezegd hebbende, ben je iets heel erg belangrijk vergeten of hebben over het hoofd gezien of hebben we tekort behandeld?

Reactie geïnterviewde

Nee, ik denk dat, cultuur moet je niet onderschatten hierin.

Reactie interviewer

Nee.

Reactie geïnterviewde

Ik denk dat zeg maar, en dus daarmee ook sector waarschijnlijk. De **verandering is bereidheid** van waarschijnlijk in een organisatie als die van Exact, zal iets hoger zijn dan in een publieke organisatie. En dan noem ik even misschien wel uiterste of zo, maar ik denk dat dat ook nog wel niet een model is wat je per definitie en iedere organisatie geruisloos / makkelijker kan implementeren. Er zullen sectoren zijn waarin, en dat dat eerder een pointer is voor bijvoorbeeld in je aanbevelingen, klinkt allemaal leuk, maar bezint eer ge begint, **zorg dat je in ieder geval je organisatie een juiste scan hebt laten doen en hoe je het zou willen inrichten voordat je het ga doen, want het kan echt ook destructief werken verwacht ik.**

Reactie interviewer

Ja, nou, dat gaat ook over dat absorptievermogen als bolletje wat ook op deze slide staat, ben je überhaupt in staat om dit te doen, en wat doet die scan, voordat het afbreukrisico te groot is. Nee klopt, ik werk zelf natuurlijk bij Rijkswaterstaat, ik heb hiervoor bij meerdere ICT-dienstverleners gewerkt bij Brunel en bij Pink Elephant, misschien wel bekende namen, is een hele andere wereld. Zeker met mijn portefeuille zaten dan ook met name commerciële bedrijven, in die industrie, dat is een hele andere dynamiek natuurlijk, zeker als je dat bijvoorbeeld nu vergelijkt met een overheidsorgaan van Rijkswaterstaat, wat formeel natuurlijk onder het ministerie weer valt, en ja een hele andere werkwijze, kun je niet vergelijken met een zo snel bewegend bedrijf als een Exact. Je hebt een schaalbaarheid die gigantisch is. Misschien tot slot nog wel eentje, waar ik heel erg benieuwd naar ben. Exact heeft natuurlijk meerdere producten. Je hebt te maken met je interne afdelingen en ja de bedrijfsvoering, je hebt een portfolio met verschillende typen producten, platformen en bedrijfsvoering ook nog eens een keer een externe partij die daarop aanhaakt die daar onderdeel van zijn. Kan je wat vertellen over de manier hoe dat geïntegreerd is, of in welke mate dat wellicht ook wel geïsoleerd is.

Reactie geïnterviewde

Op welk niveau bedoel je dat? Bestuurlijk of technologisch?

Reactie interviewer

Beide ja, dat mag beide zijn.

Reactie geïnterviewde

Technologisch waar noodzakelijk. Dus, gericht op het segment / product, **wordt er nagedacht over hoe kunnen we zorgen dat we producten met elkaar verbinden om waarde te creëren voor die groep. Bijvoorbeeld een nieuwe acquisitie gedaan rondom HR in september vorig jaar, die zijn we nu ver gaan integreren in onze oplossing voor ondernemers in Nederland.** Dus daar blijven geen stel en land producten maar wordt geïntegreerd. Aan de andere kant hebben we ook **producten geacquireerd die voor die doelgroep totaal niet relevant zijn, en dan laten we dat lekker los staan** omdat dat beantwoordt aan de behoefte van een specifiek segment. Bestuurlijk, we zijn een **functioneel ingerichte organisaties**, dus ik ben verantwoordelijk voor alle commercie, mijn collega's zijn verantwoordelijk voor hun functionele gebieden, **en daarmee kunnen we specialistische kennis toevoegen aan de diverse onderdelen die daarbij horen.** Dus als er nieuwe bedrijven aan boord komen, dan is er een stappenplan waarmee we ze ook onderdeel van Exact laten zijn, op de manier waarop we denken dat dat ook waarde zal toevoegen voor dat bedrijf.

Reactie interviewer

Oké.

Reactie geïnterviewde

De snelheid waarmee dat ook gebeurt om ze uiteindelijk zeg maar op te nemen in de functionele structuur van Exact. En daarbij kunnen wij ze best practices bieden op de verschillende gebieden en schaalvoordeel als het gaat om organisatiebreedte, aan de andere kant bieden zij natuurlijk, los van zeg maar de klanten en product en propositie, bieden zij dat ondernemerschap een nieuwe visie op bepaalde processen. Net zoals met sales, dus als ik een paar sales, nieuwe jongens en meiden overneem van een acquisitie. **Ja, dat is een andere manier van verkoop, leuk, gaaf, laten we daar van leren, laten we kijken hoe we dat ook kunnen toepassen.** Die snelheid die zij nog bereiken waar wij dat soms eventueel niet meer doen, dan gaan we dat wel terugkrijgen.

Reactie interviewer

Ja, oké. Dus daar is wel heel duidelijk oog voor en een keus voor gemaakt om inderdaad wel echt de integratie zo ver mogelijk naar elkaar op te zoeken, in ieder geval op bestuurlijk niveau.

Reactie geïnterviewde

Jazeker, afhankelijk van acquisitie. Dus bijvoorbeeld we hebben in twee-drie jaar geleden een bedrijf overgenomen dat heet SRXP, dat zorgt ervoor dat je expensive bonnetjes zeg maar makkelijk kan, als je aan reizen bent, makkelijk kan declareren. Richt zich op wat grotere bedrijven met veel mensen die ook op reis zijn, Brunel, Pink Elephant, eventueel Rijkswaterstaat als jullie ook internationaal reizende mensen hebben. Dat is een doelgroep die op zichzelf staat vaak ook verbonden met andere systemen dan Exact, ja dan heeft het even geen nut om een hele grote integratie vorm te geven, laten ze lekker hun werk doen. Dus het is wel afhankelijk van de situatie waarin we zitten en waarin het bedrijf zit of we ze willen integreren, maar als het waarde toevoegt en een onderdeel wordt van ons toekomstig portfolio, is dat het meest logische scenario.

Reactie interviewer

Ja, ja, precies. Want inderdaad, als je een bepaalde acquisitie doet, dat levert je dus ook echt die business extensie op, als ik je goed beluister, in sommige gevallen.

Reactie geïnterviewde

Aan de ene kant is het een extensie zeg maar, die toevoegt aan je portfolio, die los kan staan van je bestaande producten, en aan de andere kant, bijvoorbeeld we hebben 2 jaar geleden in mei een bedrijf gekocht in Dokkum wat zich bezighoudt met software voor bouwbedrijven BAM Zeven, vraag maar aan Milena die weet er alles van, maar dat is een onderdeel nu van onze propositie. Dus we hadden, zeg maar zakelijke dienstverlening, groothandel en productie, en dan hebben nu ook bouw en dat is één stek aan producten die wij leveren aan de markt. Dan is het logisch dat de verkoopinspanning langzamerhand geïntegreerd wordt, doordat als inbedrijf vermarkten dat we dan uiteindelijk ook de product roadmaps erop gaan aansluiten en dat hoeft niet in een dag, hoeft ook niet in een week, of ook niet in een jaar maar over tien jaar zijn hetgeen 2 bedrijven meer. Nee, dus ergens in die tussenliggende periode kun je met elkaar prima een stap zetten om tot één organisatie te komen.

Reactie interviewer

Ja, ja exact, oké nou interessant. Mooi dat jullie daar gewoon daar een visie op hebben en het is ook een strategie, want wat jullie zeggen, het hoeft ook niet morgen te zijn, maar het idee daarachter is wel om dat wel te bereiken met elkaar. Oké, nou dat was eigenlijk mijn slotvraag. Dan ga ik deze wel even afsluiten en de opname beëindigen.

Interview enterprise architecture capability – Ithodaalderop

Datum: donderdag 18 maart 2021

Functie geïnterviewde: ICT Manager

Organisatie: Ithodaalderop

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Ithodaalderop?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Ik ben heel erg benieuwd of je wat meer kunt vertellen over hoe enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van Ithodaalderop zich uit?

Antwoord - vraag 1

Ja, nou ja dat, dat is wat ik wat ik net al zei. We hadden dat de laatste 10 jaar best op orde. Sinds we gefuseerd zijn is IT wat verder van de business vandaan komen te staan. Ook omdat de totale organisatie wat zoekende was naar organisatiestructuur. Waarbij het logisch was met wie je in contact moesten reden in de business zeg maar, klinkt misschien wat vaag.

Reactie interviewer

Nee, ik volg je wel.

Reactie geïnterviewde

We hadden altijd best, wel, gewoon zeg maar toen Ithodaalderop nog alleen was als bedrijf hadden we best wel, zeg maar zes a zeven man met wie als je met die mensen ging zitten, dan kon je over de processen heen en hoe die ondersteund werden best een goed gesprek hebben en tot verbeteringen komen. Ja, met fusies en de groei van het bedrijf ben je toch gaan merken dat bepaalde businessonderdelen gewend geraakt zijn al een eigen plan te trekken en ook niet meer het geduld hebben op andere onderdelen van het bedrijf te wachten om daarmee samen tot het beste idee te komen.

Reactie interviewer

Ja, precies.

Reactie geïnterviewde

Dus je krijgt wel wat makkelijker dan het ieder voor zich gehalte.

Reactie interviewer

Ja, dus er is eigenlijk wel wat meer afstand komen te ontstaan?

Reactie geïnterviewde

Ja, er is meer afstand ontstaan. En er is dan ook sinds kort een onderdeel van het digitale transformatieteam is er nu iemand die de verbinding wat meer moet gaan leggen. Zijn taak is echter ja, informatiemanager, zeg maar.

Reactie interviewer

Oh ja, oké.

Reactie geïnterviewde

Ja, en die is onderdeel een transformatieteam en die, die komt er ook wat meer vanuit de business zelf al. Die loopt nog steeds wel tegen dezelfde uitdagingen aan. Ook van hoe krijg je ja de juiste mensen om tafel, zeg maar.

Reactie interviewer

Heb je daar een voorbeeld van, van wat zo'n uitdaging dan is?

Reactie geïnterviewde

We zijn nu heel concreet met de uitdaging bezig dat we op zoek zijn naar een nieuw applicatielandschap, zoals de ERP-systemen. We hebben niet per definitie dat je alles in één pakket gaat vinden, dus het zal een best of breach oplossing worden. Je denkt altijd wel vooruit, dan denk je ook al dat je dat uit moet gaan rollen. Als je gaat implementeren en dan denk je van welke mensen moeten we daar nu bijhalen? Ja, dat is dus een enorme uitdaging, omdat je de hele duidelijke key spelers in de bedrijf niet zo gemakkelijk meer om tafel krijgt en bij een groter bedrijf krijg je ook wel dat er heel wat meer afstand krijgt, dus tussen management en de mensen die het dagelijkse werk uitvoeren. Je komt van de situatie vandaan dat elke manager meewerkend voorman was, dus die kon prima zijn team trekken want die wist precies wat er dagelijkse gebeurde. En nu is echter afstand gekregen dat iemand op de werkvloer die moeilijk mee kan denken van hoe het ook anders zou kunnen – en de manager misschien wel ideeën heeft hoe het anders zou kunnen, maar het heel moeilijk heeft om dat met de werkvloer een verificatieslag te doen. Dus ja, dat is zoeken.

Reactie interviewer

Je spreekt wat minder dezelfde taal. Wat dat betreft.

Reactie geïnterviewde

Ja. De organisatie heeft natuurlijk fusies achter de rug. KlimaatGarant is er nu zo'n 3 a 4 jaar bij. Die is gegroeid van 16 naar 80 man. Dus in die zin komen er zoveel nieuwe mensen binnen, dat je ook niet precies weet wat je aan wie hebt. Dus dat is nog wel een zoektocht, zeg maar.

Reactie interviewer

Want zijn jullie wel verantwoordelijk om al die mensen te faciliteren en al die afdelingen, ook de overnames?

Reactie geïnterviewde

Jawel, wel te faciliteren ja. We zorgen wel, dat zij – dat weet ik veel – dat ze bij het ERP-systeem kunnen, een laptopje, telefoontje hebben, dat ze bij de systemen kunnen, VPN kunnen maken van de zaak, netwerkopslag of dat ze een officeaccount hebben. Dat wordt allemaal geregeld binnen ICT. Maar echt het slimme werken, applicatie ondersteuning, zorgen dat mensen het goede eruit halen, daar is weinig ruimte voor.

Daar proberen we nu wel aan te werken, want we hebben nu sinds één maart is er iemand begonnen die specifiek voor Office 365, maar eigenlijk voor het slimme werken, die zich richt op de transitie maken richting de cloud. We hebben dat nooit echt als actief beleid gehad, zeg maar, in die zin dat je naar de cloud wil. We doen het of op een organische manier, dus ja, Office 365, dat is zo'n pluspunt zeg maar. Dus nu beginnen we met teams te laten werken in Office 365 en de data mee te migreren.

Parallel daaraan moet je die mensen dus allemaal opleiden. Microsoft gooit elke dag bijna iets nieuws over de schutting. Iemand moet kijken 'what's in it for us' en moeten we dat toe gaan passen? Zo proberen we toch tot een soort gestandaardiseerde manier van werken te komen. En daar hebben we dus voor die omgeving iemand aangenomen.

En er wordt nu een traject gedaan door een externe partij om ons slimmer te laten werken, met OneDrive te gaan werken en dat soort dingen. Hij wordt daarin ook opgeleid dat hij dat op een gegeven moment over gaat nemen. Straks gaan we met 80 man, zijn we bij wijze van spreken slim aan het werken, dan mag hij er nog even zorgen dat er 400 man komen. En dat die nieuwe dienst komt en mensen ook leert dat optimaal te benutten.

Reactie interviewer

En merk je dat hetzelfde gebeurt met de bedrijf kritische applicaties?

Reactie geïnterviewde

Daar merk je het echte probleem, zeg maar. Onze ERP is best wel bedrijf kritisch. Dat is in 2013 - 2014 is dat ingericht door een aantal key users, zijn er werkinstructies gemaakt. In tegenstelling tot de voorganger van, AX 2021 in dit geval, is het niet idiot-proof dus je moet echt netjes instructies volgen om bijvoorbeeld een verkooporder tot factuur netjes door het systeem te leiden. Terwijl vroeger kon je dat niet fout doen, maar je merkt dus uiteindelijk samenvattend, bij zo'n implementatie heb je key users en die blijven ook key users bij de eindpresentatie, maar ja, die krijgen nieuwe banen.

En die gaan vertrekken en uiteindelijk merk je dat de kennis verwaterd en dan krijgen ze inderdaad dat mensen zelf binnenbochtjes gaan bedenken en dan die uiteindelijk vastlopen. Want je komt vaak een heel eind, maar je komt niet aan het eind van het proces omdat je halverwege struikelt. We merken nu al, we zijn acht jaar verder, dat als er nu iemand in dienst komt die krijg niet meer het goede aangeleerd. Dus dat verwaterd steeds meer, waardoor er allerlei vreemde probleempjes soms ontstaan.

Reactie interviewer

Oké, nou, dit is wel interessant. Dit komt zo ook nog wel ter sprake.

Reactie geïnterviewde

En wat je ook heel erg merkt: als er iemand van management nieuw komt, hebben allerlei opmerking, kritiek; waarom dingen op een bepaalde manier gebeuren en dan blijkt dat er bepaalde functionaliteit die op zich beschikbaar is dat dat iemand gewoon de werkvloer besloten heeft dat gebruiken we niet meer. Dan gaan ze dat in Excel doen.

Reactie interviewer

Nou ja, dat is een hele interessante. Straks bespreken ook nog de onderwerpen organisatie en governance. Het is interessant om er dan ook even op door te gaan.

Reactie geïnterviewde

Ja, we hebben echt onze handen vol, want dat is gewoon, bijvoorbeeld telefonie. We hebben nog een on-premise centrale en we kijken naar een nieuwe oplossing. Maar dan krijg je een wensen- en eisenlijst van mensen en daar staan allemaal dingen op die nu al zouden kunnen.

Bijvoorbeeld een voorbord, dat je kunt zien of er wachtrijen zijn. Iemand heeft drie jaar geleden gezegd van, dit moeten we uitzetten, want daar worden onze helpdeskmedewerkers zenuwachtig van, als ze de wachtrij zien. Dat soort gekke dingen ja en dan staan ze nog wel de Tour de France te kijken op het scherm in plaats van naar de wachtrij.

Sowieso worden bepaalde functionaliteit die we beschikbaar hebben, die faseren mensen op eigen houtje soms uit ja.

Reactie interviewer

Dat is een concreet voorbeeld, waarbij je inderdaad ook zegt: hé die die afstand is wat groter geworden waardoor je; dit zou je eigenlijk kunnen voorkomen. Dat je inderdaad wat je in huis hebt dat je dat gewoon volledig kan laten zien aan de business. Je wil ondersteunend en faciliterend zijn, misschien op termijn wel strategisch adviserend. En dan is het heel gek inderdaad, als hetgeen precies andersom gebeurt. Hetgeen wat ze nodig hebben, dat dat gewoon in huis is, maar het staat niet aan om het maar even simpel te noemen.

Reactie geïnterviewde

Ja, er is niemand die uiteindelijk bepaalde vragen op de juiste plaats neerlegt, zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, wat je net ook al aangaf: helder.

Reactie geïnterviewde

Soms zijn er ook projecten, zo'n zelf-verbeter-project. De mensen moeten bedenken wat er in hun werk beter kan, maar dat is, dat is eigenlijk te solistisch zeg maar. Je moet nooit bedenken wat erbij jouzelf beter kan.

Reactie interviewer

Nou zeker, en nou is solistisch, misschien wel een mooi woord. Volgens mij hoor ik je dat ook wel tussen de regels door zeggen dat; die aansluiting van IT met die business, die is zeker waar de meest bedrijf kritische applicaties horen, dat is best wel geïsoleerd. Dat is niet volledig geïntegreerd, alle business met mekaar of wel?

