

RENÉ WIERINGA

NIET NÓG MEER

TECHNOLOGIE

**IN VIJF PRAKTISCHE STAPPEN NAAR OPTIMAAL
GEBRUIK VAN JE TECHNOLOGIE**

Niet nóg meer technologie

René Wieringa

VANDUUREN
MEDIA

ISBN: 978-94-6356-417-5

NUR: 801, 982

Trefw.: management, automatisering, systeembeheer

Omslag: Bruggn Design, Purmerend

Opmaak: Van Duuren Media, Culemborg/Barcelona

Druk: Printforce, Culemborg

Eerste oplage: augustus 2025

Copyright © 2025 Van Duuren Media B.V.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enige andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de uitgever.

Voorzover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16B Auteurswet 1912 j° het Besluit van 20 juni 1974, St.b. 351, zoals gewijzigd bij Besluit van 23 augustus 1985, St.b. 471 en artikel 17 Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht. Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatie- of andere werken (artikel 16 Auteurswet 1912), in welke vorm dan ook, dient men zich tot de uitgever te wenden.

Ondanks alle aan de samenstelling van dit boek bestede zorg kan noch de redactie, noch de auteur, noch de uitgever aansprakelijkheid aanvaarden voor schade die het gevolg is van enige fout in deze uitgave.

INHOUD

Voorwoord	xi
Inleiding	I
Voor wie is dit boek?	3
Wat is het doel van dit boek?	4
Leeswijzer	4
Stap 1 – Begrijp digitale adoptie	7
Ontdek digitale adoptie	8
Allemaal digitale termen	9
Adoptie van technologie	16
De winst van goed gebruik	24
De volwassenheid van digitale adoptie	26
DIY: bepaal de volwassenheid van jouw organisatie	36
Samenvatting stap 1	36
Bronnen	36
Stap 2 – Onderzoek de effectieve inzet van technologie	37
De balans tussen stijgende kosten en goed gebruik	38
Onderzoeken naar het gebruik van technologie	41
Doelen stellen voor digitale adoptie; zo doe je dat!	44
Het belang van sterk digitaal leiderschap	49
De rol van architectuur	51

Veilig gebruik: waarom naleving ook bij adoptie hoort	55
DIY: creëer een visie op effectief gebruik	56
Samenvatting stap 2	56
Bronnen	57
Stap 3 – Houd rekening met de menselijke invloed	59
De invloed van menselijk gedrag op adoptie	60
De technologische volwassenheid van je organisatie	76
Generaties op de werkvloer: van boomers tot zoomers	77
Diversiteit en inclusie	83
Microculturen en interne politiek	87
Inzicht krijgen in je stakeholders	94
DIY: breng de cultuur van je organisatie in kaart	103
Samenvatting stap 3	103
Bronnen	104
Stap 4 – Creëer inzicht in de praktijk	105
Krijg inzicht in je gebruiksinformatie	106
Beeld krijgen bij de kosten en baten van je technologie	110
Meten is weten	121
Afspraken maken en borgen	127
Focus op je functionaliteit	132
Een volledige DAVO-analyse uitvoeren	142
DIY: inzicht in je gebruik, om goed te meten en sturen	144
Samenvatting stap 4	145
Bronnen	145
Stap 5 – Maak keuzes, evalueer en continueer	147
Over tot actie! Technologie opschonen: ja of nee?	149
Organiseer je besturing	152
Zorg voor evaluatie en borging	155
De balans opmaken	159
Optimalisatie met AI	163
Blik op de toekomst	165
DIY: keuzes maken en borgen	168
Samenvatting stap 5	168
Bronnen	168

Hoe nu verder?	169
Toolbox	171
Over de auteur	173
René aan het woord	174
Nawoord	176
Dankwoord	177
Begrippenlijst	179

VOORWOORD

Door Daniël E. Brouwer

We kennen elkaar al even, René en ik. Onze paden kruisten in 2008 bij Pink Elephant, tijdens een project bij een van de grootste banken van Nederland. Onze taak: een proces ontwikkelen voor de fabrieksmatige uitrol van servers, inclusief de ondersteunende processen. Een stevige klus, waarin we elkaar leerden kennen als vakgenoten met dezelfde drive voor kwaliteit.

Sindsdien zijn we elkaar niet uit het oog verloren. We spreken elkaar niet wekelijks, maar het contact is altijd gebleven. Als we belden ging het al snel over ons vak: over hoe organisaties worstelen met technologie, over wat er beter kan en waar het vaak spaak loopt. Op een gegeven moment vertelde René mij dat hij overwoog een boek te schrijven. “Doen!”, zei ik direct. Ik weet als geen ander wat het betekent om een boek te schrijven: wat je ervoor moet doen, en vooral wat je ervoor moet laten. Het vraagt tijd en toewijding, maar levert minstens zo veel op.

