



Two speed or not two speed

**In de 21^e eeuw definieert data
het ontwerp van een organisatie**

Oktober 2021



Een waarschuwing vooraf

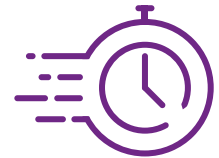
Simpele oplossingen voor complexe uitdagingen bestaan niet. Sterker nog: iedereen die claimt daarvoor een eenvoudig succesrecept te hebben, moet eigenlijk met gezond wantrouwen worden bejegend.

Dat geldt ook voor de uitdaging om organisaties te 'verbouwen' naar toekomstbestendige organisaties die klaar zijn voor verdere digitalisering van de maatschappij.

Dat verbouwen is namelijk een veelkoppige opdracht die organisatorische transitie vergt op vele facetten tegelijkertijd. Verwacht in deze paper dan ook geen concrete stappenplannen voor succes.

Wat we vooral willen doen is verschillende perspectieven aanreiken. We zijn ervan overtuigd dat juist die andere manier van kijken nodig is om de verandering vorm te geven. Want, zoals de al vaak aangehaalde woorden van Johan Cruijff ons leren: 'je gaat het pas zien als je het doorhebt.'

Two speed or not two speed



In een digitale wereld is data dé bron voor ondernemings-succes en daarmee van waarde. Ook al beseft vrijwel elke (top)manager dat, het blijkt weerbarstig om die bron soepel te ontsluiten voor de hele organisatie en daarmee ook de hoge snelheid te ontwikkelen die nodig is in een uitdagende omgeving.

Er is meestal geen gebrek aan innovatieve ideeën en mooie businesscases rondom data. Wel aan een organisatie die over de volle breedte beseft hoe data centraal staat in het succes. En ook aan de juiste competenties, processen en structuren om het grote potentieel van data te ontsluiten en dat ook nog eens op een beheerste manier te doen.

Dat is niet langer houdbaar.

Een organisatie moet daadwerkelijk worden georganiseerd rondom deze essentiële bron van waarde. Dat vergt een nieuw perspectief op de ontwerpprincipes. Want het volstaat niet langer om data slechts een plek te geven in de organisatie. Het gaat verder dan dat: het gebruik van data is voortaan het ontwerpprincipe.

Wie met die bril kijkt naar de anatomie van hoe een organisatie eruit zou moeten zien, ontdekt verrassende perspectieven. Er is maar één conclusie mogelijk: we hebben een organisatie nodig die kan omgaan met twee snelheden van data.

Maurice op het Veld
Ruben de Wolf
Sander Klous



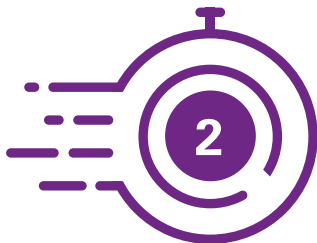
Alles kan

We hoeven er eigenlijk niet veel woorden aan vuil te maken.

Digitalisering en dataficatie hebben vat gekregen op alle facetten van ons leven en leveren kansen en bedreigingen op voor organisaties. Klanten hebben extreem hoge verwachtingen over hoe ze maatwerkservices krijgen; businessmodellen gaan op de kop, mede door nieuwe toetreders die datagedreven concepten introduceren; het zakenleven wordt steeds meer een ecosysteem, waarin data tussen organisaties naadloos moet stromen; radicale transparantie zorgt voor hyperconcurrentie in veel markten;

en mede daarom moeten processen en toeleveringsketens extreem efficiënt worden ingericht om waarde te kunnen blijven creëren in dit uiterst competitieve speelveld.

Deze cocktail van uitdagingen zal de meesten van u wel bekend voorkomen. Evenals de consequentie: het gebruik van data staat centraal in de strategie van veel organisaties.



Alles verandert

Het uitvoeren van deze strategie vergt een ingrijpende transitie bij veel organisaties en daarbij zijn de afgelopen decennia de nodige groeistuipten te zien geweest.