Reactie geïnterviewde

Nee, dat is niet volledig geïntegreerd, bijvoorbeeld heel de business KlimaatGarant staat er eigenlijk wel naast. Die werkt ook met een ander ERP-pakket en hier en daar zit er een Chinese interface tussen.

Reactie interviewer

Ja, dat is toch wel erg geïsoleerd. Het staat dus wel echt los van elkaar.

Reactie geïnterviewde

Daar zijn we met het project wel aan het oppakken, maar ja, dat gaat allemaal duur.

Reactie interviewer

Ja, voor deze slide ben ik daar nog wel even benieuwd naar. Tot slot, dat team digitale transformatie, hoelang bestaat dat nu ongeveer?

Reactie geïnterviewde

Zeg maar tweeënhalp jaar. Ik heb vijf jaar geleden geprobeerd dat aan te slingeren, het heeft gewoon een tijd geduurd. Dat is dus ook niet alleen intern, maar ook extern gericht, zeg maar. Die ja, die pakken ook het bouwen van apps op. Ze voeren de regie over de website, de webshop. Ook de digitale diensten aan klanten vallen er ook onder, maar ook interne projecten.

Reactie interviewer

Oké, nou, dat is juist wel interessant. Daar gaat het tenslotte ook om. Je wilt je klanten ook zo goed mogelijk dienst verlenen en IT is daar vaak een onderdeel van.

Reactie geïnterviewde

Het is eigenlijk ook ontstaan omdat we – we hadden eigenlijk drie financiële potjes marketing, die gaat over de website en –shop, je hebt de ICT en je had innovatie. Dat is de afdeling die die producten ontwikkeld. **Vroeger was het echt productontwikkeling, maar nu ontwikkelen ze al die producten ook voorzien van IT-mogelijkheden.**

Die zitten ook steeds meer in die software daar te bouwen en uiteindelijk waren die digitale potjes, die concurreren met mekaar. **En het idee was het eigenlijk om dan bedrijf breed in ieder geval te zorgen dat je die financiële middelen aan digitale zaken daar uitgeven waar ze het meeste bijdragen.**

En ook om de mensen die producten ontwikkelen, ja die zorgen dat die producten te monitoren zijn. Ja, die moeten ze eigenlijk niet zo direct bezig gaan houden met een front-end van een applicatie waar we eigenlijk klanten mee bedienen. Laat hun maar die back-end doen, daar hebben we dus ook een knip gelegd, zeg maar. Is het met klanten werken of is het gewoon technisch op de achtergrond?

Reactie interviewer

Ja, het liefst heb je dat het ergens wel in lijn is met mekaar.

Reactie geïnterviewde

Ja, jawel. Er zit ook iemand van de afdeling innovatie in dat transformatieteam. Twee directieleden die die als een soort spons dan optreden.

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt Ithodaalderop toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Ja, oké, nou, dat is misschien ook wel een heel mooi bruggetje naar deze vraag. Zou je wat meer kunnen vertellen over het gemeenschappelijke doel waar al die verschillende teams, jij vanuit de ICT, maar ook de digitale transformatie, innovatie, directie, uiteindelijk werkt Ithodaalderop naar een gemeenschappelijk doel toe kan ik mijzelf voorstellen. Zou je daar wat meer over kunnen vertellen?

Antwoord – vraag 2

Ja. Om heel generiek, we pretenderen innovatief te zijn op het gebied van de diensten en of tenminste in ieder geval de producten, en het monitoringgedeelte zeg maar wat we leveren. En we willen ook intern en ook met andere digitale gebieden, gewoon een bepaald niveau gaan bereiken. Nou ja, daar proberen we dus door middel van zo’n digitaal transformatieteam, waar wij dus ook een digitale roadmap hebben gemaakt, zeg maar, proberen we daar een versnelling te geven. Uiteindelijk is het doel dat we wat sneller kunnen acteren. Op wat de vraag van onze medewerkers, maar ook de vraag van onze klanten en dat je gewoon sneller kunt schakelen, met eigentijdse oplossingen voor welke doelgroep dan ook.

Reactie interviewer

Ja, dus er is wel degelijk iets van een langetermijnvisie, een roadmap, wat uitlegt hoe je stapsgewijs toewerkt naar het doel. Als ik je goed beluister.

Reactie geïnterviewde

Ja, en die, die stellen we ook steeds bij. Voor komend jaar weten we ongeveer wel wat we oppakken.

Reactie interviewer

Ja, en hoe zorg je ervoor dat je de juiste afstemming vanuit die digitalisering (ICT, IV, dus alle componenten), elke keer juiste doet? Of dat je in ieder geval weet dat je het juiste doet.

Reactie geïnterviewde

Dat uiteindelijk, ik zeg maar elk jaar in oktober / november, dat we een roadmap presenteren, maar dat doet bij wijze van spreken, die afdeling innovatie ook. En dat doen de andere bedrijfsonderdelen ook en die roadmaps worden eigenlijk op elkaar afgestemd. Zeg maar. Budgettair wordt dat ook op elkaar afgestemd. In de uitvoering hebben we gewoon wekelijks over, is er een afstemming. En ook in concrete projecten bedoel wij: we zijn met een Identity & Access Managementproject bezig geweest. Vanuit het digitale transformatieteam, daar zitten toch wel drie of vier mensen, om toch gewoon alles af te dekken en het overzicht te behouden. Er zijn heel veel aspecten die steeds overal spelen.

Reactie interviewer

Ja, nou goed dat je daar elkaar in opzoekt.

Reactie geïnterviewde

We hebben ook verschillende achtergronden van mensen die erin zitten, de één is wat meer iemand die een project wil leiden. De andere heeft wat meer kennis van databases, die weet wat meer wat wel of niet logisch om te doen. Security, dat soort zaken. Iemand anders is bezig met dat informatiemanagement stukje. Dus ja.

En je moet ook steeds besluiten van, doen we dit al nu al wel of en soms is het een desinvesteringen. Want je, je hebt continu een technical-depth overall. Want als je alles maar tijdelijk probeert te doen, dan ga je gewoon gigantisch achterlopen.

Soms nemen we een bewuste keuze om dan toch maar iets nieuws alvast te maken, door te zetten, terwijl we al weten dat we misschien over twee jaar een bepaalde onderdelen weg moeten gooien, omdat er dan het volgende stuk op de roadmap veel logischer invulling is. We hebben nu bijvoorbeeld; we moeten voor België, we stoppen daar met cv-ketels, maar we moeten onderdelen kunnen blijven leveren. Een onderdelenwebshop die moet er komen. Maar dat hadden we natuurlijk liever bedacht op het moment dat we wisten welk ERP-pakket we gingen doen. En nu hebben we besloten van nou, maak dan maar een simpele webshop en dan misschien over twee jaar, gooi het maar de vuilnisbak in. En dat soort afwegingen kun je nooit alleen maken.

Reactie interviewer

Nou dat is zeker zo en ik kan me wel voorstellen dat het wel lastig is. Die roadmaps worden op een gegeven moment met elkaar gedeeld, maar als het zo moeilijk is waar we het net over hadden, om die aansluiting met de business te vinden, omdat je ook gewoon niet altijd weet wie je moet hebben: hoe krijg je zo'n roadmap dan gevuld? Dat is best lastig, denk ik.

Reactie geïnterviewde

Een aantal dingen die dringen zich op zeg maar. Kijk we zijn met een aantal mensen bezig, met het applicatielandschap. Wat gewenst is, daar zijn verschillende redenen voor om daarnaar te kijken. Er is een bedrijfsonderdeel dat op een ander ERP-pakket zit. We willen veel meer met shared services gaan werken. Ook omdat de markt dat gewoon wil, die snappen helemaal niks van onze eigen bedrijfsstructuur, zeg maar. Het voorbeeld van het ERP-pakket, Microsoft stopt gewoon met het support, zeg maar.

Reactie interviewer

Ja, ik hoor je dingen zeggen vanuit onderhoudsperspectief dus, maar ook om een stukje efficiëntie te creëren.

Reactie geïnterviewde

Ja. Ja, de efficiency is gewoon wel een belangrijke drager van zo'n project en ook het feit dat, we hebben acht jaar AX 2012 gehad en daar zijn we acht jaar al niet gelukkig mee. Dus die willen ook graag richten 'happy users', dat klinkt een beetje truttig.

Daarnaast heb ik wel een collega, hij is eigenlijk fulltime binnen dat digitale transformatieteam en die maakt ieder jaar toch ook wel een rondje langs 20 man. Dan maken we samen een soort enquête, zeg maar, en die gaat gewoon het net ophalen. Dat doet ie rond augustus / september, aan de vooravond. Maar, het is eigenlijk zelden dat daar dan iets uitkomt wat we nog niet echt weten. Alleen het zegt iets over prioritering en in hoeverre dingen leven, zeg maar.

Reactie interviewer

Is dat meer onder de gebruikers of ga je echt naar langs de verschillende businesses toe om te kijken waar de behoefte ligt.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat is meer onder een select gezelschap van gebruikers, directie wordt bevestigd, de managers worden bevestigd. We hebben altijd wel wat mensen die als een soort key user kan worden gevraagd. En dan moet de directie naar strategie welke kant op ze willen, dat is vaak ook nog een beetje lastig concreet te krijgen.

Reactie interviewer

Ja, dat is nog een volgende inderdaad. Hoe ga je dat dialoog aan om ervoor te zorgen dat je het juiste verhaal op tafel krijgt. Ja, de business hè. Om het zo maar even te noemen, hè de bedrijfsvoering. Die kan vaak wel iets roepen, maar je wat wil je daadwerkelijk en stel je voor je gaat dus wat realiseren, of je doet een pakketselectie en dan is het er: oh nee, het is toch niet wat we wilden. Ja, dan ben je alweer te laat. Dat is ook weer een heel apart proces.

Reactie geïnterviewde

Eén van de aandachtspunten is in ieder geval met **alles wat we doen, is het een beetje toekomst proof**, zeg maar. Dus nee een ERP-pakket is een open deur hoor, maar je wilt nu naar een pakket toe wat gewoon in de cloud draait en wat er één of twee keer per jaar automatische update als het ware, kleine hobbeltjes en dat je dus continu nieuwe functionaliteiten krijgt. In dat het eigentijds blijft. Daar zit wel ook wel een keerzijde aan, van beperking op het gebied van maatwerk. Maatwerk moet je niet doen, maar soms kan het enorm bijdragen aan efficiency hier en daar.

Reactie interviewer

Dat letterlijk dat laatste stukje configuratie wat je eigenlijk in eigen handen zou willen hebben. Maar dat neemt allemaal weer ook andere uitdagingen met zich mee. Dat is ook wel weer zo.

Reactie geïnterviewde

Je zoekt juist een oplossingen in een cloud variant met evergreen oplossing zeg maar. **Dat je dus als het bedrijf weer eens wat nieuws bedenkt dat je gewoon ja dat in kan gaan richten**, Een beetje links en rechts. En ja, het is een heel staatsbanket omdat je denkt ik doe nog 15 jaar lang dezelfde business. Ja, dat moet je niet hebben.

Reactie interviewer

Nee, zeker niet! Dat kan natuurlijk ook een heel goed uitgangspunt of een principe of een doelstelling zijn, hè die je met mekaar afspreekt, cloud first of toekomst vast of.

Reactie geïnterviewde

Cloud first is dat letterlijk uitgesproken, misschien niet, maar dat doen we wel uiteindelijk. Wat we nooit gedaan hebben, we hebben een keer een onderzoekje gedaan van nou alles on premise naar de cloud, ja dat voegt dan in die zin weinig toe. Ik vind je moet de cloud in gaan als je functionaliteit er beter van wordt, de beheersbaarheid en de flexibiliteit en dat soort zaken, maar als het richting private cloud gaat, omdat je gewoon van een doos die je nu ergens in de computerruimte hebt staan, staat die doos in een datacenter, dat is niet mijn idee geen cloud. Het moet echt wel ontzorgen en echt wat toevoegen.

Reactie interviewer

Het gaat niet zozeer waar het staat fysiek, maar het gaat meer om de dienstregeling eromheen. Het concept.

Reactie geïnterviewde

Dat laatste gaan we echt wel een keer doen, dat alles naar de cloud. Ik zeg altijd maar zo, je hebt een soort wip. Jij schuift steeds meer dingen de cloud in. Uiteindelijk gaat die wip voor de laatste dingen die je nog on premise, klapt die om en dan denk je dan die ook maar weg.

Reactie interviewer

Ja, dat is een goeie metafoor, die had ik nog niet eerder gehoord. Maar zo werkt het natuurlijk wel een beetje. Als je op een gegeven moment een eind op weg bent, dan kun je die knip ook makkelijker zetten, maar dat kost even tijd, aanpassingsvermogen, logisch om dat gefaseerd te doen.

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT, onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Wat mij betreft hebben we nu eigenlijk linksboven wel gehad. We hebben sommige onderwerpen van rechts onder, het blauwe, die uitkomsten die je misschien nog meer terugziet in de praktijk als je wat doet met links, om het zo maar even plat te noemen. Die hebben we net misschien al wel even kort besproken, maar dan gaan we gewoon vanzelf opkomen. Hetzelfde principe, twee slides. En dan zijn we eigenlijk al weer door het interview heen. Deze vraag gaat dus wat meer over de uitkomst in praktijk is, en dat hebben we al een beetje besproken. Welke mate maakt IT nou echt een onderdeel uit van het primaire proces. En welk doel heeft zich dat?

Antwoord - vraag 3

Het maakt in zeer hoge mate onderdeel uit van het primaire proces. **Zonder IT geen business zou ik bijna willen zeggen.** En het is natuurlijk wel, het begint al met de ontwikkeling van producten natuurlijk, **die innovatieafdeling, je wil niet weten wat die aan IT-producten gebruiken.** Dat kunnen CAD-systemen zijn of allerlei ingewikkelde berekeningen pakketten waar ze rekeningen mee kunnen doen. 3D printen, al dat soort zaken wordt er dus gebruikt. Als een product eenmaal ontwikkeld is, dan gaat het natuurlijk in productie en de productiehoeveelheid hebben we de afgelopen jaren een compleet nieuw netwerk gelegd omdat bijna elke werkplek alle productielijnen is geautomatiseerd in die zin. Je krijgt daar je digitale werkinstructies te zien als er een artikel product langskomt. Er worden scans gedaan van serienummers, d'r worden testrapporten via een test banken digitaal genereert en dat wordt opgeslagen. Het is ook een aan die kant, hele track en trace, dat is allemaal IT wat als product van de lijn af rollen, dan wordt het **via interface, wordt het gecommuniceerd naar onze logistieke dienstverlener.** En ook die stuurt af en toe wel weer terug hoeveel voorraad die heeft, dat wordt ook allemaal digitaal natuurlijk. Dan wordt dat in ons systeem verwerkt. Verkoopproces of via EDI-ordering komen de meeste of tenminste de meeste omzet komt die EDI binnen. Die orders vliegen zo vervolgens gewoon ons systeem in. Uiteraard hele administratie natuurlijk, en dat is gewoon voor het gewoon het product leveren. Aan de andere kant heb je KlimaatGarant. Die dus eigenlijk een dienst verkoopt. Dadelijk nul op de meter woningen. Die werken bijvoorbeeld veel met een online om plannings te maken, die doen projecten voor nacalculaties. Ja, dat kun je allemaal niet doen zonder die IT-ondersteuning. Ja, het zijn zo maar wat voorbeelden.

Reactie interviewer

Dit is super interessant wat je nu zegt. Eigenlijk in vogelvlucht zeg je een hele hoop, want ik hoor je goed zeggen dat eigenlijk in elk primair proces, eigenlijk in de hele keten van jullie product van productontwikkeling, productie. Het komt van de band af het gaat naar de leverancier die transporteert en uiteindelijk heb je een slimme ketel vaak natuurlijk ergens bij iemand geïnstalleerd. Die hele lijn is geïntegreerd met IV/IT met iets wat digitaal is.

Reactie geïnterviewde

En dan krijg je nog de aftersales, zeg maar de service is natuurlijk, field service indicatie op een telefoon of waar ze mee werken. Die communiceert met intern. **We hebben voor de klanten een service app ontwikkeld dat je met die app kun je als je bij cv-ketel of waterpomp staat, kun je inscannen.** En dan heb je gelijk dat artikel en serienummer. En dan kun je dus informatie over het product opvragen. Maar je kan ook de instelling van het product, dat gaat dan weer via wifi, kun je uitlezen en je kan instellingen aanpassen, allemaal met zo'n app. **Dat is ook natuurlijk belangrijk gedeelte. De apparatuur voor die nul op de meter woningen geven 25 jaar garantie nul op de meter dus moeten wij de prestaties van al die producten meten, dat we dus ook in een database opgeslagen maar ook ontsloten richting mensen omdat je product maintenance wel kunnen doen.** Want je denkt nou die gaat bijna omvallen. Je wil geen onnodige service bezoeken doen. Alleen als het nodig is dat je langs gaat, daar kun je een hoop geld mee besparen.

Reactie interviewer

Gaat dat goed naar jouw mening of naar jouw ervaring?

Reactie geïnterviewde

Het gaat goed, maar we zijn misschien wel iets te laat begonnen met echte zwaar professionaliseren.

Reactie interviewer

Want merk je dat er nog een uitdagingen zijn?

Reactie geïnterviewde

De grootste uitdaging is als je het over IT hebt is het uitfaseren van oude systemen. We hebben nu een super omgeving gemaakt, waar alle data wordt opgeslagen die qua performance en de grote hoeveelheid data die dat allemaal aan kan. Dat draait op Azure. Alleen daarvoor werd het ook gemonitord. Dat zit in wat oudere platformen, zeg maar die wat minder geschikt zijn voor groei, en uiteindelijk blijkt dat je dat gewoon dat soort dingen moet opruimen en tijd voor moet nemen om dat allemaal in een nieuw jasje te stoppen. Dat is wel heel lastig, om tijdens de waan van de dag en steeds mee willen richting de toekomst, dat je ook die ouwe last op je rug draagt. En daar moet je wat mee.