Schrijven is voor mij inmiddels vertrouwd terrein. In de afgelopen jaren schreef ik negen boeken, waaronder *Hét handboek voor de functioneel beheerder*. Dat boek heeft een stevige positie verworven binnen het vakgebied en wordt breed ingezet en gewaardeerd als praktische kennisbron. Wat begon als een boek, groeide uit tot een volwaardig EXIN-gecertificeerd opleidingstraject dat jaarlijks tussen

de 600 en 1000 functioneel beheerders opleidt. Die ontwikkeling laat zien hoe krachtig kennisdeling kan zijn, en precies dat is wat mij in elk boek drijft: de verdieping zoeken, kennis delen en bijdragen aan de zichtbaarheid en verdere professionalisering van functioneel beheer. Vanuit diezelfde overtuiging herkende ik direct de waarde van Renés plan: zijn boek kon écht iets toevoegen.

In aanloop naar de eindversie van het boek hingen we regelmatig aan de telefoon, waarbij René vragen stelde over het schrijfproces. En ineens was het er: het eerste manuscript met de vraag of ik het voorwoord wilde schrijven. Ik hoefde er geen moment over na te denken. Natuurlijk zei ik ja! Zoiets doe je voor iemand die je als waardevolle vakgenoot én vriend beschouwt.

Toen ik de zin las waarmee het hoofdstuk ‘Voor wie is dit boek?’ opende, viel alles op z’n plek:

“Dit boek is voor iedereen die voelt dat technologie in zijn of haar organisatie slimmer, beter of effectiever ingezet kan worden.”

Yes, precies dat dacht ik. Wat René in dit boek beschrijft, zie ik als adviseur in functioneel beheer dagelijks terug: mooie systemen zonder gebruik, gebruikers zonder begeleiding en management zonder overzicht. Dit boek laat zien hoe je dat wél goed aanpakt.

René doet dat in vijf heldere stappen, telkens ondersteund met concrete tools, voorbeelden en opdrachten. Geen abstracte modellen of strategische praat, maar een concreet en werkbaar kader. De fictieve casus van Fokkestee BV maakt het extra herkenbaar: je leest niet alleen wát je kunt doen, maar ziet ook hoe dat eruitziet in de praktijk; hoe je een brug slaat tussen ambities aan de top en het gedrag op de werkvloer.

Juist die combinatie maakt het boek zo krachtig. Het is toegankelijk zonder aan scherp te verliezen. Praktisch, herkenbaar en confronterend tegelijk. René neemt je bij de hand, maar spaart je niet; precies wat nodig is om echt stappen te zetten.

Het vraagt vakmanschap om complexe thema’s zo helder en bruikbaar te maken. Dat is precies wat René laat zien. Ik ken hem als een echte professional die weet waar hij het over heeft. Dit boek is daar het overtuigende bewijs van.

INLEIDING

Tim Berners-Lee schreef in maart 1989 een document met de titel “Information Management: A Proposal”, waarin hij beschreef hoe een systeem voor het delen van informatie via het internet zou werken. Wat zo briljant was aan zijn aanpak was niet alleen het idee zelf, maar ook hoe hij technologie gebruikte om het gemakkelijker te maken voor mensen om met elkaar te communiceren. Hij creëerde een platform waar iedereen eenvoudig toegang kon krijgen tot informatie. In 1991 lanceerde hij de eerste website: info.cern.ch, wat de basis was van alles wat we nu kennen als het internet.

“The Web does not just connect machines, it connects people.”
– Tim Berners-Lee

Tim Berners-Lee beseftte maar al te goed dat het niet alleen om de technologie ging, maar juist om de mensen die er gebruik van maken en het gemak dat ze (moeten) ondervinden in de toegang tot en het gebruik van die technologie. Het is belangrijk te beseffen waarom deze mensen er gebruik van maken en hoe ze dat dan in de praktijk ook écht doen.

Het concept om technologie effectiever te gebruiken heet digitale adoptie. Bij het schrijven van dit boek is het concept digitale adoptie en de gedachte om hier een boek over te schrijven, bij mensen binnen en buiten het vakgebied gepitcht. De antwoorden op de

vraag of helder is wat het onderwerp behelst en waar het boek nou precies over gaat gingen van – je gelooft het niet – het digitaal adopteren van kinderen tot het gebruik van nieuwe, hippe, digitale technieken zoals bijvoorbeeld AI. En nog erg veel ertussenin.