De exponentiële groei van de hoeveelheid beschikbare data in combinatie met de steeds betere en gebruiksvriendelijkere technologie verleide veel organisaties tot allerlei experimenten en innovaties. Hoe succesvol of ronduit indrukwekkend deze soms ook waren, het beklijven ervan in de (processen van de) organisatie was bepaald geen vanzelfsprekendheid.

In een latere fase wilden organisaties de datagedreven aanpak dan ook meer in het hart van hun organisatie inbouwen. Datagedreven modellen moesten worden verankerd in de organisatie. Dit bleek vaak onhaalbaar, onder andere omdat dit mede vraagt om het veranderen van werkwijzen en routines. Zo'n verandering is (uiteeraard) meer een beweging dan een nieuw mandaat. Een veelheid aan concepten – zoals agile werken, DevOps, zelfsturende teams, crossfunctionele samenwerkingen – werd geïntroduceerd om de nodige snelheid en flexibiliteit te ontwikkelen en tegelijkertijd een mentale verandering door te voeren.

Niettemin blijkt het voor veel organisaties moeilijk om te komen tot een fundamentele verandering van de organisatie. Een organisatie waarin data echt het leidende ontwerpprincipe is.

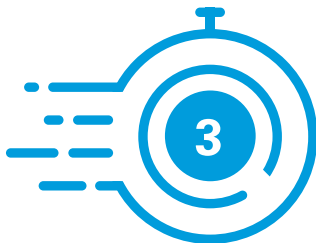
Deze verandering bleek – zoals wel vaker het geval is – dan ook weerbarstig. Maar verandering is ook noodzakelijk.

Een veelheid aan signalen laat er geen misverstand over bestaan dat het gaat om een ingrijpende verandering. De opkomst van data- en datagedreven toepassingen is meer dan een interessante toevoeging. Het creëert echt een andere realiteit.

Het gaat dan ook om een transitie, een overgang naar een nieuwe situatie die we kunnen vergelijken met een faseovergang, zoals we die kennen in de natuurkunde. De overgang van water naar ijs bijvoorbeeld. De manier waarop ijs zich gedraagt, is heel anders dan hoe water zich gedraagt.

Beschrijven hoe ijs zich gedraagt op basis van wat we weten over water is onmogelijk. Precies daarom zijn er ook geen easy fixes voor de transitie naar een datagedreven organisatie.





Nieuwe perspectieven op een datagedreven organisatie

De worsteling is binnen veel organisaties goed te zien. Ze zoeken naar het juiste organisatiemodel om de vruchten van data te kunnen plukken. Ze ondervinden daarbij dat een teveel aan centralisatie en standaardisatie fnuikend is voor de vernieuwingsdrift. Maar ze ervaren ook dat te veel vrijheid voor het uitvoeren van experimenten en innovaties op decentraal niveau niet optimaal is. Ze zoeken dan ook naar een model dat centralisatie en decentralisatie in balans houdt en met elkaar verbindt.

Als we met een frisse blik naar die uitdaging kijken, komen er drie perspectieven op.

Perspectief 1 **Hoe werkt een transitie?**

Een transitie is een fundamentele en onomkeerbare verandering in structuren, culturen en werkwijzen. Transitiemanagement is een onderzoeksgebied op zichzelf, mede in opkomst door de aandacht voor, onder meer, de energietransitie. We gaan daar in deze paper niet al te diep op in, maar kunnen wel constateren dat een uiterst simpel model prima handvatten biedt. Daarbij staan drie elementen centraal: het 'regime', dat de bestaande situatie omvat; de 'niches', waarin alternatieven en vernieuwingen plaatsvinden; en het 'landschap' waarin betrokken partijen opereren.