Reactie interviewer

Ja, zeker als er echt een hele belangrijke gegevens nog in staan.

Reactie geïnterviewde

Het zijn vaak geen leuke business cases om te zeggen: ja, we zijn nu zeker een half jaar zijn er drie mensen van innovatie bezig om dat oude op te ruimen, die doen dan dus niks voor een nieuwe digitale diensten of nieuwe producten. Die zijn alleen maar de zolder aan het opruimen.

Reactie interviewer

Ja, precies het stopt eigenlijk je snelheid, dat is wel zonde. Natuurlijk omdat je liever tijd vrij wil hebben voor de toekomst.

Reactie geïnterviewde

Nou ja, daar zit natuurlijk twee kanten aan, want zolang je het meesleept heb er ook werk aan alleen ja, dat gaat geleidelijk, dan doe je misschien elke week vijf uur kwijt aan het oude gebeuren, die je dus ook niet aan nieuwe dingen kunt besteden. Alleen als je die vijf uur weg wil elimineren door het in één keer goed aan te pakken, ja, dan ben je in één keer misschien 500 uur aan het investeren, alleen die voel je harder dan die vijf uur per week. Daar staat steeds druk op vanuit commercie, ik moet dit ik moet dat.

Reactie interviewer

Nee, zeker ja, dat geloof ik meteen en dat is die interactie waar we het over hadden met die business hè, want die doet dat ook weer namens de klant natuurlijk vaak en dan krijg je die spanning. Aanvragen zonder spanning van ja, wij willen door en de achterkant kan misschien wel of niet mee.

Reactie geïnterviewde

De pijpleiding worden ook langer dat er nu bij wijze spreken al voor bouwprojecten die in 2023 gaan lopen worden misschien voor een bepaalde woning is een bepaalde warmtepomp nodig, die we nog helemaal nog niet hebben. Maar die wordt eigenlijk al ingetekend op dat project en dan wordt soms zelfs al een offerte of aanbidding gedaan, terwijl dat apparaat er nog moet komen. Juist zo creëer je een bepaalde druk.

Reactie interviewer

Ja, en dan krijg je een mengelmoes van eigenlijk onwijs vooruitstrevend, want je maakt iets wat er over drie jaar moet zijn. Maar ja, het is er nog niet eens en tegelijkertijd merk je ook dat er dingen nog achter je aan slepen van het verleden waar je eigenlijk vanaf wil. Zo zit je er precies tussenin.

Reactie geïnterviewde

Ja, en het komt ook weleens door dat wij misschien de afweging make or buy. Dat is altijd een gevaarlijke uitspraak die wordt misschien niet altijd goed gemaakt.

Reactie interviewer

Oké, waar een neigen jullie voornamelijk naar?

Reactie geïnterviewde

Dan ga ik dat voor een andere afdeling zeggen: innovatie, het is gewoon heel leuk om dingen zelf te doen. Ik heb in mijn carrière ook 12 jaar geprogrammeerd. Ja, dat is leuk een beetje knutselen. En als je iemand inhuurt, dan zit je ernaar te kijken, dus het is ook wel leuk om een grote uitdaging te hebben, hoe je een grote database van al die monitoring data ingaat. Hoe je die zelf kan ontwerpen, inrichten en modeleren. Dat is gewoon een uitdaging, dus dat snap ik wel. Het is een groot voordeel, aan de andere kant wij zijn niet uniek dat je iets monitort wat ergens in het veld staat. Nu is het koffiezetapparaat, printers, whatever. Misschien had je heel wat IoT stuk helemaal niet zelf moeten bedenken.

Reactie interviewer

Dat klopt, en daar gaat eigenlijk die laatste slide over. We hebben het er al een paar keer kort over gehad. Het organiseren, keuzes maken, de rol van management daarin en je gaf net ook al aan, stiekem zitten jullie natuurlijk helemaal verweven in het primaire proces. Er wordt niet simpel, een ketel opgehangen. Nee, er zitten heel veel informatie, rondom zo'n ketel, die maakt slimmer, nul op de meter hoorde ik je al een keer zeggen: je geeft bepaalde garantie een zekerheid richting je klant. Dat moet je kunnen waarmaken. Dus je moet voorspellend kunnen zijn. Het is een hele puzzel die je legt waar IV gewoon een hele belangrijke voor is en waarbij je uiteindelijk dit allemaal doet voor die voor die klant. Hè het primaire proces van het bedrijf. Het heeft ook wat gevolgen voor het managen van, om het vanuit IT/IV als verzamelbegrip om bij te blijven om daaropaan te kunnen haken.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Wat zijn nou voor jou, de voornaamste implicaties die dat heeft voor het bedrijf om dat mogelijk te kunnen maken om aan aangehaakt te blijven dus? De vraag misschien iets simpeler, je wil heel graag aanhaken bij het primaire proces, omdat je er eigenlijk al heel erg in verweven zit, en niet alleen nu, maar ook richting toekomst. Zeker omdat je ook zulke bouwprojecten voorbij ziet komen. Over drie jaar moet er iets zijn wat we nog helemaal niet hebben. Nou, dat vraagt een manier van organiseren en ik kan me ook voorstellen dat dat bepaalde gevolgen heeft. Zou je daar iets over kunnen vertellen?

Antwoord – vraag 4

Laat ik het zo zeggen dat **het lastig is om het te organiseren. Om een bepaald overzicht te hebben en te houden en om de puzzel steeds goed te leggen zeggen maar, zonder stil te staan.** Daar zit het lastige in. Je moet de logica soms loslaten, omdat bijvoorbeeld normaal zou je iets volg tijdelijk gedaan hebben en die logica moet je loslaten. Anders kom je er gewoon niet.

Reactie interviewer

En hoe merk je dat ltho daarmee omgaat? Lukt ze dat een beetje om daarmee om te gaan?

Reactie geïnterviewde

We zijn natuurlijk financieel gedreven, met name mijn baas, die is CFO en die is heel erg van, ik kan het nog niet, kan dit dan niet even door, zeg maar. **Die is met name van het rekken. Even daar nog een paar jaar mee door.** De vraag op zich is goed, maar als je letterlijk ook echt door wil zetten, dat werkt dus heel beperkend zeg maar, en dan ga je dus roeien met de riemen die je wel hebt. En dat is niet altijd optimaal. En het lastige is dat je alles wat je aan IT uitgeeft zeg maar, dat zie je gewoon staan op een blaadje, bijvoorbeeld de webshop, die heeft anderhalve ton gekost. Dat is gewoon een bedrag. We zijn met office 365 bezig, het slimme werken bezig, **daar kun je wel aan de kostenkant een bedrag aan hangen maar wat het oplevert dat is een hele moeilijke.** Aan de andere kant kun je ook zeggen: we hebben ongeveer 350 medewerkers die digitaal werken, hoe je het ook wilt noemen, die voornamelijk achter een beeldscherm zitten, tablet of telefoon. Als je die één procent efficiënter kan laten werken dan is dat gewoon drie-en-een-half FTE. Alleen dat blijft toch in elke business case gewoon een heel lastig verhaal.

Reactie interviewer

Ja, merk je dat die business cases ook per keer worden beoordeeld per initiatief?

Reactie geïnterviewde

Ja, sommige initiatieven die gaan heel makkelijk, dan is er vaak in de raad van commissarissen iets over gezegd. Als er ergens bepaalde hacks zijn geweest, of je moet voor de security iets doen, moeilijk, moeilijk, moeilijk totdat het uit zo'n hoek de directie bevroegd wordt dan opeens. We zijn al twee jaar terug of zo met multi factor authenticatie aan de slag gegaan. Dat wilde we al langer. Ja, dat koste dat toentertijd ook nog zoveel medewerkers, ja moeilijk, moeilijk en toen is daar kennelijk ergens een vraag gesteld en dan kan het.

Reactie interviewer

En zie je weestand noem ik het maar even, ook terug bij bijvoorbeeld die ketels slimmer maken, dat voorspelbaar onderhoud. Dat wil je eigenlijk mogelijk maken, nou dat lukt ook wat ik je net hoor vertellen dat jullie dat ook al in de bedrijfsvoering hebben zitten, ontstaat die discussie daar ook?

Reactie geïnterviewde

Daar moet ook een business case aan ten grondslag. Alleen aan die kant is het wat makkelijker.

Reactie interviewer

Oké, en wat maakt het daar wat makkelijker dan ten opzichte van de voorbeelden van zojuist.

Reactie geïnterviewde

Daar is het meer onderdeel van een product. Dus dan wordt het meegenomen in de business case van het product als een onderdeel. Hetzelfde als je een cv-ketel hebt, en daar moet wat software bij, er moet iets voor de aftersales gemaakt worden, die monitoring en dat soort zaken, en het wordt het totale prijs plaatje worden meegenomen. En dan staan daar producten tegenover waar we een flinke marge op maken. En dan is er ook een sommetje. Dat is wel heel tastbaar. En ook als je, het laatste jaar hebben we gewoon zo'n 30, 35 FTE aangenomen. Dat is ook heel tastbaar, die kun je achter hun bureaus zien zitten. Dat je efficiënter werkt, dat zie je niet zitten.

Reactie interviewer

Nee, maar ik snap wat je bedoelt.

Reactie geïnterviewde

Dat maakt dat soort dingen altijd wat minder sexy.

Reactie interviewer

Zeker zo'n onderwerp als multi factor authenticatie, en dat is helemaal niet tastbaar voor een CFO vaak. Zeker als, ik weet niet of dat bij jullie ook zo is hoor, maar soms is een CFO ook helemaal niet zo erg IT onderlegd.

Reactie geïnterviewde

Hij leest wel het financieel dagblad en als die dan iets ziet over hack of change service. Dan krijg ik s avonds laat nog weleens een appje van hoe is dat bij ons. Dan zeg ik wij zitten met 365 in de cloud hebben we geen exchange.

Reactie interviewer

Dat inderdaad een hele recente ja.

Reactie geïnterviewde

Dat soort dingen helpen wel enorm. Externe prikkels om geld uit te geven. Als je het zelf tegen ze vertelt, dan is het, kunnen we niet wachten, kunnen we niet schuiven? Zelfs dingen die al in je budget staan kunnen die dat niet over het jaar heen tillen? Zo zit een financieel directeur in mekaar, denk ik dan.

Reactie interviewer

Dat is zo en dat moet het een keer misgaan wil dat wat meer urgentie krijgen.

Reactie geïnterviewde

Er zijn natuurlijk ook met digitale diensten, zeg maar, is het in die zin soms ook lastig dat je soms doe je dingen omdat de concurrentie het ook doet en dat niet doen eigenlijk geen optie is, maar niet omdat je per definitie geld aan verdiend. Dus dan is het meer dus indirect, je zorgt dat je geen omzet gaat verliezen omdat je niet meegaat in de vaart ervoor. Dus sec levert het, zo'n service app, ja die kost gewoon dik geld uit andere partijen die faciliteren dat soort zaken ook. Het wordt ook gewoon verwacht dat het er is. Dan ontstaat er verwachting in de markt. Verdien je dit nou zomaar terug ten opzichte van de traditionele servicetools die we ook al ter beschikking stelde aan bedrijven, dat is de vraag. Maar als je het niet hebt, gaat het op termijn in je staart bijten.

Reactie interviewer

Ja, dat gaat je op een gegeven moment opbreken. Nou, dat is ook zo. Oké.

Reactie geïnterviewde

Ik heb geen idee of dat je vraag beantwoord.

Reactie interviewer

Ja hoor, ik zit juist nog even door de vragen heen te kijken. Ik heb zo'n hele onderliggende vragenlijst. Maar ik denk dat ik eigenlijk alles wel gevraagd heb. We zijn ook ruim 50 minuten aan het praten dus dat levert natuurlijk ook best wel heel veel informatie op. Is er iets waarvan jij zegt, dat zijn we vergeten te behandelen, maar neem het even mee in je onderwerp.

Interview ambidexteriteit – Ithodaalderop

Datum: maandag 22 maart 2021
Functie geïnterviewde: CEO
Organisatie: Ithodaalderop
Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat Ithodaalderop om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

Ik ben benieuwd of je wat meer zou kunnen vertellen, hoe Ithodaalderop omgaat met het gelijktijdig inspelen op de toekomst, maar ook de huidige bedrijfsvoering voortzet?

Antwoord - vraag 1

Ja, soms lijkt dat wel af en toe wel een beetje tot schizofrenie in de organisatie, want we weten heel duidelijk waar wij naar toe willen en naartoe onderweg zijn en tegelijkertijd weten we dat die investeringen, die daarvoor nodig zijn, die grotendeels halen uit de businessmodels, hè, de productenverkoop, de wereld eigenlijk die we gisteren waren en dat ook nog vandaag zijn. En dan hebben we eigenlijk een twee, drie jaar geleden de organisatie wat verdraaid. Van een lijnorganisatie naar een matrixorganisatie. Om te zorgen dat je dus op verschillende disciplines ook specialismen krijgt. Daardoor heb je eigenlijk een uitvoerende organisatie die het wellicht minder uitmaakt of de omzet vasthangt aan gisteren of dat de omzet vasthangt aan een andere wereld van morgen. En waar wij aan het groeien zijn. Dat is dus de wereld van morgen, dus het is voor ons in die zin makkelijk, wij groeien als bedrijf. En het is echt organisch en geen buy or build, want het komt allemaal vanuit onze eigen bedrijf vandaan en in cijfers zaten wij drie jaar geleden op zo'n 300 medewerkers, 340 medewerkers nu zitten op 450 medewerkers en dat betekent eigenlijk dat je heel veel van de extra medewerkers die je aantrekt, dat je die vanaf dag één zeg maar, kon plotten op die wereld van morgen. De verandering die je aan het doormaken bent, en dat je eigenlijk met een toch wel een grotendeels natuurlijke afvloeiing, je grip kan houden op de bestaande wereld, maar ook kan zorgen dat diegene die kunnen bijdragen aan die nieuwe complexere wereld van morgen, want die is complex. Vraagt om meer skills, meer competenties, degene die dat kunnen, die zetten wij door naar de wereld van morgen en mensen die dat niet kunnen, niet het in zich hebben of niet willen, blijven in de wereld van vandaag en gisteren. En daar hebben we ook voldoende werk voor om dat op deze manier vol te houden. Dus het is eigenlijk voor ons vanwege de groei die we doormaken, is het veranderingsproces in termen van ja doe noem het maar HR, in ieder geval, is het wat eenvoudiger. Dan je daarnaast over strategie.

En in de strategie proberen we echt in de wereld van vandaag, die wereld van morgen proberen we in de kanalen die we gebruiken ook echt voor mekaar te laten verschillen. We hebben dus ook naar de buitenkant, verschillende labels, marktnamen die de inzetten om kanaal conflicten te voorkomen. Dat is op basis van strategie het verschil wat we maken.

Reactie interviewer

Ja, dus ik maak op uit je verhaal dat je als het ware die exploitatie, hè, het hier en nu en eigenlijk de dag van gisteren de huidige bedrijfsvoering en de exploratie erg gericht op de toekomst. Dat jullie dat als het ware hebben gescheiden van elkaar.

Reactie geïnterviewde

Ja, en daar zit natuurlijk een grote verbinding in, omdat marktpartijen waar wij zaken mee doen, maken gebruik van onze in jouw terminologie, exploitatie en hoe onze exploratie. Alleen doordat wij in de exploratie een andere soort samenwerking in de keten en om kanaal conflicten komen proberen we altijd heel goed te duiden wanneer wij de exploitant zijn of met een hele andere naar de markt te kijken. Dat scheiden in de naam voering naar buiten toe.

Reactie interviewer

Oké, en ik kan me voorstellen dat daar een hele duidelijke logica aan ten grondslag ligt. Waarom je daarvoor hebt gekozen, zou je daar iets over kunnen vertellen?

Reactie geïnterviewde

De traditionele wereld, de exploitatie die zit echt star vast in een supplier, wholeseller en installer. Dat is dus de duidelijke route to market. De exploratie die zit vast dat wij voor de installateur zonder een groothandelaar maar met de opdrachtgever in de bouw, direct aan tafel zitten. Dus je gebruikt eigenlijk je invloed, op een totaal andere manier. Dus in plaats van dat er een offerte van een installateur bij ons op tafel ligt, zijn we mee bezig om, voordat er überhaupt een installateur in beeld is, met de opdrachtgever met de bouwer samen een woning te engineeren en uiteindelijk een installateur bij te zoeken die onze producten daarin gaat zitten.

Reactie interviewer

Je draait het om als het waren. Oké, en als er dan nog even stilstaan bij die aanleiding om het zo te organiseren. Wat merk jij van de veranderingen op het gebied van technologie, wat voor wat voor rol spelen die daarin.

Reactie geïnterviewde

Die verandering die vooral gevraagd wordt in de markt, is om de verduurzaming die zeg maar noodzakelijk is om die ook betaalbaar te maken, en dat hoeft niet in aanschaf te zijn. Maar dat moet wel in een soort van TCO zijn, dus over een aantal jaren uitgerekend kunnen worden. Die vragen dus niet om leveranciers die producten leveren met een marketingboodschap die vragen om partners, leveranciers die een oplossing leveren en daar ook garantie op een energie voor verbruik leveren. Er zijn heel weinig leveranciers die dat kunnen en het is ook vaak een wisselwerking omdat je een optimum zoekt met wat een gebouw architectonisch is. Wat men daarin wil doen en wat onze systemen kunnen en daar zoek je qua betaalbaarheid een optimum. En dat zorgt dan dat je op een hele andere manier aan tafel moeten zitten.