Ik loop sinds de eeuwwisseling in de Nederlandse digitale wereld rond en heb, tot op de dag van vandaag, legio praktijkvoorbeelden gezien waarbij technologie door bedrijven en organisaties te pas en te onpas werd ingekocht en ingezet. Op zich wel logisch ook, want elk bedrijf is in meer of mindere mate bezig met een vorm van digitalisering en daarmee dus ook met technologie. Bijvoorbeeld nieuwe softwareapplicaties, cloud- of juist fysieke technologie-oplossingen. Of juist technologie in de vorm van methodieken om beheer en ondersteuning goed in te richten of om iteratief nieuwe functionaliteit aan te bieden.

Regelmatig vroeg ik me af met welke reden, vanuit welke gedachte of vanuit welk perspectief deze technologie aangeschaft en ingezet werd. Heeft die organisatie niet al iets vergelijkbaars in huis wat misschien meer kan dan ze nu beseffen? Met welke reden gaan ze over tot aanschaf en implementatie?

Nu zal er in veel gevallen best goed over nagedacht zijn en overzag ik wellicht ook niet alle context, maar relatieveer het volgende eens voor jezelf: ook al zou er in de helft of in een kwart van de gevallen wellicht niet goed (genoeg) over nagedacht zijn... wat zou dit dan betekenen voor een organisatie?

En hoe is dit in jouw organisatie? En wat zou jij doen? Zou je het zo laten? Met als gevolg dat je een overvloed aan technologie hebt die je niet optimaal gebruikt, die niet voldoende baten of rendement oplevert en wel veel geld kost in aanschaf, beheer en ondersteuning?

Of zou je juist overgaan tot actie? En welke acties zouden dat dan zijn? Waar zou je beginnen?

Het antwoord op de vraag wat digitale adoptie precies is heeft natuurlijk niets, maar dan ook echt helemaal niets te maken met de adoptie van kinderen. Het andere antwoord over de nieuwe hippe

technologie neigt meer richting digitale innovatie en is dus ook niet correct. Digitale adoptie gaat namelijk niet alleen over technologische innovatie. Gezien het feit dat digitalisering en technologie erg actueel zijn, is het overigens wel logisch om adoptie te linken aan innovatie. Toch zijn het absoluut geen synoniemen van elkaar. Naast de focus op digitale adoptie, wordt in dit boek de link gemaakt en het verschil uitgelegd met aanverwante begrippen als digitale transformatie, implementatie en verandermanagement.

Oké, leuk! Digitale adoptie dus. Maar zeg nou eens in één zin wat dat dan precies is?

Digitale adoptie is de wijze waarop je aantoont hoe goed technologie in gebruik is bij een persoon, groep of organisatie.

Of meer in een vraagvorm:

- Hoe voegt de technologie die jij of je organisatie gebruikt nou écht waarde toe?
- Gebruik je de functies die technologie je bieden ook waarvoor ze bedoeld zijn?
- Snappen je gebruikers hoe het allemaal werkt?
- Heb je functionaliteit onnodig dubbel in gebruik?
- Is er een link met de digitale strategie van je organisatie?
- Heb je stappen in je werkproces waar technologie nog onvoldoende is geïntegreerd?
- ...

Héél veel vragen dus. Dit boek heeft gelukkig erg veel antwoorden voor je!

Voor wie is dit boek?

Dit boek is voor iedereen die voelt dat technologie in zijn of haar organisatie slimmer, beter of effectiever ingezet kan worden. Voor wie zich afvraagt waarom er weer een nieuwe technologie naar binnen is gereden waarvan het doel onduidelijk is en de toegevoegde waarde troebel. Of waarom processen toch nog veel handjes vereisen, ondanks alle beloften dat technologie hierin zou verlichten.

Dit boek helpt je om scherper te kijken naar wat technologie écht toevoegt in je organisatie. Daarbij maakt het niet uit of je werkt met technologie, verantwoordelijk bent voor de inzet en de aanschaf ervan of gewoon omdat je je afvraagt hoe je er meer waarde uit kunt halen. En vooral hoe je ervoor zorgt dat het niet nóg meer technologie wordt, maar dat het vooral de juiste waarde toevoegt.

Wat is het doel van dit boek?

Dit doe-boek helpt je om het maximale uit je technologie te halen. Het laat je in vijf stappen zien wat digitale adoptie is, waarom het zo belangrijk is en hoe je daar direct en praktisch zelf mee aan de slag kunt. Dat alles met ondersteuning van heel veel modellen en tools.