Een schok van buiten kan daarbij grote verandering veroorzaken. Zo had de COVID-19- pandemie een grote impact op het landschap voor digitaal werken met een dubbel effect: het bestaande regime werd aan het wankelen gebracht en niches kregen meer kans. Eenzelfde redenering is ook

mogelijk bij organisaties waar een nieuwe toetreders de markt opschudt met een heel andere marktbenadering of propositie. Ook dan ontstaan er kansen voor verandering.

Om een transitie succesvol door te voeren moet er aandacht zijn voor alle drie de elementen in de juiste samenhang. Alleen door connecting the dots kan resultaat worden behaald. Uitsluitend inzetten op het veranderen van het bestaande regime (bestaande structuren en systemen verbeteren) zet geen zoden aan de dijk en alleen inzetten op de niches (nieuwe innovatieve toepassingen) is al even zinloos.





Perspectief 2

Twee snelheden van data

Data is er in vele verschijningsvormen en daarmee zijn er ook tal van toepassingsmogelijkheden. Er is geen standaard-recept voor de manier waarop alle vormen van het gebruik van data optimaal tot hun recht komen.

Voor sommige toepassingen zijn betrouwbaarheid en stabiliteit van het grootste belang: de informatie in een debiteurenadministratie moet bijvoorbeeld tot achter de komma kloppen, anders zal de klantenservice overspoeld worden door klachten van klanten.

Voor andere toepassingen zijn flexibiliteit en snelheid juist van het grootste belang: wie bijvoorbeeld voorspellende analyses doet op basis van externe marktdata wil juist zelf aan de knoppen kunnen draaien en gaandeweg ontdekken wat wel en niet werkt. De precieze waarden zijn dan nauwelijks van belang. Ongeveer is goed genoeg.

Dat perspectief heeft veel weg van het Two Speeds of IT-model dat jaren geleden al door Gartner werd geïntroduceerd.

Dit model is ook een prima perspectief om te hanteren voor data. We onderscheiden dan in overdrachtelijke zin de hoofdwegen en de landwegen:

De hoofdwegen. Slow data gaat over projecten en programma's waarbij stabiliteit en betrouwbaarheid belangrijk zijn. Het verkrijgen van inzichten en het nemen van besluiten op basis van die inzichten vergt geen hoge snelheid.

De focus ligt op data, want de (juistheid van die) data is bepalend voor de waardecreatie. Organisatorisch staat dit vaak gelijk aan een centralistische aanpak met strak gedefinieerde randvoorwaarden. De klassieke waterval-aanpak in projecten zal hiervoor vaak de meest geëigende zijn. De dominante aanpak is **controlling**.

De landwegen. Fast data gaat dan over projecten en programma's waarbij flexibiliteit en snelheid belangrijk zijn. Inzichten moeten snel ontwikkeld worden, ook de besluitvorming op basis van die inzichten moet snel plaatsvinden. **De focus ligt op de analytics** (al dan niet op basis van kunstmatige intelligentie) want de intelligentie van die analytics is bepalend voor de waardecreatie. Modernere organisatieconcepten, waarmee snel in sprints aan verbeteringen wordt gewerkt in multidisciplinaire teams, liggen hierbij meer voor de hand. Experimenten en innovaties worden vooral vormgegeven aan de randen van de organisatie. De dominante aanpak is **empowering**.

Een datagedreven organisatie is in dit perspectief dan ook een logisch geheel van hoofdwegen en landwegen. Dat betekent niet alleen dat de hoofdwegen en de landwegen op de juiste manier moeten worden aangelegd, maar vooral ook dat de onderlinge aansluitingen goed op orde moeten zijn.



Bimodal IT is the practice of managing two separate, coherent modes of IT delivery, one focused on stability and the other on agility. Mode 1 is traditional and sequential, emphasizing safety and accuracy. Mode 2 is exploratory and nonlinear, emphasizing agility and speed.