Dus de oude wereld was vooral wereld binnen het bedrijf wat veel commercie had en wat projectmanagement erachter en ook de ontwikkelclub, onze innovatieclub, die maakte oplossingen voor de bestaande markt. Inmiddels is dat wij daar beperkte resources op commercie hebben, veel resources op engineering en ontwikkeling in het veld. En onze ontwikkeling club in een soort reverse engineering hebben gestopt. Dus dat wil zeggen je neemt de situatie uit de markt en neemt daar een creëert daar een oplossing voor. Dus het is eigenlijk een compleet aanpakken dat vergt een hele andere organisatie.

Reactie interviewer

Ja, je zorgt ervoor dat je de markt naar je toe draait. Dat je meer de regie neemt in plaats van dat je het laten overkomen. Je geeft aan dat er een bewuste keuze is gemaakt om wat minder mensen op de commercie te zetten maar veel te investeren in die productengineering, waar technologie, waar we het ook al even kort even over hadden, ook best wel een belangrijke driver in is, met name ook vanwege verduurzaming en de klant is steeds meer op zoek naar een totaaloplossing. Als je dat zou moeten, duiden in verhouding hoe groot is dat productengineeringteam ten opzichte van datgene wat de huidige bedrijfsvoering in stand houdt?

Reactie geïnterviewde

Even aanvullend erop – we hebben het over een product- en projectengineering. Dat team is als je naar de commercie kijkt, dan verhoudt in een gelijkwaardige omzet, het team van commercianten voor de oude wereld ten opzichte van de nieuwe wereld, zich zeg maar vier staat tot één. Dus de exploitatie is een vier ten opzichte van de exploratie, één. En eigenlijk zou je dat om kunnen zetten omgekeerd evenredig weer aan de toegevoegde waarde vanuit de organisatie, wat ook vasthangt aan commercie. Commercie is meer dan de verkopen buiten, de achtervang commercie, de achtervang dus de projectengineering die daaraan ten grondslag ligt, dat is, zeg maar weer vier keer zo groot bij exploratie als bij exploitatie.

Dus zie het even als volgt, bij exploitatie meldt een uiteindelijke gebruiker zich overal bij een installateur en de installateur meldt zich overal bij de groothandel en wij komen dan als laatste nog eens een keer in de lijn, maar hebben alleen maar verstand, hoeven alleen maar verstand hebben van ons product in de keten. Bij exploratie meldt de installateur zich direct bij ons, de klant, zich direct bij ons de opdrachtgever direct bij ons, omdat wij verantwoordelijkheid voor het geheel nemen.

Reactie interviewer

Ja, precies. Wat je net zei, oké, helder. Dan wil ik eigenlijk vanuit deze context naar de volgende slide toe werken en je zult merken dat de volgende slide en dan ook de derde slide overigens aansluiten bij hetgeen wat we eigenlijk al besproken. Soms zit er overlap in, maar ik denk ook voornamelijk dat het wel weer uitnodigt voor wat nieuwe informatie.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt Ithodaalderop dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Als vervolg op zojuist ben ik heel erg benieuwd naar hoe Ithodaalderop omgaat dat beiden, zowel exploitatie als exploratie, wel naar hetzelfde doel toewerken. Hoe, hoe ga je daarvoor zorgen?

We hadden het net over de splitsing van het bestaande, maar ook het nieuwe exploitatie/exploratie. We hadden ook wel even kort over strategie en ik kan me voorstellen dat jullie ook willen dat beide toewerken naar hetzelfde doel. Dat je een gedeelde visie met mekaar deelt. Zou je daar wat meer over kunnen vertellen.

Antwoord - vraag 2

Kijk het uiteindelijke doel dat zit ook in onze naam verweven, Climate for life. Wij streven ernaar om zoveel mogelijk woningen binnen de woningvoorraad die we hebben om die zo energiezuinig mogelijk te maken. Waarbij we zowel het comfort als de gezondheid van een woning centraal zetten maar we beseffen daarbij dat de hele woningvoorraad, allemaal direct tot een maximum kan worden verduurzaamd. Dus er zijn meerdere mogelijkheden voordat projectmatige nieuwbouw geldt dat we van scratch af aan kunnen verzinnen, hoe we een gebouw ontwerpen. Daar gebruiken exploratie voorde projectmatige renovatie van de corporatie hebben wij ook een apart een label, dat gebruiken wij ook omdat je projectmatig natuurlijk ook veel meer investeringen kan doen aan de voorkant, zeker bij corporaties die op een hele andere financiële manier worden aangestuurd. Die kun je ook helpen om in een groot stuk exploratie woningen te laten verduurzamen, maar in heel veel van de woningen van Nederland, dat gewoon eigendom is van particuliere, kun je door middel van exploitatie, dus je bestaande producten en diensten die via de groothandel installateur worden geleverd, kun je daar ook een grote bijdrage leveren aan die wereld.

Dus wij hebben de markt voor woningbouw hebben we gesegmenteerd, in zeg maar drie golven. Je hebt een golf projectmatig nieuwbouw, je hebt een golf projectmatig renovatie en de rest. En met de rest, die proberen wij voornamelijk met de exploitatie te doen, en dat betekent gewoon met producten de woning en wat beter verduurzamen, beter isoleren beter ventileren etc. Waar je in een projectmatige sales gaat zitten, daar is het interessant om meer groots te verduurzamen met hogere kosten. En we hebben we dus als vertrekpunt de markt en werken we met drie labels – klimaatverandering, trance, idee en Ithodaalderop totaal gezamenlijk naar dat einddoel.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt Rijkswaterstaat dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Precies oké, ja, dus je ziet op enig moment zie je dus beide initiatieven wel heel goed bij mekaar komen. Dan lopen we toch iets vooruit op het op de volgende slide, maar dat is op zich niet erg, want we hebben het er nu namelijk concreet over. Je gaf dan aan met bepaalde businesses ben je met name bezig om het huidige voort te zetten en misschien ook wel aan het verfijnde en verdien je ook geld mee, ben je bezig met de efficiëntie creëren. Met exploratie ben je echt met die ontwikkeling bezig. Ben je ook veel nauwer met elkaar in gesprek, worden ook wat meer kosten gemaakt. Dat levert waarschijnlijk ook best wel wat spanning op, ondanks je gedeelde de visie met elkaar hebt. Hoe ervaar jij dat binnen de organisatie?

Antwoord - vraag 3

Ja, dat levert altijd wel wat spanning op. Dan heb je het gewoon het interpersoonlijke deel van mensen, neem ik aan. En het is uiteindelijk zo dat alles komt samen bij de directie. Wij beslissen waar we op investeren en hebben een vrij intensief investeringsprogramma op basis van de investeringen die we doen stellen we ook een budget op voor de verschillende waves waar ik het net over had, de verschillende labels. En afhankelijk van die labels krijgen de mensen ook eigenlijk allemaal hun eigen KPI'S. En die KPI'S er staat nu ook leren, maar het is ook een lerende organisatie. Dus ja, wij hebben gevallen gezien waarbij we zeiden, dat gaat niet goed samen en om die reden hebben we ook besloten om in een enkel geval meerdere mensen gezamenlijk voor diezelfde KPI verantwoordelijk te maken zodat het niet tot conflict in het werk zou leiden. Dus heel duidelijk aangeven waar iemand wel verantwoordelijk voor is en waar niet, goede demarcatie toepassen in de werkzaamheden en dan gewoon ervoor zorgen dat het succes van wat er is, graag alle succes is. En daar waar het fout gaat, is het ons aller fout, en dat is denk ik het belangrijkste wat we hebben geleerd hebben van de laatste jaren.

Reactie interviewer

Ja, nou precies, en dat je haakt dat bolletje al even aan, het gaat over organizational learning, zoals de literatuur dat voorschrijft. Hè, het leren als organisatie als geheel. Omdat exploitatie en exploratie af en toe zo anders ten opzichte van elkaar zijn, kun je juist de andere beter maken. Die kan dus van elkaar leren. Wat ik merk dat je in je strategie best wel heel concreet bent. Je hebt ook over KPI'S. Je bent in principe best wel duidelijk in wat je van wie verwacht per waves, ook wat je net ook illustreert. Hoe merk je dat de mensen inderdaad van elkaar leren? Laat ik me zo formuleren.

Reactie geïnterviewde

Ja, dit is een iteratief proces is dat. Leren bestaat uit mensen in de gelegenheid te stellen om voor mekaar te leren door middel van een bepaald proces voor ze doet. We zijn natuurlijk ook gecertificeerd. Dus we hebben op een veler vlak allemaal deming cycles in de organisatie zitten ook om het lerend effect in te borgen. Het meeste hangt vooral samen met de wil van de medewerkers om elkaar te helpen leren. En dat is een beetje de softe kant. De eerste kant is de harte kant, het formaliseren. Daar hebben we eerst veel tijd en aandacht aan gependend. Nou, dan staat dat een mooi op papier, maar vervolgens is iedereen mee bezig met elke ontwijk, tactiek en techniek die ze hebben. En de laatste twee jaar is er georganiseerd. Maar ik moet zeggen dat Corona dan ook een heel positief effect is heeft als pandemie. Dat er echt van de verschillende organisatieonderdelen in de organisatie is voortgekomen – en we hebben dat vorige week nog van onze auditor van de ISO teruggekregen, na een aantal weken ons nou toch een aantal complimenten heeft gegeven, maar vooral over het feit dat en staat nu één bedrijf met de neuzen dezelfde kant op.

En dus dat was een lange uitleg. Korte uitleg is, je kan het formaliseren. Maar het gaat pas werken als de mensen hun best ervoor gaan doen, en dat is de laatste anderhalf jaar twee jaar gebeurt.

Reactie interviewer

Ja, dat is een hele mooie prestatie en zeker als je dat ook nog eens van de auditor terugkrijgt. En dan heb je een soort van objectieve beoordeling heb je op tafel liggen. Ja, dat is dat een heel mooi complimenten dat je kan krijgen.

Reactie geïnterviewde

Laat mij daar nog even kort aan toevoegen dat ook die labels hebben ook natuurlijk te maken en die schizofrenie die we hebben met exploratie en exploitatie komt ook vanuit verschillende bedrijven in onze groep voor en iedereen voelde misschien de analogie met merken onder de Unilever de doven en allemaal niet meer die meer die zeiden, want ik ben doof en ik ben dit en we hebben de laatste anderhalf twee jaar hard gewerkt om vooral ons onderdeel van CFL te zien. Of dat dat nou Itho Daalderop is of klimaat garant of trans IP, de pet is waar we mee naar buiten gaan dat we intern allemaal CFL zijn, **we hebben eigenlijk alles subafdelingen in een soort shared service center gebracht. We hebben gezegd: wij zijn vanbinnen CFL een werken ten dienste van de verschillende labels.**

Reactie interviewer

Ja, precies is dat ook eveneens een jaar anderhalf jaar geleden gestart om die integratie als het ware tussen die verschillende businesses?

Reactie geïnterviewde

Correct.

Reactie interviewer

Vorige week sprak ik Leo, die sprak over het andere onderwerp van dit onderzoek. Leo van der Hil en die ging wat meer vanuit de techniek meer over de enterprise architectuur, waar het onderzoek ook deels over gaat, en die vertelde dat ook dat jullie zo met die verandering bezig zijn. De eerste stappen zijn gezet, maar dat dat wel heel actueel is allemaal dit onderwerp.

Reactie geïnterviewde

Ja, het cultuur aspect is een ongelooflijk belangrijk.

Reactie interviewer

Ja, want dan voor deze slide afsluitend, waar ik dan nog heel benieuwd naar ben is: Welke rol zie jij concreet voor het management en ook voor jou zelf daarin weggelegd om dat te bereiken?

Reactie geïnterviewde

Wat dat betreft hebben we de perfecte timing gekozen. Vanaf morgen starten we bij een grootschalig traject voor het management om **in plaats van leidinggevende zeg maar de coach te worden.** En ook in met analogie van de voetbalwereld is het zo dat de coach schaaft bij, een coach laat een team excelleren. **De coach heeft niet alleen oog voor wat er op het veld gebeurt, maar ook wat erbuiten het veld gebeurt.** Maar de coach hoeft niet te vertellen hoe voetballer moet voetballen. Want de experts staan op het veld. Met hun kennis, kunde, ervaring en wat al niet meer. En wij zijn dus heel proactief bezig om de manager, leidinggevende van weleer om hun heel duidelijk te maken dat het gaat om de medewerkers te coachen door de tijd dat zij hier bij ons werken en **zowel zakelijk natuurlijk om daar alles uithalen in termen van participatiegraad, in termen van potentie, wat erin zit maar ook er te zijn als er een medewerker. Om wat voor reden – en dat kan ook privé zijn – als die een tijd lang onderperft. Om die weer bij te houden** en te zorgen dat we daar ook weer meer uit halen. En dat is ook echt wel een verschil hoe we vanuit het verleden naar een organisatie keken en hoe we er nu naar kijken. Maakt ook onderdeel uit van het kantelen naar een matrixorganisatie die we hebben uitgevoerd. Waarbij je toch nog merkt dat veel van de management skills, veel van de managementstijlen toch nog te ouderwets zijn. **En we hebben geprobeerd van binnenuit dat veranderen. Maar we hebben nu ook van buitenaf hulp gezocht.**

Reactie interviewer

Nou, dat is mooi te horen dat. Dat zijn hele mooie positieve ontwikkelingen. De metafoor die je gebruikt, die spreekt denk ik heel erg voor zich. Ook wel leuk dat dit ook hetgeen is wat overeenkomt met de literatuur. Die studie heb ik er eigenlijk al opzitten. Dan is leuk om dan ook die ervaringen uit de praktijk te horen, hoe zich dat verhoudt tot datgene wat je al hebt gelezen daarover, want dit is juist een zo ontzettend belangrijk onderwerp. Het management, welke rol zij aannemen om de mensen inderdaad in de organisatie zelf hun werk gewoon goed te kunnen laten doen en wat dat dan voor resultaat kan brengen voor de organisatie in totaliteit.

Reactie geïnterviewde

En dat is best lastig, je zal je het al realiseren we zijn er ongelooflijk trots op dat wij hier een oer Nederlands bedrijf, een Nederlands maak bedrijf. Wij maken bijvoorbeeld ventilatieproducten, die wij hier goedkoper kunnen maken dan dat we ze in China zouden

Dat komt ook omdat we ook gebruik maken van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt die ongelooflijk trots zijn op hetgeen wat zij hier doen voor ons. En die mensen vragen natuurlijk weleens een andere aansturing dan de academici, die weer een paar stoelen verder zitten, die op een hele andere manier aangestuurd moeten worden. Maar zelfs voor die mensen, met een afstand tot de arbeidsmarkt merk je dat er geen medewerker trotser is dat als je zelf laat uitvinden wat ze meer kunnen, dan dat je zegt, je moet dit doen, dat is echt super om te zien.

Reactie interviewer

Nou zeker en ik denk zij inderdaad juist dat enthousiasme heel mooi kunnen tonen, zeker en ook mooi dat je die ruimte daarvoor biedt. Dus dat stukje sociaal ondernemerschap natuurlijk wat de organisaties kent. Mooi, oké, nou, dat brengt ons wel bij de laatste slide. Hier hebben al best wel wat onderwerpen van besproken, of in ieder geval wat heel nauw met deze onderwerpen in contact staat. Maar zou je wellicht nog wat kunnen vertellen over hetgeen wat we zojuist hebben besproken. Met name hoe je het organiseert. We hebben het al even kort gehad over dat het best wel heel lastig is om met mensen te werken om de met de mensen te faciliteren om te excelleren. Maar zijn er wellicht ook nog andere uitdagingen die je concreet bijstaan om die ambidexteriteit te kunnen creëren.

Reactie geïnterviewde

Ja, wat je dus merkt is dat het coördinatiemechanisme, zoals jij dus omschrijft, de exploitatie nodig heeft. Dat is erin gegoten. Dat is natuurlijk, sterker nog je moet je oppassen het niet te veel op de automatische piloot gaat. Coördinatiemechanisme rond exploratie dat heeft veel meer aandacht nodig. De schaalbaarheid bij exploratie heeft ook heel veel aandacht, om dat eruit te halen. Omdat er nog heel veel ontwikkeling in zit, heel veel one-offs. Je kan nog ook in commerciële aanpak, in projectbegeleiding onvoldoende goed automatiseren en ik zie ook het absorptievermogen staan. Als je in de exploitatie fase zit en je hebt op een team van tien mensen, twee wisselingen in één jaar, dan vang van je dat op. Als jij bij exploratiefase zit en je maakt van een team van vijf mensen in één jaar tijd, een team van tien mensen, dan absorbeert dat niet. Dat lukt gewoon niet. Die groei, ordentelijk georganiseerd goed te laten verlopen. Uiteindelijk het belangrijkste, natuurlijk ook een financieel resultaat oplevert en dat de mensen op afbranden, dat ze ook gewoon positief in blijven. Dat is wel in de exploratie heel belangrijk en exploratie vraagt dus in mijn optiek beter management dan exploitatie. Met exploitatie kan ik veel meer terugvallen op de expertise van de medewerker dan zijn het de zelfsturende teams waar de intrinsieke motivatie zorgt voor voldoende lering ik bij de exploitatie heb je toch old-school veel meer coördinatie, sturing, nodig om ook het rendement eruit halen.

Reactie geïnterviewde

Zeker, ik denk dat daar een hele grote uitdaging zit. Dat is tenslotte nieuw en de exploitatie is vaak iets bekends, vertrouwds. Dat zit al helemaal ingebakken in het routines vaak. Wat je zegt is ook een valkuil inderdaad dat je daar niet te ver in gaat en verslapt. En welke mechanismes hebben jullie daarvoor bedacht? Om daar dus vooral in die exploratie kant te zorgen dat je niet in de valkuilen trapt.