Leeswijzer

Je weet nu wat het doel is van dit boek. Nu nog alle inhoud goed snappen, dan alles uit je handen laten vallen om ermee aan de slag te gaan. Easy! Je krijgt praktische tips en voorbeelden die je direct kunt gebruiken in je praktijk. Maar waarom maakt het lezen van dit boek jouw leven nou zo veel beter? Nou, hierom:

- Je bent bewust van het feit dat ook jouw organisatie meer focus moet krijgen op digitale adoptie.
- Je begrijpt wat digitale adoptie is en dat het een continu proces is.
- Je beseft dat wij mensen met ons gedrag en verschillende culturen veel impact hebben op het succes van digitale adoptie.
- Je krijgt een groot aantal (nieuwe) tools aangereikt, aangevuld met nieuw inzicht in de context van digitale adoptie. En die tools zijn vooral gericht op de praktische toepassing: je kunt dus direct aan de slag!

Het boek is opgebouwd uit vijf stappen. Om dit boek goed te lezen en begrijpen en er vooral alles uit te halen, is het zinvol om de stappen ook in de onderstaande volgorde te lezen.

- **Stap 1 – Begrijp digitale adoptie** De eerste stap gaat over de essentie van digitale adoptie; wat digitale adoptie is, hoe het zich verhoudt tot andere terminologie en welke volwassenheidsniveaus er zijn.

- **Stap 2 – Onderzoek de effectieve inzet van technologie** In de tweede stap creëer je bewustwording bij je organisatie; ze hebben een uitdaging met de effectieve inzet van technologie. Ook ga je lezen over architectuur en de koppeling van digitale adoptie aan je strategie.
- **Stap 3 – Houd rekening met de menselijke invloed** Deze stap gaat over de invloed van mensen op het gebruik van technologie. Onder meer generatieverschillen, diversiteit, inclusie en micro-culturen komen hier terug.
- **Stap 4 – Creëer inzicht in je praktijk** De een na laatste stap omvat het creëren van inzicht in de eigen praktijk. Onder meer KPI's, focus op functionaliteit en het maken van afspraken komen hier voorbij.
- **Stap 5 – Maak keuzes, evalueer en continueer** De laatste stap gaat in op de borging van het proces in je organisatie, de besturing die daarvoor nodig is en de koppeling van digitale adoptie met Al.

In dit boek komen dus heel veel verschillende, handige tools voorbij. De tools voorzien je van praktische informatie en uitleg. Zo kun je zelf aan de slag.

Bij elke tool staat ook een verwijzing naar de online toolbox voor digitale adoptie, waar je nog veel meer handige informatie, tools en templates terug kunt vinden. De verwijzing zie je hieronder:

Toolbox

Via renewieringa.nl/toolbox kom je terecht in de online toolbox.

Ik deel in dit boek diverse praktijkvoorbeelden uit eigen ervaring. Aanvullend op die eigen ervaringen gaan we de *in-5-stappen-naar-digitale-adoptie* opstarten bij de organisatie Fokkesteeg BV; een fictieve, logistieke organisatie met heel veel uitdagingen op het gebied van technologische adoptie.

Esther Bakker is daar onlangs gestart als CIO en daarmee de verantwoordelijke voor het opstarten en verder begeleiden van het digitale adoptietraject. Esther heeft hulp van Jan de Ridder, die er als adoptie-

regisseur is aangesteld. Ook Angelique van Dieren (projectleider), Frits Westerveld (servicemanager) en het managementteam van Esther leveren een actieve bijdrage aan de route naar digitale adoptie.

Veel van de tools die in dit boek voorbijkomen worden aan de hand van concrete voorbeelden bij dit familiebedrijf goed uitgelegd. Niets werkt beter dan een voorbeeld, zullen we maar zeggen.

Iedere stap sluit af met één of meerdere opdrachten. Aan de hand van de stappen, de informatie uit dit boek en de voorbeelden kun je de opdrachten toepassen in je eigen praktijk.

In de tekst staan veel nummers tussen vierkante haakjes. Die verwijzen naar bronnen die je achteraan elk hoofdstuk terugvindt. Diverse bronnen staan online en hebben ongemakkelijk lange URLs, dus die hebben we voorzien van een verkorte link die er zo uit ziet:

mijn.cc/nnmtxx. Hierbij is xx een volgnummer (te beginnen bij 01).

Typ de verkorte URL in de adresbalk van je browser en de techniek doet de rest.

In dit boek wordt de aanspreekvorm ‘hij’ gebruikt voor de leesbaarheid, maar hiermee worden personen van alle geslachten bedoeld.

Oké, alle kaders zijn nu helder; we gaan van start. Ik wens je heel veel leesplezier in je reis op weg naar digitale adoptie!

René Wieringa, MSc., BEng.