Perspectief 3

Risicomanagement

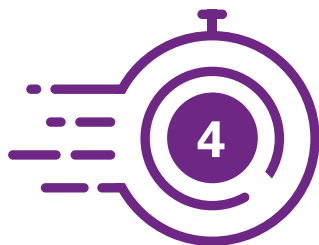
Succesvol ondernemen vraagt om het benutten van kansen op een beheerste en/of goed geïnformeerde wijze. Met andere woorden: het gaat om goed risicomanagement. Precies dat risicomanagement verschilt voor de hiervoor genoemde hoofdwegen en landwegen.

Voor 'langzame data' op de hoofdwegen geldt dat aspecten als betrouwbaarheid, juistheid, integriteit en continuïteit essentieel zijn. De motor van veel organisaties draait immers op data. Een verstoring daarvan heeft (evenals een laagwaardige kwaliteit) zeer ernstige gevolgen. Investeren in zaken als cybersecurity, goede interne controles en datakwaliteit is dan ook essentieel. Bij een ERP-programma is bijvoorbeeld veel aandacht voor juistheid en volledigheid van veelal transactionele- en financiële data. **De focus van risicomanagement ligt op data.**

Voor 'snelle data' op de landwegen ligt dat net wat anders, vanwege de (explorerende) aard van de toepassingen. Hier ontstaan ook nieuwe risico's: de technologie en de databronnen waarmee kansen worden geëxploreerd, moeten ook hier nog steeds deugen. Dat gaat verder dan alleen de bron. Als data wordt gebruikt voor controversiële doeleinden kan er sprake zijn van grote schade aan reputatie. Schade die in sommige gevallen zelfs de continuïteit van de onderneming bedreigt. Organisaties moeten dan ook goed aanvoelen wat de maatschappelijke verwachtingen zijn ten aanzien van de inzet van data-analyse en technologie en de ethiek ervan goed aanvoelen. Thema's als privacy en ethiek zijn essentieel.

De focus van risicomanagement ligt op analytics.

De maatschappelijke context is sterk bepalend voor wat een organisatie wil of moet doen op het vlak van risicomanagement. De ethiek rondom data-analyses speelt een grote rol, zo wordt steeds duidelijker. Van organisaties wordt niet alleen verwacht dat ze zich aan de wet houden, maar ook dat ze actief bijdragen aan een ethische toepassing. Zonder (maatschappelijk) vertrouwen kunnen ze geen waarde creëren, want ze krijgen dan de kans niet. En om die 'license to operate' te krijgen moeten ze eigenlijk **ahead of society** opereren in plaats van **in line with society**. Dat vergt nadrukkelijk aandacht bij het beheerst opzetten van nieuwe toepassingen die gebruikmaken van data.



De anatomie van een datagedreven organisatie

De voorgaande visie maakt duidelijk dat organisaties er in de digitale realiteit (heel) anders uit komen te zien. Het gaat om het ontwerpen in lijn met de drie hiervoor genoemde perspectieven. Voorlopers beginnen zich daartoe te organiseren langs de lijnen van een zogenaamd 'hub-and-spoke model'. We kennen dit model uit de luchtvaart waar het een prima methode bleek om passagiers-stromen te optimaliseren. Vertaald naar de omgeving van organisaties gaat het bij dit model vooral om de vraag welke activiteiten (en bijbehorende competenties) centraal in een 'hub' plaatsvinden en welke beter kunnen worden overgelaten aan decentrale 'spokes'.

Onze ervaring daarbij leert dat het essentieel is om scherp zicht te hebben op de eisen en verwachtingen van gebruikers en stakeholders en vandaaruit het juiste evenwicht te genereren tussen centrale hubs en decentrale spokes. Het serviceportfolio dat daarmee ontstaat is echter niet rechtlijnig en statisch, maar ambigu en dynamisch. Het is eigenlijk een figuur die van vorm verandert als de omstandigheden hierom vragen.