Reactie geïnterviewde

Aan de exploratie kant hebben we vooral een aantal personeelswijzigingen doorgevoerd, waar in de exploratiefase tot een twee jaar geleden veel mensen management van het eerste uur hadden, die alles hadden verzonnen, dus wij hebben dat professor plaats laten maken voor de manager. Omdat je hebt een experimentele fase, dat noem je eigenlijk de exploratie, de exploratiefase, die moet uiteindelijk ook tot een goeie stevige basis komen waar goeie control op is, project control. En dus wij hebben het voornamelijk gezocht in de aansturing om daar gewoon betere skills naar binnen te halen en vooral niet te veel bezig te zijn met de medewerker die al eigenlijk fully loaded bezig was om zijn werk gerealiseerd te krijgen. Dat is eigenlijk wel het allerbelangrijkste, aangevuld met het informatiemanagement, want dat ernstig te wensen overliet. Noem het event de gamificatie naar de medewerker toe die door de hoeveelheid werk ook geen overzicht meer had in het werk als hun overzicht meer at in het rendement van het werk, enzovoort, enzovoort dus uiteindelijk de grip op zijn werk kwijt was. Wij voelden ook dat wij de grip op groei niet konden krijgen. Dat hebben wij dus ook als thema voor dit jaar gezet, vorig jaar al. Naar de medewerkers, en dan hebben we dus in termen van aandacht voor beter management en in termen van aandacht voor betere business controlling, dus informatiesystemen. Daar hebben we het gezocht.

Reactie interviewer

Ja, nou mooi dat je dat noemt. Dat gaat je onwijs verder helpen inderdaad. En ik denk dat dat ook heel erg goed gepaard gaat met hè, die rol van coach die steeds meer wil gaan omarmen in plaats van die professor die vertelt hoe het inhoudelijk moet. Dat sluit denk ik goed op mekaar aan. Dan heb ik eigenlijk wel heel veel informatie van je ontvangen waar ik wil mee vooruit kan. Waar is overigens heel erg blij mee ben, maar ik kan me ook voorstellen dat je zegt van ja, er zijn er misschien nog wel punten die ja dermate belangrijk zijn die je niet heb gevraagd, die niet aan bod zijn gekomen, maar die echt wel toe behoren tot het onderwerp en ik weet niet of die dr zijn? Of zeg je van ik denk dat dat je aardig wat heb gevraagd en ik heb wel het juiste beeld kunnen schetsen hoe wij dus omgaan met en vernieuwing en het huidige voortzetten.

Reactie geïnterviewde

Ik moest even heel kort denken aan dat ik zei, ik had het vanmorgen ergens mee. Ik had een webinar, en toen zei ik van dat CFL-groep die verandert en groeit continu. **Onze organisatie die verandert en groeit continu. En de medewerker moet ook kunnen veranderen en groeien continu.** Dus het begeleiden in veranderingen, het begeleiden in de groeimogelijkheden, dat is wel ontzettend belangrijk om daar een heel veel aandacht aan te geven. Verandering is een constante eigenlijk. Het gaat er maar net om hoe je tegen een verandering aankijkt.

Reactie interviewer

Ja, dat is zeker. Wat is de definitie daarvan? Ja, heel toevallig, ik heb vanmorgen ook nog een interview gehad, ook over hetzelfde onderwerp, maar dan binnen een andere context. En daar ging het ook over management van verandering, dat dat zo ontzettend belangrijk is en tegelijkertijd ook enorm uitdagend. Maar ja, dan kom je zoveel facetten tegen. Wat uiteindelijk wel resulteert, ben je succesvol om ambidexteriteit organisatie te worden of te zijn. Mensen is al heel vaak voorbijgekomen, maar je hebt je processie, werkeninstructies, mensen, je KPI 's, je budgetten, je programmering. Voor de komende jaren heb je te maken met je klanten, je business integraties, je externe partijen. Nou ga zo maar door. Ja, daar moet je allemaal rekening mee houden. Als je natuurlijk met veranderingen ook zeker met serieuze verandering te maken hebt. Dat management daaromheen dat, dat is echt wel heel erg belangrijk, dus goed dat je dat nog aanvult, daar ging het toevallig vanmorgen ook over.

Interview enterprise architecture capability – PWN

Datum: donderdag 18 maart 2021

Functie geïnterviewde: Strategisch IV Adviseur

Organisatie: PWN

Onderwerp: enterprise architecture capability

Legenda

	Portfolio
	Alignment Business & IT
	Geïntegreerd geheel
	Doelstelling & langetermijnvisie
	Innovatiepijplijn
	Toepassing van IT
	Business objectives & funding
	Governance
	Management & locus of control
	Strategic implications

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van PWN?’

Betreffende onderwerpen: Portfolio – Alignment Business & IT – Geïntegreerd geheel.

Antwoord - vraag 1

Dan wil ik eigenlijk met deze beginnen, hoe uit enterprise architecture capability zich in de verschillende bedrijfsonderdelen van PWN?

Antwoord vraag 1

Klassiek gezien is een waterbedrijf een productiebedrijf, wat heel erg van oudsher heel erg op bepaalde manier werkt. Sterke procesgericht operational excellence gericht en iedereen heeft daar een taak in het grotere geheel. De samenhang is niet zo sterk. Of het nou Dunea of Vitent is of PWN, dan zie je dat er echt meters te maken zijn, op wat samenwerken, maar dat is wel een perspectief. Samenwerking is, betekent voor de ene dat die wat meer af toe met andere en in mijn hoofd is dat ketens vlechten, bedrijfsvoering kantelen, de dwarsverbanden aanbrengen binnen de organisatie, dus ik ben daar veel meer bezig. Waar we staan is silo based, stap stap stap, klassiek misschien wel de stage voor klassieke ERP.

En de faciliteit, de mogelijkheden die nu zijn met een juist informatiemanagement ondersteuning is dat je gewoon ketens kunt rijgen, los van structuur. Nou, dat is best, is best lastig. Daar zit spanningen op. Als je dan praat over ambidexteriteit, misschien wel een flinke spanning. Aan de business kant is dus het denken, digitaal leiderschap is onderontwikkeld, dat is classificatie. Dat is overigens altijd. Er zijn maar een aantal, nee dat is niet waar, verkeerde definitie. Heel vaak. Dus een jaar of vijf zes geleden was de kennis aan de business kant heel dun rondom wat je aan technologie zou moeten hebben. Maar dat is aan het groeien en je ziet bij bijvoorbeeld BOL.com, Nederlandse Spoorwegen, Action en een aantal organisaties waar ze aan de business kant echt wel heel veel digitale kennis begint te krijgen en dat ook sturen, en dan is de business informatiemanagement functie minder nodig. Dat is een doorontwikkeling.

De bedrijven die dat niet zo hebben, die hebben een hele nadrukkelijke functionaris nodig op het business informatiemanagement vlak. Als je kijkt naar de enterprise architectuur capabilities op het hoogste niveau, praat je over ondernemers visie, strategie, waar gaan we heen en nog wat. Dat vind ik ook een onderdeel daarvan.

Dat is een vak domein waar ik dus uit kom. Dat is wel redelijk verwacht vak volwassen geworden in Nederland, dus ik denk dat de meeste bedrijven dat wel redelijk inzichtelijk hebben en begrijpen en doen. Dus om maturity level van drie a vier, de vertaalslag naar bedrijfsarchitectuur. Dus de samenhang van de operatie – en waarom doet wie wat en waar druk je op? Dat vind ik nog dunner. Dus de tweede laag die ik onderken is, hoe is noem ik het effe, zeg maar misschien dat de business canvas modellen op het hoogste niveau zit. Maar je wil uit werken hoe dat dat tot stand komt op een hoog niveau: tussen producten, diensten, actoren, processen, data, systemen.

Dat stuk is lacune, zeg ik dat goed? Dus dat is te dun aanwezig nauwelijks of niet aanwezig. Dat heeft te maken met awareness. Vaak zie je wel bedrijven vanuit een lean aanpak of een six sigma aanpak dat ze een gedetailleerd proces uitschrijven. Dat hebben wij hier ook, maar de samenhang tussen de processen in wat die moeten betekenen en waarom en hoe je dat bestuurd en wanneer het succesvol is en dat soort dingen meer. Dat is te dun hier aanwezig. En als je dat dus niet hebt, dat zijn dus business architectuur, hè, bedrijfsarchitectuur als je dat niet hebt kun je ook onvoldoende goed definiëren wat voor systemen daaronder liggen. Dus dat zijn we aan het doen.

Reactie interviewer

Ja, precies en daar, daar ben ik inderdaad heel erg nieuwsgierig naar, hoe die situatie zich dan bij PWN uit. Je geeft aan hè, die business architectuur, die ontbreekt eigenlijk. En daarom is het dus ook heel erg moeilijk om die alignment tussen de business en IT te kunnen duiden, stel ik dat juist?

Reactie geïnterviewde

Nou, als je 'm wil definiëren welke IV-oplossing, IT-oplossingen helpen om je bedrijfsvoering verder te brengen, moet je dus eerst, moet je bedrijfsvoering- architectuur begrijpen. En als die dus niet gedefinieerd is, dan ben je gefragmenteerd aan het aanpakken. En als die wel definieert is, weet je waar je ingrijpt op de samenhang. De bedrijfsarchitectuur is een definitie van samen of ik denk dat Gemma van de gemeentes dat die daar wat nadrukkelijker in staat, in Togaf weet ik niet per se of dat bedrijfsarchitectuur er goed in staat.

Reactie interviewer

Ja dat staat er wel in. Oké, dat is wel een interessante wat je zegt, we gaan zo ook nog op wat onderdelen door die je net ook al even noemde.

Reactie geïnterviewde

We gaan even die drie bolletjes behandelen?

Reactie interviewer

Zeker.

Reactie geïnterviewde

Dan krijg je dus, als je dat in beeld hebt, dan wil je bepalen, hoe kun je dat doorontwikkelen? Daar zijn we nu mee bezig. We hebben eerste gesprekken gehad van hoe, hoe werk je nou in de operatie, dus ik wil dat IV begrijpt hoe de business werkt en de business begrijpen hoe IV werkt. Dus naar de eerste workshop gehad. En we hebben nu in de business gevraagd wat je graag willen aan digitalisering, op basis van inspiratie sessies en alles wat ze weten. Je ziet wel dat ze nu beter kunnen formuleren wat ze zouden willen hebben als twee, drie jaar geleden.

Nou, dan komt er gewoon alles uit, dus dat is een soort grofstoffelijke portfolio. En in die portfolio moet je met een heleboel verschillende lenzen gaan kijken. Van wat gaan we daar wel doen en niet doen en hoe onderbouwen we dat met de juiste technologie landschap, keuzes en weet ik veel wat. Dus daar zijn we mee bezig. Maar al in de executie heb je dus een sterke business IT alignment nodig. Dus je hebt nu in het Rick Maas model zeg maar aan de rechterkant, IT supplier, de techneuten die dingen te doen. En links heb je business die willen. **De IT supplier is best een maturity level, drie of zo, die kunnen best wel het nodige goed doen.** We doen dat Agile overigens meestal en links zit dan **de business met een lagere volwassenheid.** Nou, dat geeft allemaal storing en je hebt een team van Veronie nodig dat zich bezighoudt met is informatiemanagement, de middelste kolom zeg maar om die vertaalslag te maken, maar om de vertaalslag te maken moet je kijken waar je ontkoppelpunt legt. Dus je wil de dialoog tussen de mens goed vormen, dus een dialoog tussen de business en IV Aan de business kant is dominantier nu voor de toekomst, dus die moet je beter organiseren dan het dialoog tussen een BIM'er en de IT supplier.

Nou, dus **wat we aan het doen zijn, is die business IT alignment uitharden, want als je echt transformationeel met digitalisering aan de slag gaat, moet je die dialoog supersterk hebben zitten.** We moeten vanuit IV, donders goed begrijpen hoe die bedrijven architectuur in mekaar zit en hoe we daarop ingrijpen.

Het klassieke denken is dat bedrijfsarchitectuur, bepaalde processen, bepaalde data, bepaalde applicaties. Digitale transformatie dwingt een aanpassing in jullie bedrijfsarchitectuur af. En daarom is die zo transformationeel. **Nou, dan ga je, dat begrijp jij, maar dat doe ik onderwater. Dat roep ik niet te hard, dat gaan we laten ontstaan, want anders krijg je al te veel weerstand,** maar de geïntegreerd van, laat ik zo zeggen: we hebben gisteren een call gehad met Dunea, die hebben een systeem geïmplementeerd. We hebben nu een planningsafdeling van de monteurs zitten bij de fabrikantskant. Ik zal het even plat slaan, en bij Dunea hebben ze met een nieuw systeem, laten ze nu plannen vanuit het klantcontact center, en dat is in een beetje commerciële organisatie, is dat al ingeburgerd, want je wil je responstijd snel hebben en je wil je planning nauwkeurig hebben op zo'n, mogelijk uur of minuut dat iemand langskomt. Want dan hoeft die klant niet te wachten. Bij het plannen vanuit de fabriek en we plannen op de nauwkeurigheid van een dag. En die klant weet dus niet wanneer op de dag een monteur van ons langs, terwijl het nieuwe systeem brengt dat gewoon allemaal geïntegreerd bij mekaar.

En die gaat dus over afdelingen heen samenspan aanbrengen, maar ook over informatie-elementen heen, alles bundelen voor die monteur, wat nu allemaal los voorbijkomt. Dus dat is transformatie. Dat is ingrijpen hoe je bedrijfsarchitectuur in mekaar zit en daarvoor moet je eerst goed weten hoe die in mekaar zit. Dat staat er geïntegreerd in het geheel.

Reactie interviewer

Je hebt het heel goed meegenomen in de context.

Reactie geïnterviewde

Het hele grote essentieel verschil tussen oude systemen en nieuwe systemen is, oude systemen die zijn serial opgebouwd. In data oriëntatie dus ik heb een verkoopafdeling, maar een verkooporder aan, de data uit die verkooporder gaat naar het magazijn, magazijn die pikt, het magazijn die geeft wat door, gaat naar de factuurafdeling etc. het oude denken. Dat was hoe 20 jaar geleden IT-systemen zijn ontwikkeld. ERP, of dat nou Microsoft, of SAP, maakt niet uit, maar tegenwoordig probeer je zowel kwalitatieve als kwantitatieve informatie te blenden om die werkwijze maximaal te ondersteunen. **En je ziet dat die data gedreven wereld dus van harde en zachte informatie veel meer door elkaar heen leeft.** En ook die data, de functionaliteit, veel meer door elkaar heen geweven wordt single point based real time geïntegreerd en voorspellend.

Dan heb je de kernmerken te pakken van de nieuwe technologie ten opzichte van de oude technologie. Verandert daardoor de datagedreven processen? Niet per se. Die zijn redelijk oké uitgekristaliseerd na die 20 jaar, maar de wijze hoe we ermee omgaan is fundamenteel anders.

Jij bent generatie Y he? Dat weet ik even niet, maar pak maar even generatie Z, dus dat mijn zoon die is nu 18. Die heeft zijn telefoon in zijn hand gemonteerd zitten dus die is native opgegroeid met.

Hoe die omgaat met informatie die voor onze handbereik ligt, de hoeveelheid dat die consumeert, de snelheid waarmee die consumeert is gigantisch. En ik ben met IT bezig maar ik kan 'm niet bijhouden. No way. Heel z'n hersenpan is daarop ontwikkeld, dus die vorm, daar gaan we 'm naartoe brengen, zeg maar over vijf, zes jaar is 25 procent van de arbeidsmarkt is generatie Z, maar die denken dus en die voelen anders, en die kunnen er heel anders mee omgaan. Nou die beweging moeten wij gaan maken en de geïntegreerd daaruit is vanzelfsprekend.

Reactie interviewer

Ja, nee, dat dat is, dat is helemaal waar. Om het toch heel even tot slot voor deze slide teug te pakken op het voorbeeld van de planningstoepassing. Wat bij jullie nou gaat veranderen. Nou, ik denk dat dat heel concreet voorbeeld is wat IT echt kan brengen voor die business, waardoor het beter efficiënter, effectiever kan. Uiteindelijk ook voor jullie klanten, hoe is dat dan, want dat mag als een succes noemen wat mij betreft. Hoe is dat succes dan komen te ontstaan?

Reactie geïnterviewde

Daarom. De maturity aan de business kant heb ik geïnterviewd, hè met die kijken wat meer team gebaseerd bij bepaalde volwassenheid, dus die zeggen door onze nieuwe planningstool. En dat heb ik geparkeerd, want ik weet dat in de markt planningtools geïntegreerd zijn met work- en ordermanagement, services, facturering. Dat is allemaal zwaar in mekaar geklikt. Dus als je een losse planningstool zou gaan halen op de markt, dan haal je geïntegreerdheid onderuit. Ik heb het gewoon letterlijk geparkeerd, kan nu niet. Wij zijn nog niet klaar, maar je ziet wel dus bij Dunea hebben ze nieuw ERP-systeem op basis van Microsoft geïmplementeerd het afgelopen jaar voor veel services. En daar zie je dus daadwerkelijk hoe het in de operatie dus veel beter werkt met die nieuwe systemen. Dat moeten wij ook krijgen. Dus als we nu zeggen van we pakken een los planningssysteem, dan hebben we een quick fix voor nu. Maar liggen we op ons eigen pad naar de toekomst toe gewoon dwars.

Dan krijg je dus een beetje klassiek Fries beleid. Als je zegt, ik ga toch over twee drie jaar over naar een nieuw landschap. Dan moeten we dat nu niet willen. Dat is de discussie nu.

Reactie interviewer

Ja, precies oké, dank je wel. Nou ook gezien de tijd lijkt me goed omdat naar de volgende slide te gaan. Mooi, mooi verhaal trouwens Co, dat is wel heel waardevol

Vraag 2 – ‘Naar welk doel werkt PWN toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken?’

Betreffende onderwerpen: Doelstelling – Innovatiepijlijn – Langetermijnvisie.

Dit is de tweede. En tot slot: dan hebben we alle grijze bolletjes zeg maar gehad, al die kenmerken, dan gaan we zo meteen na hierna naar de uitkomst van de capability. De vraag: naar welk doel werkt PWN toe en welke elementen helpen daarbij om dat doel te bereiken? En dan doel is met name echt het business doel, wat ik daarmee bedoel.