STAP 1 – BEGRIJP DIGITALE ADOPTIE

Je gaat van start! In deze eerste stap leer je wat de betekenis van digitale adoptie is, welke volwassenheidsniveaus we onderscheiden en hoe je hier een eerste analyse in kunt maken. Verder leer je hoe digitale adoptie zich verhoudt tot andere termen en wat het onderscheid is tussen de adoptie van systemen en methoden.

Mijn jongste dochter is op het moment dat ik dit boek aan het schrijven ben nog een newborn van ongeveer drie maanden. Ze kan eigenlijk nog niets zelf, afgezien van slapen, lachen, huilen en poepen. Soms iets te veel van dat laatste, maar dat hoort er natuurlijk bij. Het kost nou eenmaal tijd om skills te ontwikkelen, ergens bewust van te worden en iets eigen te maken. Stap voor stap groei je, word je volwassener en ontstaan er routines in hoe je je als mens gedraagt.

Zo werkt het bij ons mensen en onze kindjes, maar ook bij eindgebruikers en het adopteren van nieuwe technologie. Iets eigen maken vraagt tijd, oefening en geduld. Je kunt niet verwachten dat iemand meteen moeiteloos met (onbekende) technologie aan de slag kan. Net als een kind dat zich ontwikkelt, moeten gebruikers wennen, fouten maken en langzaam vertrouwen opbouwen voordat iets een vanzelfsprekend onderdeel van hun werk wordt.

Ontdek digitale adoptie

In de inleiding van dit boek heb je gelezen dat digitale adoptie niet zozeer gaat over een digitale postorderbaby of het innoveren of implementeren van nieuwe functionaliteiten. Digitale adoptie gaat over hoe je technologie in gebruik hebt, welke waarde dit toevoegt aan je organisatie en hoe je die waarde meet. Adoptie is daarom ook een continu proces en niet alleen een onderdeel van je organisaties digitale transformatie of het sluitstuk van de implementatie van een nieuw product.

In de praktijk – status digitaal

Zoals bij veel bedrijven is de afgelopen jaren ook bij Fokkestee BV een poging gedaan om een flinke stap te maken in digitalisering. Ze hebben stevig geïnvesteerd in technologie. Nieuwe software, een aantal nieuwe digitale processen, apps voor eindklanten. Van alles om slimmer te werken en bij te blijven in de huidige tijd waarin de vraag groeit. En dat terwijl ze eigenlijk al de nodige technologie in gebruik hebben.

Onlangs is er een *Chief Information Officer* (CIO) aangesteld, Esther Bakker. Zij is strategisch verantwoordelijk voor digitalisering, rapporteert aan de directie en stuurt de afdeling Informatisering & Automatisering (I&A) aan. In haar eerste periode heeft Esther ervaren dat het nog niet allemaal koek en ei is qua digitalisering. Vooral omdat er al heel veel technologie is waarvan niet bekend is óf en hoe het in gebruik is. Het is dus ook niet bekend welke waarde al die technologie aan de organisatie toevoegt.

Uit een aantal gesprekken die Esther heeft tijdens de VriMiBo blijkt dat veel gebruikers afhaken bij al die technologie en het gewoon weer op hun eigen, vertrouwde, ouderwetse manier willen doen. Ze vinden het allemaal maar ingewikkeld. Ze weten niet goed hoe alles werkt of waarom ze al die nieuwe, hippe technologie überhaupt moeten gebruiken. Opmerkingen als “dit heeft toch niets meer met het logistieke proces te maken?” of “ik ben toch niet opgeleid als ICT-er” passeerden de revue.

De ideeën ten tijde van de implementatie klonken allemaal mooi en in het begin leek het allemaal ook goed aan te slaan, maar nu lijkt het einde toch echt zoek. En dat is niet omdat de technologie slecht was, maar vooral omdat het gevoel leeft dat de gebruikers niet betrokken zijn. Geen duidelijke uitleg, weinig aandacht voor gebruiksvriendelijkheid en al helemaal geen tijd om echt te leren werken met al die technologie.

Dus het is onduidelijk wat het niveau is van digitale adoptie en de gebruikers zijn niet tevreden. Esther heeft Jan de Ridder gevraagd om onderzoek te doen naar het niveau van digitale adoptie. Werk aan de winkel!

De situatie bij Fokkesteege BV vereist de nodige aandacht. Hoe is dit in jouw organisatie? Wat gaat goed en wat heeft aandacht nodig in deze context?

Allemaal digitale termen

Bij de meeste organisaties hoort ICT of digitalisering tot het selecte gezelschap van strategisch belangrijke doelstellingen. Organisaties hebben een ICT-manager of CIO, aangevuld met een digitale strategie waarin de term (digitale) transformatie vast talloze keren voorkomt. Ook termen als implementatie en verandermanagement komen vaak voor. Leuk natuurlijk, maar wat is nu wat? Wat heb je eraan en wat is het raakvlak met digitale adoptie?