Drie hoofdfactoren spelen een rol bij het inrichten en onderhouden van het serviceportfolio:

- 1 **Ten eerste** moet er ruimte zijn voor diversiteit op basis van de volwassenheid van een spoke. De ene spoke zal bij het ontwikkelen van datagedreven toepassingen volledig ontzorgd willen worden door de hub, een andere wil graag op een aantal onderdelen ondersteuning, maar wil wel zelf een leidende rol en weer een andere spoke wenst volledige autonomie en wil alles zelf doen. Daarnaast zijn er strategische keuzes die worden bepaald door de behoefte aan snelheid en flexibiliteit (zie de eerder gemaakte vergelijking met hoofdweg en landweg) en daarmee door de specifieke functie die een spoke vervult in een specifiek soort organisatie.





2 **Ten tweede** is er naast diversiteit in volwassenheid en functie, diversiteit in de benodigde capabilities. En ook hier wegen zowel de wensen van de spoke als strategische aspecten mee. Een spoke kan op een aspect sterk willen leunen op de capabilities van een hub (bijvoorbeeld bij de technische aspecten van een platform), maar op andere capabilities juist zelf de kennis en kunde in huis willen hebben (bijvoorbeeld van analytics tooling). Vanuit strategisch perspectief zal er bovendien behoefte zijn om door de organisatie heen zo veel mogelijk te standaardiseren. Die belangen moeten tegen elkaar worden afgewogen en die afweging kan leiden tot andere keuzes naarmate de tijd vordert.

3 **Ten derde** zal het serviceportfolio zich voortdurend blijven ontwikkelen in de tijd. Veel initiatieven in spokes beginnen in de praktijk zonder bewuste afweging over het optimale model – ze doen maar wat – en de initiatiefnemers ontdekken gaandeweg dat ze meer volwassen moeten worden. Ze opteren dan bijvoorbeeld voor centrale bediening vanuit de hub, maar ontwikkelen vervolgens bij groeiende volwassenheid weer meer behoefte aan selfservice – en de daarbij horende capabilities. Omgekeerd kan ook: als gevolg van standaardisatie kunnen spokes, waar selfservice de dominante werkwijze was, zich ontwikkelen naar een meer centrale aanpak, omdat die bijvoorbeeld (kosten) efficiënter blijkt te zijn.

Veranderen naar een toekomstvast model

‘First, we shape our tools and then our tools shape us.’ Deze tijdloze wijsheid van Marshall McLuhan – een Canadese filosoof – typeert de verandering waar veel

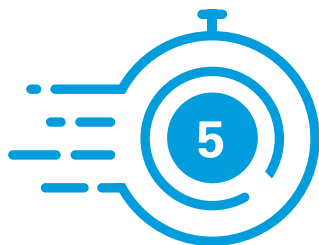
organisaties voor staan. Organisaties moeten en kunnen actief inspelen op de dominante rol van digitale technologie door zich anders te organiseren.

Hoe kunnen ze de eerder geschetste transitie naar een toekomstvast nieuw model van een datagedreven organisatie maken?

Dat is waarschijnlijk precies de verkeerde vraag, want er is geen toekomstvast model.

De klassieke benadering van verandertrajecten is dat er zoiets is als een vastomlijnd einddoel. Verandering was daarin een lineair proces en organisaties moesten op zoek naar een (nieuw) stabiel evenwicht. In werkelijkheid is de organisatie echter een dynamische entiteit, een barabapapa. Zoals socioloog John Law decennia geleden al schreef: ‘An organization is not a stable and static social order, but an ongoing process of ordering.’

Precies die boodschap is een belangrijke eerste stap om te gaan bouwen aan een datagedreven organisatie. Mensen moeten deze nieuwe realiteit gaan begrijpen en doorleven. Essentieel daarbij is een scherpe missie en visie die mensen echt sturing geeft over hoe zij kunnen bijdragen aan de doelen van een organisatie (en hoe die organisatie relevant is voor haar stakeholders, zoals eerder beschreven in hoofdstuk 3). Pas als dat helder is, zullen mensen actief kunnen meebouwen aan het ‘process of ordering’. De hub en de spokes kunnen zich dan parallel aan elkaar ontwikkelen met voldoende flexibiliteit om te kunnen verschillen in volwassenheid, maar toch genoeg op elkaar afgestemd, zodat ontwikkelingen elkaar versterken.