Antwoord - vraag 2

Oké, even afhechten van wat ik net gezegd heb. Ik heb net gehad over het informatiemanagementmodel van Rick Maas en met name de drie kolommen en het verschil volwassenheid en de belangrijkheid van de middelste kolom om samen aan geïntegreerdheid te doen om de vertaalslag te maken tussen wat technologie nu biedt, maar wat de business nog onvoldoende ziet. Dan heb je in doelen een mate van de urgenties. Dus je hebt een strategie. Dat is een punt aan de horizon waar je vanuit crisis, incrementele ontwikkeling, transitie of transformatie naartoe kunt bewegen. Dat is een modelletje. Kan ik je nog wel een keer apart toevoegen, dus als je zegt impact en tijd, krijg je die vier vlakken. Daar kun je die woorden inzetten. PWN maakt al 100 jaar water. **We moeten niks, dus wij kunnen niet zomaar zeggen van, we moeten en we zullen door. Dat hoeft helemaal niet.** Het water komt nu uit je kraan en morgen nog, dus de doelstelling die we formuleren is vooral een, gaat veel om de geaardheid van de doelstelling, het karakter van de doelstelling als inhoudelijkheid. **Dus in de ondernemers visie is geformuleerd welke trends te onderkennen en waar je op zou willen sturen. Dat is leveringszekerheid, dat is Operational Excellence.** **Operational Excellence vertaalt zich direct in de lagere kostprijs voor water, veiligheid en een paar en dat soort dingen die staan in ondernemersvisie. Dus je probeert in beginsel daar heel dichtbij te blijven en daar naartoe te koppelen. Dus dat de eind doelstelling verwoord in ondernemersvisie en die pel je af naar hoe ondersteun je dan dat landschap.**

Reactie interviewer

Ja, exact nou dat dat, dat zou je idealiter, volgens de theorie is dat ook helemaal de bedoeling. Zou je dat op die manier willen benaderen. Ja, dat klopt. Ja.

Reactie geïnterviewde

We hebben nu de business verleid om te benoemen wat ze allemaal graag willen hebben. Letterlijk taalkundig zo oppakken, verleiden, dus je krijgt veel meer dan je kunt en veel meer dan dat rationeel verantwoordelijk te doen is en veel meer dan dat we kunnen handelen. Maar dat is niet erg en die verleidingstechniek die gooien we in een digitale roadmap en de essentie van die roadmap is dat we een goed bestuur en dat we de juiste keuzes maken. En dan komt er vanzelf ontwikkeling in het denkvermogen en loutering op wat er inkomt.

Klassiek gezien heb je de neiging om te zeggen: we gaan volgend jaar, dit doen dat jaar daarna dat doen en dit jaar dat doen. Zo begon ik ook een half jaar geleden, maar nu verder bij PWN, heb ik een andere techniek geïmplementeerd om de beweging te vormen, in plaats van in tijd en plaats het zelf toen doen. Want in tijd en plaats vertellen wat we gaan doen werkt niet binnen PWN en dat heeft te maken, het water komt toch wel uit de kraan.

Dus ook je transformatietechniek, je verandertechniek, je verandervermogen is een hele cruciale erin. Dan het afpellen naar hoe vertalen we dat naar technologie en weer terug naar de doelen daar en daar gaan we aan werken. En dan gebruik ik de techniek van de Benefit Logic voor.

Dus dat is een doelenhiërarchie die vertaald van waar zit je interventie in je operatie? Is het effect ervan en hoe, hoe vertaalt zich dat naar meetbare eenheden, op één van die hoofddoelstelling die we hebben.

Reactie interviewer

Ja, precies ja, nou dat, dat zou je idealiter willen dat dat nou dat, als ze ook fan van het onderwerp is, dat wat je idealiter ziet in de praktijk. Helaas gebeurt dat niet overal.

Reactie interviewer

Ja, dus de capability waar we het nu over hebben is de planning. Is de planningcapability klassiek gezien is die blauw in tijd en plaats benoemen wat je gaat doen. Dus dat is heel erg, ik hoop dat het begrip blauw jou voldoende zegt. En we zijn nu bezig met wit als een andere planningstechniek, wit/groen.

Dus de kunst is om een planning te vinden die past bij je organisatie en je hebt heel veel van die team maps, misschien ken je die ook wel, een vormpje met rechtsboven staat er een eindpunt aan de horizon, dit willen we bereiken. En dan lopen al die taartpunt naartoe. En in die taartpuntjes gooi je allemaal dingen die je moet doen. Die heb ik gezien bij een aantal organisaties, en die komt bij Capgemini vandaan waar ze dat ding ontwikkeld hebben. Ik ken CEO's die dat helemaal geëxecuteerd krijgen. Die supergoed erin zijn, heel blauw, die rammen gewoon alles erin, maar in een organisatie van een ministerie of waterbedrijf of nog wat, werkt het anders. Dan kun je dat niet afdwingen, niet doordrukken dus je techniek moet je aanpassen op wat past bij zo'n organisatie. En dat zijn we nu aan toe.

Reactie interviewer

Ja, oké, nou heel interessant. Dat ging met name ook over de langetermijnvisie. De onderliggende vragen die ik daar anders bij zou hebben, zouden over die roadmap gaan. En daar heb je al iets, heel ja interessant over verteld hoe jullie daar binnen PWN mee omgaan wat je zegt: hé, die blauwe kant is vaak de traditionele manier van werken. Denk inderdaad, die groene manier, hè dat dat dat verleiden. Inderdaad, hoe je dat zelf ook noemt, dat is ook waar we met een roadmap mee werken, maar weer op een hele andere manier. Dus dat is wel interessant om mee te nemen.

Reactie geïnterviewde

De roadmap is redelijk wit, dus we gooien er alles in. En dan leggen we er een gele laag overheen, de bestuurlijke laag. En de onderkant pakken we de groene kant mee om met mensen die roadmap verder te brengen, en dat is een soort tangbeweging eroverheen. Dus daar heb ik aangepast voor PWN en daarin zit een aantal fases en alles wat mooie hype woorden zijn en containertjes zijn gooien we in de eerste fase van, waar hebben we het over, wat kunnen we ermee in de innovatiefase zodat die daar uitgewerkt wordt, begrijpbaar wordt etc. Dat business zeggen nou je denkt van ja, daar willen we of daar kunnen we iets mee. Innovatie staat in de middelste een klopt dat?

Reactie interviewer

Ja, ja, ja.

Reactie geïnterviewde

Dus de essentie, een innovatie is een jaar of zeven acht nu bezig. Sommige organisaties zijn wat verder sommige beginnen ermee. We hebben ook een echt een mooie organisatieafdeling, ben ik heel blij mee. Doen ook supergoed werk. Zitten echt wat betreft hun ontwikkeling gelijk als, zoals in de markt is. Dus je hebt innovatie in vier fases, en dat ideation en MVP, en dan moet je gauw stoppen. In en ideation en MVP heb je mensen nodig die out of the box kunnen denken, oplossend vermogen hebben, etc. Dus dat is hartstikke leuk en die hebben we helemaal zitten. Wat daar vooral zit, is jonkies, sorry, mensen zoals jij Mike. Die fietsen alles bij mekaar, doe ik effe, dus die worden niet geremd door allemaal technisch belemmering.

Dat is ook goed. Het probleem in de markt – het probleem, wat wij hebben is scale-up. Oké, we hebben het uitgetoet. We zien de waarde in hoe breng moment nou naar een hoger niveau hoger plan, dus dat zijn we aan het oplossen, en dat los ik in de roadmap op. Dat is een techniek die voor één keer aan gedaan hebben, dus daar heb je innovatie zitten en eigenlijk je hebt ideation sessies nodig en hackatons en allemaal dingen om de IT aan te jagen en daarin te filteren en te doen. En je hebt een apart team daarvoor nodig en die hebben we zitten.

Maar de uitdaging skill: hoe kun je van proberen naar toepassen? In de praktijk. En dat is de conversie in denken, dus conversie in technologie dus je gaat voor mensen die out of the box denken naar mensen die blauw gestructureerd iets gaan toepassen.

Dat zag je bij Philips bijvoorbeeld dat ze dezelfde mensen, we moesten de scale-up up doen, dat gaat dus niet. Die krijgen dat niet georganiseerd. Dus ze hebben het letterlijk die vier fases van scale-up naar maturity fase hebben ze in twee dingen geknipt. Dus je innovatieteams die out of the box denken, ik probeer het nog wat en dan komt er een handover naar een ander type persoon die dat moet deployen en gewoon operationeel moet gaan toepassen, vraagt heel andere vaardigheden.

Reactie interviewer

Ja dat klopt ook, een hele ander type mens. Andere competenties.

Reactie geïnterviewde

Wat staat er rechts?

Reactie interviewer

Dat ging over langetermijnvisie. Nou, daar heb je best wel veel ook over verteld.

Reactie geïnterviewde

Nou de kunst daar is hè: welke techniek ga je daar gebruiken en hoe kun je die langetermijnvisie die voor IV hebt zitten, laten resoneren in de organisatie. Ik heb onderzoek gedaan naar IT-strategie, digitale strategie digitale transformatie. En van de 70/80 plannen die ik gezien heb – en dat was twee jaar geleden waren er maar een handjevol die echt waarde gericht zijn, klantgericht zijn, output gericht zijn, dus de meeste visies, lange termijn beelden gaat over IT. Hoe ga ik data doen? Hoe ga ik dit doen en dat. Maar je moet niet praten over de boren, als ik het nog even een andere term gebruik, maar over de gaten. Ken je de uitspraak?

Wat is de waarde die je brengt en daar moet je je visie in formuleren. Het afpellen na hoeft niet per se, komt later wel.

Reactie interviewer

Ja, oké, nou, dan denk ik dat ook goed is om dat dat mee te nemen naar die daar die volgende slide, om wat meer ook te kijken naar die uitkomsten

Vraag 3 – 'In welke mate maakt IT onderdeel uit van het primaire proces, met welk doel?'

Betreffende onderwerpen: Toepassing van IT – Business Objectives – Funding.

Dit gaat dus wel door op hetgeen wat we zojuist hebben besproken, die context is wel belangrijk om weer mee te nemen van PWN. Dus in welke mate maakt IT nou onderdeel van het primaire proces? En met welk doel doet PWN dat?

Antwoord vraag 3

Effe splitsen, procesautomatisering dus dat is in een manufacturing execution systems of manufacturing execution layers daarin waar te maken. Dus we hebben een eigen ontwikkeld systeem, die heet Plenty om te bepalen hoeveel water maken om de knop open te zetten en dat soort dingen in. Het tweede stuk is het GIS stuk, alle geografische informatie, super cruciaal in wat we aan het doen zijn. Waar liggen de leidingen en waar zitten lekkages. Waar ligt dit? Hoe en als je dat doortrekt naar de toekomst is daar heel veel te doen, want dan ga je gewoon vanaf GIS-informatie, geografische informatie naar 3D-informatie, gekoppeld aan GIS-informatie. Nou, daar, daar is nog heel veel te doen, maar zonder lokale zonder lokalisatie kunnen we niet zoveel.

Dus dat is ook cruciaal en dan heb je klassieke IV, IT, ERP-omgevingen om processen efficiënt door de organisaties te laten lopen om kennis met elkaar te delen. Om dat soort dingen dus, of dat nou weet je wel, de vraag is altijd voor alle bedrijven worden dat digitale bedrijven mwa, wij blijven wel water maken hoor. Hier lopen discussies hoe belangrijk data is. En ja, data is altijd heel belangrijk en maakt het heel belangrijk overall. Maar wij blijven water maken, dus in benchmarking ten opzichte van andere bedrijven en allemaal nog, ben ik altijd genuanceerder in hoe belangrijk IV is voor water te maken is, want water maken kan door zonder IV, maar niet door zonder procesautomatisering.

Reactie interviewer

Nee, precies en merk je dat dan dat de integratie van die verschillende businesses en misschien ook een stukje standaardisatie van die IT dat wel een trend is die daar een herkent, of zijn het wel wat meer geïsoleerde businesses, dus die op hun eigen manier de business uitvoeren met ook een eigen filosofie, hoe IT daar onderdeel van is.

Reactie geïnterviewde

Ik zei wel dat de onderdelen van de business wat losser van elkaar staan, maar het is historisch gegroeid. Er is door een bepaalde actie van de directie versterkt, terwijl dat de samenhang groter moet worden. Samenhang moet groter betekenen; centralisatie, standaardisatie, automation even heel snel. Ik doe er even een containertje doorheen jassen. En dat, dat ligt er wel onder.

Reactie interviewer

En is dat iets waar? Is dat iets wat PWN recent oarmrd? Of is dat iets wat altijd al in de in de blueprint heeft gezeten.

Reactie geïnterviewde

Ik werk hier pas sinds één juli.

Reactie interviewer

Nou, dat is niet zo lang dan.

Reactie geïnterviewde

Historisch gezien is water maken, je had de afdeling echt gewoon in de blauw overall tijdperk, zeg maar even zo te doen. Had je echt al die afdeling en iedere afdeling deed zijn best en dan ging de volgende afdeling aan de slag. Die cultuur van 100 jaar geleden, 50 jaar geleden. Die zit er natuurlijk wel in basis in en die mensen werken hier nog. Op een gegeven moment was dat de kennis die zat bij alle managers die wisten precies wat er gebeurt in die zorgde dat de samenhang ontstond. En toen wilde de organisatie naar zich kantelen naar een faciliterend leiderschap. Dus toen hebben ze de inhoudelijke leiderschap eraf getrokken, klassiek, topdown besturing, het leiderschap, en dan hebben ze gezegd van nou dan zetten we faciliterend leiderschap erop en zetten we de teams in hun kracht, want daar zit de kennis. Dat was niet helemaal zo, dus we hebben wat kennis verloop in onze organisatie gehad en moeten we dat nu weer aanbrengen. Dat komt wel, dat was de samenhang versus integreertheid versus losse entiteiten. Je had nog een tweede vraag.

Reactie interviewer

Nou op zich, dit is wel het zijn wat steekwoorden om op m'n verhaal uit te komen. Maar dit is wel hetgeen waar ik naar op zoek ben. Hetzelfde met business objectives is hè. Hoe benader je nou bepaalde business cases, en dat geldt hetzelfde geldt voor funding. Ik doe je dat ook geïsoleerd, doe je dit geïntegreerd of welke veranderingen zie je daarmee binnen PWN.

Reactie geïnterviewde

Dus business objecten. We zijn bezig om te objectiveren met business cases, etc. uitrekenen wat zijn waarden. Dus dat is een goeie beweging, maar daar zijn we pas net mee bezig. Funding, er is centraal bedrag voor IV, dat ben ik uit mekaar aan het trekken om wat zijn running costs, wat zijn investeringskosten en maar je kunt ook zeggen van de governance over de funding kun je mee spelen. In deze fase van volwassenheid is het nodig dat die funding, het budget aan de IV kant zit en later zou je wellicht kunnen zeggen van ik leg het budget aan de business kant als die maturity omhoog is gegaan. Dus bij geïntegreerde IV, business IV-teams, hè, dus waar de middelste kolom eruit ontwikkeld is waar sprint teams samen met business dingen doen. Ja, daar zitten daar zit het budget dus aan de business kant en die hebben gewoon die sprint teams die gewoon werk verzetten.

Bijvoorbeeld bij Essent in het callcenter hebben ze dat gewoon gerealiseerd. Er zitten heel groot callcenter, en de sprintteams zitten in het callcenter en zijn continu met de business aan het kijken wat zijn, next steps, wat stoppen we in de volgende sprint om het callcentrum nog slimmer, een succesvoller te maken. Maar zover zijn we helemaal niet, dus funding heeft ook een governance vraagstuk.

Vraag 4 – ‘Welke gevolgen heeft dit voor het managen van de capability, inclusief de implicaties?’

Betreffende onderwerpen: Governance – Management – Locus of control – Strategic implications.

Vraag 4

Dan is het misschien ook goed om naar die laatste slide toe te gaan. Centrale vraag die bij deze type onderwerpen hoort, is ja eigenlijk ook weer doorgaan op het verhaal waar we eigenlijk al besproken hebben. Sommige dingen zijn misschien al geraakt, maar welke gevolgen heeft dit voor het managen van capability, inclusief de implicaties? Dus nou, we eindigen het interview eigenlijk met een stukje governance. Hoe ga je dat managen en wat voor implicaties heeft dat.

Antwoord - vraag 4

Het begint nu even terug naar je definitie van enterprise architectuur. Want je doet Business informatiemanagement, maar business informatiemanagement is een liaison-functie tussen business en IT-enterprise architectuur is het strategisch element daarin. Dat heeft ook weer allemaal semantiek en dus je theoretische kader moet je het heel goed afbakenen. Zal ik maar zeggen, want ik heb nu veel meer over business informatiemanagement gehad dan over enterprise architectuur, de essentie van enterprise architectuur is de samenhang als een architect aan te brengen op de verschillende lagen tussen lagen.

En dat is een hele complexe puzzel. Vraagt dus wel specifieke kennis, maar ik heb veel meer nu uitgedijd over hoe het samenspel tussen business IT vormgegeven zou moeten worden. Hoe zit die ontwikkeling op termijn.

Die architectuur vraag onverkort belangrijk. Ik zie nog niet dat dat in de komende vijf of tien jaar nou echt heel anders gaat worden. Er zit wel een verandering in. In de oude wereld moest de architect uittekenen van wat heb ik op infra, applicaties, en hoe ondersteunt processen met data nog wat. Moest die alles tekenen en kunnen begrijpen en doen. In de nieuwe wereld haal je bouwblokken uit de markt, daar moet je op kunnen klikken. Ik draai het om, in plaats van dat je definieert wat je van de markt afhaalt, moet je kunnen toetsen wat je van de markt afhaalt. Dus dat is wel een verandering. Tweede is dat in 2008/2009 de enterprise architectuur functie nauwelijks aanwezig, was het een IT-architectuur. Dus die functie is nu 10, 12, 13 jaar. Hij is nog niet klaar en dat de mensen die daarop zitten zijn vaak IT'ers in plaats van mensen zoals jij, dus daar zou veel meer business kennissen in moeten gaan komen.