Wat is digitale transformatie?

Waar adoptie draait om het effectief benutten van technologie, richt transformatie zich op een strategische en culturele verandering door het inzetten van technologie. Dit kan leiden tot een nieuwe propositie, nieuwe businessmodellen of een verbeterde waardecreatie.

Digitale transformatie gaat dus niet alleen over het invoeren van nieuwe systemen of tools, maar over het herdenken van de manier waarop je organisatie opereert, samenwerkt en waarde levert aan klanten. Het vraagt om leiderschap, visie en een bereidheid om bestaande structuren en processen fundamenteel ter discussie te stellen.

Tegelijkertijd geldt: zonder acceptatie en effectief gebruik van die technologie wordt de digitale transformatie van je organisatie daarom ook geen succes. Adoptie is dus een essentieel onderdeel van de digitale transformatie van je organisatie.

Zelf heb ik best wat meegemaakt aan transformaties, zowel op het gebied van systemen (digitalisering in de zorg en het onderwijs) als methoden (transformaties naar agile werken en Lean). Het mooiste voorbeeld van digitale transformatie kwam echter tijdens mijn studie, toen door een gastlector werd verteld over de digitale transformatie van PostNL [1].

“Ze moesten mee in een markt van snelle levering en continue informatievoorziening voor eigenlijk alle Nederlanders. Door een combinatie van eigen initiatieven en samenwerking met experimenterende start-ups is PostNL uitgegroeid tot een digitale dienstverlener; het logistieke hart is voorzien van een digitale laag. De ICT is vervlochten met alle bedrijfsprocessen, waardoor PostNL dus ook deels een IT-bedrijf is geworden.”

Wat mij is bijgebleven uit het gastcollege is dat PostNL allang niet meer alleen een postbedrijf is, maar ook een speler in de digitale wereld. Door slim mee te bewegen met de digitale tijd zijn ze na de transformatie net zo goed IT'er als pakketbezorger.

Ken jij voorbeelden vanuit je ervaring van organisaties die een digitale transformatie hebben doorgemaakt of wellicht nog door zouden moeten maken? Zo ja, wat zijn de belangrijkste elementen die zijn blijven hangen? Wat heb je er van geleerd?

Wat is implementatie?

Implementatie, of het implementeren van technologie, betekent het invoeren van een digitale functie of methode binnen een organisatie. Hierbij ligt de focus primair op het proces en de techniek: het installeren, configureren, instellen en operationeel maken van een systeem of oplossing.

Een implementatie wordt doorgaans beoordeeld op drie kritieke factoren: tijd, budget en (technische) kwaliteit. Deze driehoek staat

bekend als de ‘duivelsdriehoek’ onder projectmanagers [2], waarbij het optimaliseren van één aspect vaak ten koste gaat van de andere twee. Een succesvolle implementatie vraagt daarom om scherpe planning, duidelijke doelen en een zorgvuldig ingericht projectmanagement.

Maar een goed afgeronde implementatie is slechts het begin. Zonder adoptie – het daadwerkelijk omarmen en gebruiken van die nieuwe technologie – blijft de technologie onderbenut. Implementatie zorgt voor de technische basis en functionele beschikbaarheid; adoptie zorgt ervoor dat die basis ook werkelijk leidt tot toegevoegde waarde in de praktijk.

Implementatie en adoptie zijn dus onlosmakelijk met elkaar verbonden. Zonder implementatie is er niets om te adopteren; zonder adoptie heeft implementatie geen betekenisvolle impact. Succesvolle digitale verandering vraagt daarom om een gebalanceerde aanpak, waarin techniek en mens hand in hand gaan.

Een voorbeeld van een implementatie uit mijn eigen praktijk gaat over het vernieuwen van de werkplekomgeving bij een overheidsorganisatie. Met “werkplekomgeving” bedoelen we hier eigenlijk de software op je computer of laptop. De softwareapplicaties en toepassingen waar je je dagelijkse werk mee doet, zeg maar. Denk aan Windows, Office, je mailprogramma, je internetbrowser en allerlei specifieke softwareapplicaties vanuit de organisatie.

Ik heb de werkplekomgeving functioneel altijd omschreven als de toegang tot al je digitale functionaliteit om je werk te kunnen doen. Best een belangrijk iets dus.

Destijds werkte de organisatie waar ik werkte met een gedateerde omgeving. Die kende veel problemen, werd niet meer ondersteund door de leverancier en moest dus dringend worden vervangen. End-of-service, zoals dat in jargon heet.

Dit betekende dat alle softwareapplicaties en bestanden van gebruikers moesten worden overgezet naar een nieuwe omgeving. Dat was toen een aanzienlijke ingreep.