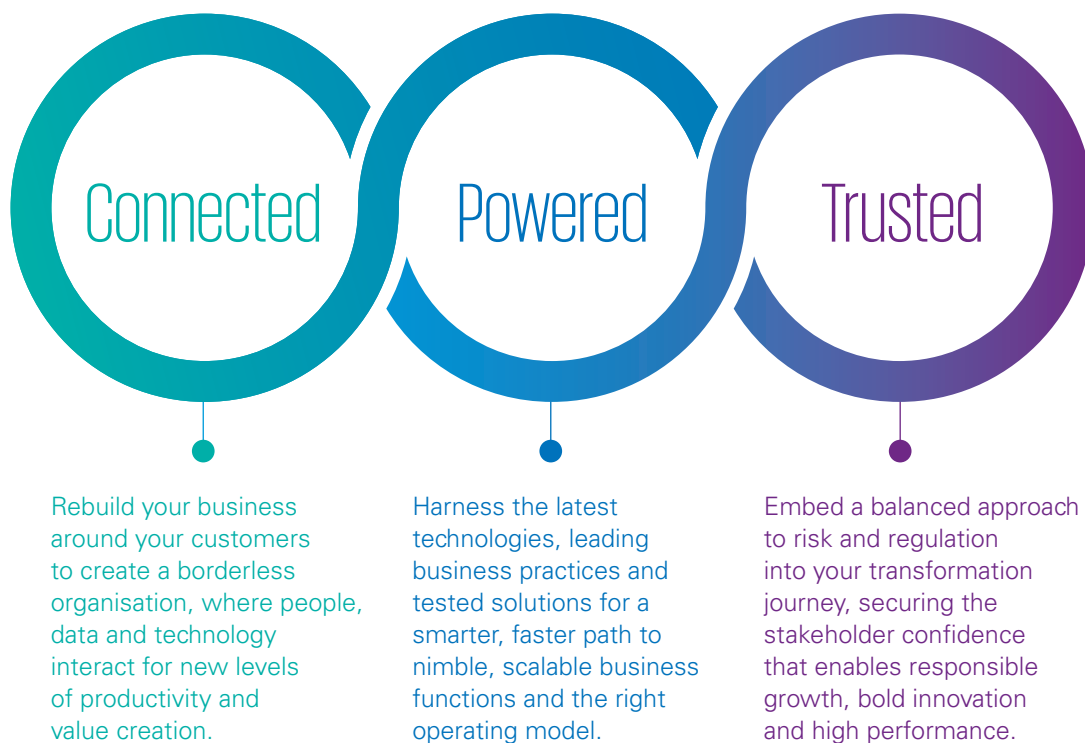


De praktijktest

The proof of the pudding is in the eating. Dat geldt ook voor de hiervoor beschreven ideeën over de evolutie naar een datagedreven organisatie. Het mooie is dan ook dat deze ideeën niet in een studeerkamer tot stand zijn gekomen, maar juist het resultaat zijn van een serie trajecten die we samen met relaties hebben doorlopen.

De lessen en ervaringen zijn samengevoegd tot een coherent geheel en de generieke elementen zijn geïdentificeerd. Dit komt samen in een wereldwijd delivery framework dat bestaat uit drie onderdelen:

- Connected Enterprise,
- Powered Enterprise en
- Trusted Enterprise.