Het is een schizofrene vraagstelling om te denken dat je IT en de business kunt begrijpen, maar in de combinatie als jij hem nu doet. Krijg je het beste van beide mee en is het dus te doen. Maar dan moet je ook nog, als we dus naar bouwblokken op de markt gaan. Dan wordt die makkelijker uitvoerbaar. Maar als het dus echt, je moet vertaalslag moet kunnen doen naar datakwaliteit, data tabellen, data samenhang, applicaties samenhang, integreren, coderen en dan wordt wel lastig. Dat trekt niet veel mensen. Dus je ziet ook dat de vraag naar enterprise architecten in de markt heel groot is en dat het een heel goed betaalde functies is.

Reactie interviewer

Zeker, zeker als het juist die uitgelegd wordt, zeker klopt. Nou, misschien nog wel interessant om, misschien is dat dat governance nog beet te pakken. Dan hebben we denk ik wel een heel groot deel wel besproken.

Reactie geïnterviewde

Ja, dus dat heeft Veronie zeker wel gezegd, dat wij governance aan het beetpakken zijn.

Reactie interviewer

Ja, nja meerdere dingen en je gaf het in jouw verhaal ook aan. PWN staat volgens mij ook afgeleid van het verhaal van gisteren, gewoon nu op een best wel een belangrijk punt waar gewoon heel veel ambitie zit. Maar waar jullie nog wel naartoe moeten gaan, zeg maar. Er wordt nu hard in geïnvesteerd. De teams zijn deels geformeerd, zoals nu ook nog niet helemaal. Maar ja, de weg is ingezet en men wil ergens naar toe dat in ieder geval stap één.

Reactie geïnterviewde

Ja, dus even wat details erbij. Drie fases, fase een is organiseren, tweede is het oude sap landschap vervangen, fase drie is dan daarna dingen toevoegen op basis van transformatie. Transformaties is, we gaan dingen echt heel anders doen, maar drie fases, en daarna krijg je nog fase vier, vijf en zes. Maar dus een digital twin voorlopig nog niet.

In de governance, om dat te kunnen laten landen moet er versterking zijn, dialoog tussen business en IT. Daar heb ik het met jou over gehad, en om dat te kunnen doen moet er versterking zijn in de supply kant, de rechtse kolom van Rick Maas dus die zijn we ook aan het aanbrengen, mensen moeten opstaan, meer ownership pakken die sprintteams moeten losser komen van de product owners en we moeten nadenken of de sprint teams die nu rondom technologie georiënteerd zijn of we die kunnen herdefiniëren om die toch dichter naar rondom business domeinen kunnen formuleren, want dat is nog wel een complexe puzzel en zal een optimaal worden, maar het is altijd suboptimaal. Letterlijk is het klanten order ontkoppeld punt, is logistieke term, komt tussen de product owner in de sprint teams waarschijnlijk te liggen, maar die nu tussen de product owner en de business ligt. En dat is niet goed, want het ontkoppelpunt staat de klant Customer Intimacy in de weg. Dus als je zegt ik ontkoppel tussen business en de product owner dan is het begrijpen van die twee van die twee partijen van elkaar is niet goed is suboptimaal en dat in deze fase, dus dat zijn we aan het doen. Tweede is, we gaan verandering door jassen en die verandering door jassen wil je doen door op de juiste vorm en PWN is een goed bedrijf, mensenbedrijf. Dus je zoekt een groen construct waar je met teams en mensen is samengesteld die met elkaar iets willen dat aangaan. Ja, dus dat hebben we ingevlochten en dat hebben we niet officieel afgehecht nog, maar ik heb het wel geroepen dat ik heb ben gaan doen en we zijn het gewoon aan het doen. En we kijken gewoon hoe ver we daarmee komen.

Maar je hebt teams nodig die dwars door het bedrijf vertegenwoordiging hebben zitten van de verschillende teams die met elkaar moeten samenwerken, ondersteunt en mensen van IV erin en die moeten samen definiëren, wat hebben we allemaal nodig? Dus die die governance vraag, die is wel pittig en daar zitten een paar structurele veranderingen die we nu aan het uit werken zijn en gaan operationaliseren in het komende halfjaar.

Reactie interviewer

Ja, precies ja, je hebt het al een paar keer ook aangehaald dat je ze liever dat die integratie zo ontegenwoordig, belangrijk om met mekaar niet dat je op afstand staat van mekaar, de juiste koppelvlak inderdaad selecteert. Dat, daar ben ik met je eens. Heel interessant dat jullie net op dat punt aangekomen zijn. En zo sloot is gister ook met Veronie af, het zou zo interessant zijn om, stel we zouden dit gesprek over een jaar nog een keer te hebben om te kijken van wat is nou gebeurt in het jaar en waar sta je nu? Want ongetwijfeld dat er dan de situatie er gewoon heel anders voor gaat staan.

Reactie geïnterviewde

Erg interessant, geen idee. Ik kom vanuit een bedrijf wat commercieel gestuurd is, dus dan kun je onder druk van de markt echt wel meters maken. Daar zit ook een bepaalde type persoon van mensen in die gewoon meters te maken, dus dan kun je gewoon. Mijn vliegsnelheid is veel groter en nu kom ik hier en ga je gewoon keer rustig stapjes en doe maar twee keer zo lang en, want dat kan de organisatie niet handelen en dat snap ik, dat nu ook wel goed. De vraag is wat je kunt realiseren in een jaar tijd.

Reactie interviewer

Ja, precies om te termijn te noemen inderdaad. De andere type context. Dat is gewoon zo, dat vraagt een andere manier van werken. Dat is ook zo. Nou, ik ben ik wel een heel eind door de vragen heen Co.

Reactie geïnterviewde

Ik geloof in een win-win.

Reactie interviewer

Ja, tuurlijk.

Reactie geïnterviewde

Want ik wil van jou wel horen, wat je geleerd hebt en waar wij mee verder kunnen komen.

Reactie geïnterviewde

Dat kan zeker natuurlijk, de uitkomst van het onderzoek zijn wat mij betreft gewoon deelbaar, en dat is geen enkel probleem. Na afronding wil ik die het best met je delen. Als je dat interessant vindt.

Interview ambidexteriteit – PWN

Datum: woensdag 17 maart 2021

Functie geïnterviewde: Manager Digitale Transformatie

Organisatie: PWN

Onderwerp: ambidexteriteit

Legenda

	Exploitatie
	Exploratie
	Turbulente omgeving & technologie
	Gedeelde visie & gedefinieerde strategie
	Leren
	Spanning
	Absorptievermogen
	Organiseren

Introductie (slides 1 - 5)

De introductie van het onderwerp en algemene toelichting is niet opgenomen in het transcript om uitsluitend de unieke antwoorden van de geïnterviewde centraal te stellen.

Vraag 1 – ‘Hoe gaat PWN om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?’

Betreffende onderwerpen: exploitatie – exploratie – turbulente omgeving – technologie.

De startvraag is dus hoe gaat PWN om met het gelijktijdig inspelen op de toekomst en het voortzetten van de huidige bedrijfsvoering?

Antwoord – vraag 1

Hele interessante vraag dit. PWN is een aantal jaar geleden Agile gaan werken. En ongeveer eind 2019 kwamen we erachter dat onder invloed van Agile werken, we vergeten waren om de basis op orde te houden. Wij kwamen er eigenlijk achter dat er wel heel veel tijd was gaan zitten in nieuwe ontwikkelingen. Nieuw systemen, nieuwe processen, anders laten verlopen van processen. En ondertussen waren we gewoon, grote problemen wil niet zeggen. Maar achterstallig onderhoud op onze infrastructuur, onze werkplek, security, en dat soort zaken. En dat maakt dat we afgelopen jaar 2020 in het teken hebben gezet van de basis op orde. Terug naar de basis eigenlijk, echt onze werkplek infra hebben aangepakt, nieuwe technologie daar naar binnen. Dat helemaal toekomst klaar hebben gemaakt. En wat we nu zien, is dat we aan de vooravond staan van een vervanging van onze bedrijfsapplicatieve landschap. Dat is namelijk end of life, en dat betekent dat we dat gaan vervangen de komende jaren. En dat maakt deze vraag wel interessant want we gaan dus massaal inzetten op het inspelen op de toekomst, dat gaan we eerst doen door de basis te vernieuwen. Dus SAP met nieuwe systemen of SAP of Microsoft, daar moeten we nog een keuze in maken. En vervolgens gaan we echt op moment dat we die basis op orde hebben. **Hopen we een platform te creëren** waarmee we ook innovaties sneller kunnen laten landen binnen onze omgeving.

Reactie interviewer

Misschien daar een scheiding in te maken, dit gaan met name om de verandering die je toebrengt met name in de IT-organisatie of IV-organisatie. Zie je daar hetzelfde gebeuren maar dan in de primaire bedrijfsvoering van PWN?

Reactie geïnterviewde

Ik snap je vraag niet helemaal.

Reactie interviewer

Wat je net aangeeft is de vernieuwing binnen de IT of IV-organisatie, het vervangen van IT-applicaties, terug naar de basis en goed op orde brengen. Maar als je kijkt naar de primaire bedrijfsvoering van PWN, wat het bedrijf van dag tot dag doet, waarbij IT eigenlijk een ondersteunde of adviserende rol in heeft. Zie je daar hetzelfde in gebeuren dat ze daar bezig zijn met het huidige op orde hebben, maar ook willen inspelen op wat de toekomst vraag van het bedrijf.

Reactie geïnterviewde

Nou niet helemaal, wat ik daar zie is een soort tweedeling nog steeds. Waarbij ik zie dat ze wel proberen die basis op orde te krijgen. **Maar intussen ook wel af en toe bezig zijn met vernieuwende zaken.** En daar zit wel **een gekke balans**, zit daarin. Je zou kunnen zeggen we moeten eerst die basis op orde hebben en dan verder bouwen. Je kan ook zeggen we gaan verder bouwen en gaandeweg verder de basis op orde te krijgen. **Maar die keus maken we als bedrijf niet heel duidelijk.**

Reactie interviewer

Oké, ik hoor je zeggen dat zit best wel los van elkaar geef je aan.

Reactie geïnterviewde

Ja klopt.

Reactie interviewer

Wat kun je vertellen hoe dat wel op dit moment georganiseerd is? En met name die echte bedrijfsvoering van PWN, nog even los van de IV. Wat zou je daarover kunnen vertellen? Hoe het nu wel georganiseerd is. Waarvan je merkt, van he, ik zie dat ze wat proberen om het huidige voort te zetten maar dat er ook echt wel initiatieven starten om...

Reactie geïnterviewde

Nou we hebben bijvoorbeeld. We zijn natuurlijk **primair een drinkwaterbedrijf.** Dus op dit moment zijn de programma's om de leveringszekerheid nu en in de toekomst te waarborgen. Dus dat is een van de zaken, dan moet je denken aan het opschonen van ons hele assetmanagement aan de drinkwater kant. Bij drinkwater heb je ook asset, net zoals je dat bij IT hebt die de grond in gaat. Soms wel voor 100 jaar lang, die zijn we nu allemaal op orde aan het krijgen. **Tegelijkertijd merk ik dat het terwijl die basis er nog niet helemaal is. We ook al aan het kijken zijn naar BIM. De vraag is, is dit het juiste moment daarvoor of niet.** Wat ik ervaar zelf, maar dat is misschien vanuit IT geredeneerd is dat. We hebben een probleem in de organisatie, en we gaan **een tool aanschaffen om dat op te lossen.** Dat zie ik.

Als ik kijk naar die bedrijfsvoering zijn we echt bezig met die toekomst, ja de vraag is even wat verwacht je dan in de toekomst. Voor ons geldt dat we doordat we een drinkwaterbedrijf zijn, echt die basis van drinkwatervoorziening moet op orde zijn en als die op orde is. Ja dan is onze toekomst ook gegarandeerd.

Reactie interviewer

Ja, nou dat kan ik me goed voorstellen. Merk je dan ook dat vandaag de dag met name de programmering, planning, roadmap, formatie teams met name met het huidige bezig zijn, en misschien wel nu toekomst bedoel ik niet over een jaar ofzo maar hier en iets verder. Of zie je de teams ontstaan die aan het experimenteren zijn, die aan het uitproberen zijn, die echt met die innovatielabs bezig zijn.

Reactie geïnterviewde

Ja, dat zie je ook wel ontstaan. We hebben een innovatieteam onder leiding van Suze Vermeulen. Zij is heel erg bezig met de business en mensen van de IT om nieuwe technologieën ons landschap in te krijgen. Bijvoorbeeld digital train, waar we mee aan het experimenteren zijn, op Big Data, Data Scientist aan het binnen halen. Als je naar drinkwater kijkt is het heel belangrijk dat we niet alleen nu maar ook over 35 nog drinkwater kunnen leveren dus wat zijn dan onze langetermijnperspectieven, welke bronnen gaan we nog uitnutten. Hoe gaan we om met het opschonen van het drinkwater op het moment dat er meer milieuverontreiniging is. Als we kijken naar de natuurontwikkeling, hoe gaan we ervoor zorgen de natuur en biodiversiteit zich blijft ontwikkelen. Want als je kijkt naar PWN is niet alleen drinkwater maar ook natuur. Dat zijn wel ontwikkelen die wel in het nu staan maar wel heel toekomst gericht zijn.

Reactie interviewer

Heel erg interessant, met name het tweede bolletje exploratie gaat met name daarover. Dat verder weg kijken en je geeft al een tipje van de sluier weg maar het wordt al heel er technologie gedreven aangejaagd om dat te gaan onderzoeken. Big Data is natuurlijk ook zo'n trend waar je niet meer omheen kan. Daar speel je als bedrijf natuurlijk graag op in.

Als je die verhouding globaal zou moeten schetsen tussen wat de exploratie is van vandaag de dag en dit voeren we uit, ten opzichte van de initiatieven die je net noemt. Waar zitten dan de percentages.

Reactie geïnterviewde

Vernieuwing en exploratie zou ik 10% zetten ofzo.

Reactie interviewer

Exploratie om 10% en exploitatie Op 90%?

Reactie geïnterviewde

Ja, als je m vanuit die optiek bekijkt. Echt vanuit de innovatie gedreven is het 10%. Waarbij ik ook moet zeggen Mike dat heel erg worstelen om de zaken die in de innovatie spelen, om die daadwerkelijk naar exploitatie te krijgen.

Reactie interviewer

Oké, ik vind het interessant dat je dat zegt, maar dat komt zo aan bod. Houd die nog even vast, die pakken we zo beet. Misschien een slotvraag voor deze slide. Merk je wel dat exploratie steeds meer de aandacht krijgt of blijft het altijd een beetje van de 10%?

Reactie geïnterviewde

Ik vind op dit moment dat het met name de 10% blijft. Dat heeft ook te maken met dat de traagheid der dingen maar ook het feit dat we bij PNW nooit die basis op orde hebben gehad. Dus een basis van proces gericht werken, processen onder controle, proces KPI's. Dat kennen wij niet. En die heb je wel nodig denk ik om goed die exploratie te kunnen doen.

Reactie interviewer

Nou zeker.

Reactie geïnterviewde

Je ziet dat dat een van de redenen is waarom er veel tijd gaat naar de exploratie gaat. Omdat die elementen niet goed in place zijn.

Vraag 2 – ‘Hoe zorgt PWN dat beiden toewerken naar hetzelfde doel?’

Betreffende onderwerpen: gedeelde visie – gedefinieerde strategie – leren.

Oké, dat maakt het een hele mooie brug naar de volgende slide. Dan hebben we het natuurlijk over de organisatie denk ik, en als organisatie wil je misschien is het er niet, maar normaal gesproken zou je ergens naartoe willen werken als bedrijf zijnde, heb je een strategie, en heb je kaders met elkaar afgesproken. Vanuit wat je net zojuist zei, dat je dat juist een beetje mist. Heb je wel het idee dat PWN toe wil werken naar hetzelfde doel als zowel vanuit die innovatie als vanuit die bestaande business.

Antwoord - vraag 2

Ja we hebben sinds kort een ondernemingsvisie. Daarin staat best wel het doel scherp uitgedacht. Dus wij zijn een drinkwaterbedrijf, dat kwaliteit goed drinkwater wil leveren en uiteindelijk een mooie natuur beheert. Heel plat gezegd. Wat je daarbij echter ook ziet, en dan hebben we een vijftal hoofdprocessen gedefinieerd en aan die hoofdprocessen hebben we dan weer strategieën en doelstellingen op de lange termijn gedefinieerd, dus tot 2025. Dus dat is aanwezig. Wat je vervolgens wel ziet, dan hebben we 5 hoofdprocessen. 3 kernwaarden, 5 succesfactoren en nog eens 3 randvoorwaarden. En dat maakt het natuurlijk weer dat het heel breed aan het worden is.

En de komende tijd moeten dus echt tijd besteden om die breedte te definiëren met elkaar maar ook om toe te werken aan concrete doelstellingen als het gaat over wat is dat dan, een natuur als hoofdproces. Of wat gaan we doen op klant op hoofdproces en hoe passen onze doelen daarin. En daarin zie je dat we daar per hoofdproces. Toch anders mee omgaan op dit moment.

Reactie interviewer

Ja precies, dan is het natuurlijk wel heel mooi dat de organisatie daar wel al wat voor bedenkt en deels al voor bedacht heeft, en dat men daar heel graag naartoe wil werken. Maar ik hoor je ook zeggen dat het iets redelijk recent is, dus dat er nog veel ingekleurd moet worden.