Het idee was dat de nieuwe omgeving automatisch op alle computers en laptops kon landen. De projectleider en de opdrachtgevers dachten dat dit technisch relatief eenvoudig haalbaar was en dat het meteen veel problemen zou oplossen. Ook zouden medewerkers makkelijker en beter en sneller met hun computer of laptop kunnen werken. De nieuwe omgeving maakte gebruik van de nieuwste technieken, die echter nog niet eerder in combinatie waren getest in vergelijkbare organisaties.

Maar het liep allemaal anders. Na anderhalf jaar was er nog niets echt veranderd. Geen enkele computer of laptop was voorzien van de nieuwe omgeving. Sterker nog; zelfs het ontwerp was nog niet af. De technologie bleek toch wat complexer dan initieel gedacht. Door die stapeling van verschillende technologieën was het praktisch onmogelijk deze goed te laten werken. Conclusie: de projectleider werd vervangen en het project leek mislukt.

En toch moest er iets gebeuren. De oude omgeving was bijna niet meer bruikbaar. En de leverancier stelde harde deadlines over het zogenoemde *end-of-life* van de omgeving. Stoppen was dus helemaal geen optie.

Een externe projectleider van een gespecialiseerd adviesbureau kreeg de opdracht om in elk geval een nieuwe, werkende versie van Windows te installeren, zodat de organisatie op tijd aan de eisen van de leverancier kon voldoen. De extra voordelen waar eerder op gehoopt werd, met nieuwe functies en een hoger gebruiksgemak, werden daarbij grotendeels losgelaten. De deadline werd niet gehaald, het duurde langer dan gepland, het kostte meer dan verwacht en vooral: de functionaliteit die écht werd gewenst is niet in gebruik genomen.

Ken jij zelf implementaties vanuit je ervaring? Welke zijn succesvol of juist faliekant mislukt? Hoe zou jij omgaan met de situatie in dit voorbeeld?

Wat is verandermanagement?

“Veranderingsmanagement of verandermanagement is een vorm van management die zich in het bijzonder bezighoudt met het veranderen van de structuur en/of de werkwijze(n) van een bedrijf. Het Engelse equivalent change management wordt vaak gebruikt voor wijzigingen in de organisatie als er een nieuw of ander computersysteem wordt ingevoerd.” [3]

Veranderen kun je zeker ook zonder technologie, alhoewel je technologie en verandermanagement dus ook erg veel hand in hand ziet gaan in de huidige tijd. Veranderen start vaak vanuit een organisatiebehoefte, waar technologie volgend in kan zijn of een oplossing in kan bieden. Veranderen doe je vaak ook op projectmatige basis; een verandering is op een gegeven moment klaar en succesvol bij acceptatie of adoptie van de verandering door de organisatie.

Een veelvoorkomend model voor verandermanagement is het ADKAR-model, ontwikkeld door Prosci.

ADKAR

Het ADKAR-model [4] is een verandermanagementmodel ontwikkeld door Jeff Hiatt, oprichter van Prosci. Het model richt zich op het begeleiden van individuen door veranderingsprocessen binnen organisaties.

Dit model richt zich op de individuele verandercomponenten binnen organisaties en bestaat uit vijf opeenvolgende elementen die nodig zijn voor succesvolle verandering:

- **Awareness** Bewustzijn van de noodzaak tot verandering.
- **Desire** De wens om mee te werken aan de verandering.
- **Knowledge** Kennis over hoe te veranderen.
- **Ability** Het vermogen om de verandering daadwerkelijk door te voeren.
- **Reinforcement** Versterking om de verandering vol te houden.

Het ADKAR-model benadrukt dat verandering pas echt effectief is als medewerkers of gebruikers de verandering niet alleen begrijpen, maar ook omarmen en toepassen in de dagelijkse praktijk. Zonder aandacht voor de menselijke kant van verandering – zoals weerstand, motivatie en betrokkenheid – is de kans groot dat de technische implementatie van veranderingen niet tot de gewenste baten gaat leiden.

Door dit model te gebruiken kan je organisatie gericht sturen op gedragsverandering bij teams en individuen, wat essentieel is voor duurzame verandering in je organisatie.

Meer informatie

Ga naar renewieringa.nl/toolbox voor meer informatie over ADKAR.

Bij een organisatie in het onderwijs werd een transformatie ingezet naar een agile gedachtegoed en werkwijze, waarbij de focus kwam te liggen op snellere levering, betere afstemming met de business en continue toevoeging van waarde aan de organisatie. Ik maakte onderdeel uit van het leiderschapsteam van de ICT-afdeling. Ik had al soortgelijke trajecten meegemaakt in de publieke en commerciële sector en had dus best wat ervaring met dit soort veranderingstrajecten, waarbij vooral ook heel veel culturele aspecten en historisch besef van de organisatie voorbij komen.