Reactie geïnterviewde

Ja daar moet echt nog wel wat ingekleurd worden, dus die moeten wel handen en voeten gaan krijgen want anders gaat dat niet werken uiteindelijk.

Reactie interviewer

Nee, en heb je wellicht voorbeelden waarvan je zegt die 10% is eigenlijk maar een klein stukje en willen heel graag naar die toekomst toe waar je ook in de documentatie over gaat hebben met elkaar. Wat merk je dat er nu bijvoorbeeld mis gaat?

Reactie geïnterviewde

Processen sluiten niet op elkaar aan, dus we hebben teams, en teams doen hun werk. Alleen de horizontale processen sluiten niet op elkaar waardoor je op in-efficiency in het proces ontstaan, waar klanten meerdere keren gebeld moeten worden waardoor niet duidelijk is wie waarvoor nu verantwoordelijk is. Dus wat er ook ooit gebeurd is, we hebben ooit een herstructurering gehad en daar zijn mensen elders geplaatst maar die hebben hun werk behouden. Dus je ziet ook dat heel die fusies, welk team is nu waarvoor verantwoordelijk uiteindelijk. Binnen IT lopen we daar natuurlijk onmiddellijk tegenaan. We hebben net een initiatief mee bezig, proactief klant communicatie om de storingen communicatie goed te krijgen. En dat wordt getrokken door de manager KC en op het moment dat het geïmplementeerd moet worden zeggen ze, oh maar drinkwater is nog niet aangehaakt. Terwijl daar moet de bron vandaan komen. Dus dat maakt het best wel divers. En dat heeft naar mijns inziens ook wel te maken met a: eigenaarschap wat niet is ingericht. Dus naast dat we geen proces denken hebben, hebben we ook geen proceseigenaren. En we hebben eigenlijk weinig focus in het bedrijf. Dus we zeggen we doen leveringszekerheid en mensen en organisatie, en intussen kun je aan die zaken ook weer alles koppelen wat we doen. Dus er worden weinig keuzes gemaakt uiteindelijk waardoor iedereen alles nog aan het doen is.

Reactie interviewer

Misschien samenvattend, men wil heel graag. En wordt ook toegewerkt naar die gedeelte visie en gedeelte strategie maar die is er nog niet helemaal, tegelijkertijd zijn er rollen ook nog niet heel duidelijk gedefinieerd maar ja de processen ook nog niet helemaal. Er wordt vanuit pragmatisme en de welwillendheid die er waarschijnlijk wel is, worden er wel wat projecten geformeerd om wel toe te werken naar die toekomst en een stukje innovatie, wat je net aan het begin al vertelde, alleen het is er nog niet echt geef je aan. Nou, dat zijn inderdaad wel de antwoorden waar ik echt naar onderzoek was, in dit geval hoe PNW het doet.

Reactie geïnterviewde

Die zijn we nu langzamerhand wel aan het inkleuren. Voor die landschapsvervanging is het wel super relevant dat deze elementen die ik net noem, dat die wel aanwezig zijn. Daar zijn we wel echt mee bezig.

Reactie interviewer

Ja, daar ga ik het morgen ook met Co over hebben, jij hebt het natuurlijk vanuit jouw rol ook wel heel goed zicht en ervaring erop. Wetende dit in de business kant gebeurd wil je vanuit de IV-organisatie heel graag op aansluiten dat moet eigenlijk in lijn met elkaar zijn. Dus het ene wat je bij iv doet, doe je uiteindelijk natuurlijk voor die primaire bedrijfsvoering voor PWN.

Reactie geïnterviewde

Juist, en het team waar ik nu mee bezig ben waar Co ook onderdeel van uitmaakt moeten ook veel meer nog naar die business toe. Toevallig zijn we op dit moment bezig met alle hoofdprocessen vanuit IT gedreven weliswaar, te kijken wat is nou jouw visie op dat hoofdproces, en wat betekend dat voor IT de komende jaren.

Reactie interviewer

Inderdaad, en daar heb ik morgen best wel wat vragen over voor Co want daar gaat het vanuit die enterprise architect capability en dat andere onderwerp gaat het juist met name daarover dat je integreert in je businesses en niet gescheiden vakgebieden laat. Dat was wel 1 van de triggers dat ik dit onderzoek wilde doen. Vaak wordt AM op zichzelf onderzocht. Hetzelfde voor dat andere onderwerp, maar nooit in relatie tot elkaar, terwijl ik denk dat het daar wel om draait.

Reactie geïnterviewde

Leuk, ik ben heel benieuwd wat er uiteindelijk uit komt.

Reactie interviewer

Dat kan ik je uiteraard met je delen.

Reactie geïnterviewde

Ja, supertof.

Vraag 3 – ‘Welke uitdagingen brengt dit met zich mee en hoe zorgt PWN dat het hiermee om kan gaan?’

Betreffende onderwerpen: spanning – absorptievermogen – organisatie.

Dat is geen probleem. Wat mij betreft is slide 2 best wel wat informatie voor gekregen. Waarvoor dank daarvoor. Dan hebben we eigenlijk alweer de laatste, zo snel als dat het gaat. Toen ik zei, houd m even vast, dat gaat met name inderdaad hierover. Welke uitdagingen brengt het met zich mee en hoe zorgt PWN dat het hiermee om kan gaan. Met name het bolletje spanning. We hebben het al even over die organisatie gehad, en hoe absorbeer je nou die kunnen omgaan met verandering en toekomst maar ook het gelijktijdig uitvoeren van het huidige. Daar hebben we het net al een beetje over gehad dat het proces rollen nog niet helemaal duidelijk gedefinieerd zijn. Maar ik kan me ook voorstellen dat er ook wel is wat spanning is, dingen gaan mis, maar is ook wel is wat spanning om daartoe te komen. Zou je daar misschien wat meer over kunnen vertellen?

Antwoord - vraag 3

Ik zit even te denken wat ik ook al weer net moest vasthouden, wat ik toch weer vergeten ben. Echt heel slecht.

Reactie interviewer

Dat is niet erg. Dingen komen niet helemaal van de grond, dat gaf je ook aan, dat het een beetje....

Reactie geïnterviewde

Ja, sommige dingen sterven een stille dood. We hebben een programma continu verbeteren gehad, en dat had als bedoeling lean gedachtegoed als gedachtegoed in de organisatie te brengen. En dat programma dat is goed en wel op weg en vervolgens komt er een **nieuwe directie en die trekt daar eigenlijk de stekker uit** en dan wordt er gezegd **het is succesvol geweest** en we pakken het nu in de lijn op. Maar toch bloed het dan dood. Waarom? **Omdat we teveel hebben om op te pakken.**

Reactie interviewer

Dat was het inderdaad, hoe ging je nou van innovatie naar de exploratie toe. Daar ging het over.

Reactie geïnterviewde

Precies, dat was het inderdaad. Dus wat ik ook zie bij innovatie nu, is voor ons als IT-afdeling is het super belangrijk dat wij een business owner hebben, die iemand vanuit de business die zegt dit wil ik. Ik ga zorgen dat dit geïmplementeerd wordt in de organisatie. Wat je vaak ziet bij die innovatietrajecten, iedereen die het leuk vindt **tot het moment dat er eigenaarschap moet worden genomen en dan vinden we het toch niet belangrijk genoeg** en dan zijn we nog bezig met ons dagelijkse werk. Wat heel logisch is, dus dat maakt dat die exploitatie al wat lastiger verloopt. En ik denk als je het aan iemand van de business, ben je trouwens nog wat je bent bevroren bij mij.

Reactie interviewer

Oh nee ik ben er zeker! Ja.

Reactie geïnterviewde

Als je als je het tegen iemand van de business zou zeggen, zou die zeggen, **ja maar IT heeft geen tijd. Maar de waarheid zal dan denk ik ergens in het midden liggen** maar bij IT staat het niet op de back log als zijnde dit moeten we nu omdat er geen business owner is.

Dus daar zie je dat wel gebeuren, dat we dingen opstarten langs de innovatielat die soms echt wel potentie hebben om verder te groeien. Daar ben ik echt van overtuigd, maar dan aan de business kant is geen business owner aan de IT kant zie je dat we doordat we landschapsvervanging gaan doen, **ook niet tijd hebben om dit op te pakken of geen prioriteit.** Omdat **de visie is vanuit IT we moeten eerst die basis nu op orde gaan brengen.** Zodat we straks juist aan de slag kunnen met allerlei innovaties.

Reactie interviewer

Nou zeker, dat is toch een randvoorwaarden.

Reactie geïnterviewde

Ja dat denk ik ook. En ja kijk het is heel leuk om nu met digital twin bezig te zijn, en dat te gaan implementeren of met BIM. Maar als je niet een bedrijfsapplicatief landschap hebt waar dat goed op kan landen of waar dat toekomstbestendig op kan landen, dan ben je denk ik de dingen in de verkeerde volgorde aan het doen.

Reactie interviewer

Nou zeker, nou inderdaad. En dat, en ook wel interessant wat je zegt, bepaalde initiatieven die dan worden gestart om naar die vernieuwing toe te werken en dan wil met dat wel maar als ze dan gevraagd worden van ok, dan ben je er ook van en nu wordt het serieus, dat men een beetje afhaakt. Heb je een idee waarom dat dan gebeurt? Want men geloofd er wel in de eerste instantie lijkt het.

Reactie geïnterviewde

Twee dingen denk ik, A: geen tijd, en dus geen prioriteit vanuit de business omdat we nog bezig zijn om die basis op orde te krijgen. En ik denk ook wel, en dat is misschien ook nog wel een interessante dat het te maken heeft met een **gebrek aan digitaal leiderschap**. En waarbij ik digitaal leiderschap zie als de capability die je hebt in je organisatie om digitaliseringstrajecten verder te brengen. Waarbij digitalisering wat mij betreft gaat om technologie, proces, organisatie en mens. Wat ik er ervaar bij ons in de organisatie is dat er maar **weinig mensen die die capabilities hebben om dat daadwerkelijk verder te brengen**, die denken nog vrij traditioneel. Van dit is mijn business, dit is IT. Ik vraag iets aan IT en dan moeten zij dat leveren en dan gaan we een project doen van 8 maanden en dan heb ik het.

Zo werkt het wat mij betreft niet, en dat is wat ik bij ons ook wel zie dat digitaal leiderschap onvoldoende hebben.

Reactie interviewer

En merk je dat dat onderwerp wel weer terugkomt in die plannen om naar die gedeelde visie toe te werken? Komt dat wel terug?

Reactie geïnterviewde

Ja/nee het is wel iets dat ik vanuit mijn team aan het voeden ben, dus dat we wel... En we hebben het ook echt nodig willen we die digitale transformatie vormgeven, die landschapsvervanging. Ik zie nog niet, ik zie nu, ik kreeg toevallig laatste en mailtje van iemand van HR die zei, digitalisering en toen dacht ik he cool! Jullie gaan het ook oppakken nu, **maar ik zie het nog niet op tafel bij de DT ofzo**. Dus is nog een spannende.

Reactie interviewer

Ja, en dat heeft met name denk ik ook met die tweede bolletjes te maken, die middelste en die rechtse, je kan misschien wel willen maar wat is je absorptievermogen en heb je de juiste mensen de middelen om daadwerkelijk die tweedeling te kunnen beheersen, te controleren. Uiteindelijk moet je het gaan organiseren dat is stap 2 zeg maar, het kunnen absorberen en het kunnen organiseren.

Reactie geïnterviewde

Ja en je moet bewust zijn van het feit dat je dit niet hebt in je organisatie of te weinig hebt.

Reactie interviewer

Exact.

Reactie geïnterviewde

Ik zie dat, en er zijn wel meer collega's die dat zien, maar ik vermoed een soort, wave gaan creëren waardoor er ook beweging gaat ontstaan in de organisatie. En dat grappige, want we zijn een drinkwaterbedrijf, dus het is heel grappig dat je ziet dat een drinkwaterbedrijf daar gaan assets 100 jaar de grond in, **dus dat is heel belangrijk dat dat super planmatig is, terwijl deze tijd niet per definitie vraagt om planmatig zijn**.

Daar botst IT ook met de business eigenlijk want IT is natuurlijk super niet planmatig meer. Waarbij agile natuurlijk wel een heel strak proces is, maar we weten nog niet wat we over een jaar gaan doen.

Reactie interviewer

Nee, en merk je dan, want ik herken het wel een stukje hoor, want je zegt ook, bij RWS is dat natuurlijk ook. Een burg bouwen we, dat doen we niet voor 10 jaar. Dat gaat natuurlijk mega lang mee. We zijn nu toevallig ook bezig met de vervanging en inrichten en innovatie van honderden objecten zoals sluizen, bruggen, tunnels. Omdat die de levensduur dreigen te raken, ook voor die 100 jaar waar die op begroot was. Maar je merkt daarin dat er in die 100 jaar zoveel gebeurd is qua digitalisering, dat je met zoveel andere onderwerpen dan alleen dat beton, is ons geval, waar je in een keer mee te maken krijgt, waardoor die primaire business draait niet meer om dat beton maar om de primaire business van zo'n sluis, tunnel en een brug. Ik kan me voorstellen dat dat voor jullie precies hetzelfde is, die dingen die je onder de grond stopt zeg maar. Is de business zich daar wel van bewust?

Reactie geïnterviewde

Dat stukje bewustzijn zie je wel ontstaan, dus dat is wel heel leuk onder invloed van al die workshops die we nu aan het doen zijn. Zie je wel dat daar, dat men zich wel van bewust, bewust aan het worden is. Alleen wat je wel ziet, wij zijn nu watermeters aan het vervangen. Niemand krijgt een digitale watermeter wat natuurlijk een ontzettend gemiste kans is.

Reactie interviewer

Nou zeker, ja.

Reactie geïnterviewde

Want die gaan 25/35 jaar mee... super jammer!

Reactie interviewer

Ja, want is dat dan ook niet een super interessant voorbeeld want dan voortvloeit wat dan niet hebben van een eenduidige visie waarbij die samenkomen, die rollen, noem maar op.

Reactie geïnterviewde

Precies, die visie nogmaals, die is nu wel eenduidig. Maar nog wel heel breed. En die moeten we nu handen en voeten gaan geven.

Reactie interviewer

Ja.

Reactie geïnterviewde

Dan voer je ook de goede voorwaarde volgens mij in he. Dat krijg je dan ook hier weer terug. Dan ga je ook vragen stellen over wat gaan we met de innovatie oplossen en wat gaan we in de basis oplossen.

Reactie interviewer

Ja, zeker. Nou inderdaad. In dit voorbeeld dan ook. Die digitale watermeter, die slimme watermeter had je misschien nu dan wel kunnen hebben omdat daar al eerder mee bezig was geweest. Nou dat maakt het des te interessanter. Misschien nog een slotvraag om terug te komen op die spanning. Er wordt wat ontwikkeld, als het dan lukt zeg maar en het gebeurt dan heeft PWN daar wel moeite mee om het dan vervolgens moeite mee om het te beheren in die exploitatie, die overdracht voor elkaar te brengen. Daar blijkt dan toch wel een groot gat te zitten tussen beide. Kan je dat verklaren?

Reactie geïnterviewde

Ja, voor mij voelt dat ook weer terug naar die basis niet op orde hebben. Dus niet weten wie nou waar voor verantwoordelijk is, en onvoldoende zicht op de hele procesketen. Dus dat voorbeeld van die watermeters. We hebben er wel over gesproken met elkaar, maar het is heel onduidelijk wie dat dan moet oppakken en hoe we dat erdoor trekken. Proces niet op orde, dus dan zijn er mensen die zeggen, eerst het proces op orde, dan de digitale watermeters. Er is niemand die verder zegt hier maak ik mij hard voor, dit gaan we nu doen. Daar is wel veel op terug te voeren denk ik, die procesonduidelijkheid.

Reactie interviewer

Ja.... Dat is waar. Tenminste dat kan ik me voorstellen, laat ik het zo zeggen. Vanuit de theorie kan ik bij PNW, lees ik dat ook. Vandaar ook die bolletjes, die zijn er natuurlijk niet zomaar. Die hier oppoppen. Die komen wel voort uit de literatuur, wat zou er idealiter moeten zijn en wat zijn de tussenversies daarvan zeg maar. Dan lees je ook dan een eenduidige strategie te hebben, overkoepeld identiteit, ergens naar toe werken, samen, ook al ben je van iets anders. Dat maakt niet uit. Je werkt voor hetzelfde. Dat is wel degelijk belangrijk en daar horen rollen bij, daar hoort een organisatie bij. Dat klopt.

Ok, ik denk dat ik, dat ik best een heel goed beeld heb in ieder geval voldoende voor wat ik wilde weten.

B.4 Coderingsmatrix

Enterprise architecture capability

[Data analyse\Coderingsmatrix enterprise architecture capability - v1.0.xlsx](#)

Ambidexteriteit

[Data analyse\Coderingsmatrix ambidexteriteit - v1.0.xlsx](#)

B.5 Opnamen interviews

Sint Annaklooster



Opname interview St Annaklooster - Voorzitter RvB 13042021.mp4



Opname interview St Annaklooster - ICT Manager 26032021.mp4

Rijkswaterstaat



Opname interview RWS - Directeur CIV 19042021.mp4



Opname interview RWS - CTO en CISO 24032021.mp4

DELA



Opname interview DELA - Enterprise Architect 24032021.mp4



Opname interview DELA - Domein Architect 12042021.mp4

Finalist



Opname interview Finalist - Business Consultant 26032021.mp4



Opname interview Finalist - Algemeen Directeur 22032021.mp4

Exact



Opname interview Exact - CIO 24032021.mp4



Opname interview Exact - CCO 19032021.mp4

Ithodaalderop



Opname interview Ithodaalderop - ICT Manager 18032021.mp4



Opname interview Ithodaalderop - CEO 22032021.mp4

PWN



Opname interview PWN - Manager Digitale Transformatie 17032021.m4a



Opname interview PWN - Strategisch IV Adviseur 18032021.mp4