Hier was een transformatieteam aangesteld dat de verandering begeleidde en dat in mijn beleving de zaken goed voor elkaar had. Dit team stond feitelijk naast het leiderschapsteam van de ICT-afdeling. Ze hadden goed nagedacht over de governance, het betrekken van stakeholders en de aanpak en route naar succes. Zowel op strategisch, tactisch als operationeel niveau werden afstemmings- en overlegstructuren ingericht om iedereen geïnformeerd en aan boord te houden voor de nieuwe situatie. Er werden trainingen gefaciliteerd, er was brede communicatie opgetuigd en medewerkers van zowel de ICT-afdeling als de business werden actief betrokken bij de verandering.

Wat ik heel sterk vond in dit traject, is dat de lijnorganisatie actief en continu betrokken werd bij de transformatie en daardoor onderdeel (en soms ook actiehouders) was van de verandering. In mijn beleving was dit een succesvolle verandering. Zo kan het dus zeker!

Heb jij ervaring met dit soort verandertrajecten? Welke rol had je hierin? Wat zijn jou belangrijkste leerpunten? Wat ging goed en wat zou je anders doen?

Vergelijking tussen de verschillende termen

Stel je hierbij een treinreis voor als metafoor voor organisatieverandering:

- Digitale transformatie is de vernieuwing van het hele spoorwagennet: nieuwe sporen, moderne stations en snellere treinen. Het is de grootschalige, strategische verbouwing die zorgt voor betere verbindingen, snellere routes en een duurzaam en toekomstbestendig systeem.
- Implementatie is het op tijd laten rijden van de nieuwe treinen én zorgen dat alles technisch en procesmatig werkt: de rails liggen goed, de signalen staan op groen en het personeel weet wat het moet doen. Het systeem wordt in gebruik genomen.
- Verandermanagement is het begeleiden van de reizigers tijdens deze verandering: hen uitleggen hoe het nieuwe reissysteem werkt, hun vragen beantwoorden, omgaan met onzekerheid of weerstand, en zorgen dat iedereen zich veilig en comfortabel voelt tijdens de overgang.
- Digitale adoptie is uiteindelijk het moment waarop reizigers ook écht de nieuwe trein instappen en die dan ook bewust blijven gebruiken; niet omdat het moet, maar omdat ze er de voordelen van inzien en het hun nieuwe standaard is geworden.

In de volgende tabel vind je een vergelijking van alle termen.

Aspect	Digitale adoptie	Verander-management	Digitale transformatie	Implementatie
Focus	Gebruik digitale functies	Gedrag- en cultuur-verandering	Herontwerp op organisatie-niveau	Technische uitrol
Mens of techniek	Mens & techniek	Mens	Mens & techniek	Techniek
Horizon	Continu	Projectmatig	Strategisch	Projectmatig
Succesfactor	Effectief gebruik & kostenefficiënt	Draagvlak	Strategische innovatie & waarde	Goede uitrol
Faalfactor	Gebrek aan betrokkenheid	Weerstand	Geen duurzame focus	Onbruikbare functies

Adoptie van technologie

Bij de adoptie van technologie heb je het over het gebruik van zowel systemen als methoden. Belangrijk hierbij zijn de kenmerken van methoden en systemen en de succes- en faalfactoren voor goed gebruik.

De adoptie van een systeem

Digitale systemen, zoals een nieuw CRM, een ERP of een EPD, hebben als doel de efficiëntie in werkprocessen te verbeteren en de samenwerking en gebruikersbeleving optimaler te maken. Bij effectief gebruik van systemen is het belangrijk om gebruikers met technologie te laten werken en ervoor te zorgen dat een *ouderwetsig* proces door technologie effectiever gaat verlopen. In de vorm van een systeem kan dat het leren werken met een nieuw softwarepakket, het in gebruik nemen van een nieuwe laptop of gebruiken van een online platform voor het delen van informatie met je collega's omvatten.

Hoewel er altijd obstakels zijn, is het proces tot het succesvolle gebruik van systemen vaak eenvoudiger te *managen* dan bij meer gedrag- en cultuurgerichte veranderingen, zoals het geval is bij de adoptie van een methode. Doordat de implementatie van een digitaal systeem en de leercurve tot ingebruikname meestal relatief kort zijn, gaan gebruikers gewoon veel sneller aan de slag. Vaak worden er trainingen en ondersteuning geboden om de overgang zo soepel mogelijk te laten verlopen. Ook wanneer je een oplossing inkoopt is dit vaak