Een greep uit deze praktijkervaringen

Ervaring 1



Belang van een boegbeeld

Niet alleen draagvlak is bij dergelijke projecten essentieel, maar ook een krachtig boegbeeld voor de transitie bleek bij een grote instelling het verschil te maken. Het gaat daarbij om iemand die geloofwaardig is op het onderwerp en een trackrecord heeft opgebouwd binnen de organisatie. Iemand die niet zomaar aan de kant geschoven zal worden als het even tegenzit en van wie bekend is dat hij of zij het succes van de organisatie als hoogste doel heeft. Een dienend leider die anderen faciliteert en daarbij niet schuwt om af en toe harde keuzes te maken. Hoewel het belangrijk is om één gezicht te hebben, kan het in de praktijk best zijn dat achter de schermen een aantal mensen nauw samenwerken om dit profiel af te kunnen dekken.



Ervaring 2



Snelle transitie is goed, maar kan zich ook tegen je keren

Bij een bank leerden we dat er ook een risico bestaat dat een transitie te snel wordt vormgegeven.

Een gebruikelijk patroon bij een transitie is dat decentrale (ad-hoc)activiteiten uit de spokes worden verplaatst naar de centrale hub. Daarmee worden risico's beter beheersbaar, wordt kennis beter gedeeld en ontstaat kostenefficiëntie door bijvoorbeeld centrale investeringen in technologie. Vervolgens is er vaak juist weer sprake van decentralisatie, omdat hiermee een betere aansluiting ontstaat met de (eisen van) verschillende domeinen in een organisatie en makkelijker kan worden opgeschaald.

De praktijk leert dat centraliseren vaak een moeizaam proces is, omdat het over het algemeen leidt tot verlies van autonomie en verschuiving van mensen in de organisatie. De neiging is daarom om een vlucht vooruit te nemen naar de decentralisatiefase en daarmee moeilijke beslissingen te omzeilen. Dat is echter onverstandig: het leidt in feite tot een terugkeer naar de oorspronkelijke situatie, waarbij er onvoldoende mandaat bij de hub blijft om een rol van betekenis te kunnen spelen. Oftewel: de organisatie is dan weer terug bij af.

Ervaring 3



Blijven doorontwikkelen

Bij wielerploeg Team-DSM wordt ingezet op de kracht van data om de prestaties van de ploeg te optimaliseren. Een van de toepassingen betreft een analyse die nauwkeurig laat zien wanneer in een ploegentijdrit het beste van koppositie moet worden gewisseld om de prestatie van het geheel te verbeteren. Na de eerste iteratie bleek dat deze oplossing alleen waardevol is als de data en het inzicht binnen een paar seconden arriveren, een eis die veel standaardoplossingen niet aankonden. Daarom werd een maatwerkoplossing gebouwd die tegemoetkwam aan dat probleem.

Vlak na de implementatie veranderde de wielerveder de regels en mocht deze informatie niet meer worden verstrekt in de koers. Dat leidde opnieuw tot herziening van de plannen: de ploeg studeert nu tijdens de laatste training al het aflossingspatroon in. De gang van zaken bevestigt hoe belangrijk het is om flexibel te zijn en dat geldt voor zowel het analyseteam als de bedrijfsvoering (in dit geval de ploeg).



Foto Cor Vos

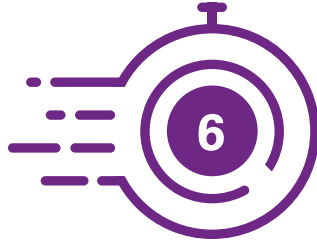
Ervaring 4



The coalition of the willing

Een grote overheidsorganisatie zette datagedreven werken in 2017 goed op de kaart. Een 'coalition of the willing' zette een intern Data Lab op met betrokkenheid van zowel de spokes (innovatiemanagement, diverse afdelingen door de organisatie heen) als de beoogde hub (ICT).

Na een fase van experimenteren ontstond de behoefte om succesvolle toepassingen op te schalen in de praktijk en daarvoor bleek er bij de spokes niet altijd voldoende draagkracht te zijn. De organisatie besloot daarop een Data & Analytics-hub in het leven te roepen met aparte teams voor het beheer van tools, data- en analytics-toepassingen. Tegelijkertijd kreeg een externe partij de opdracht een schaalbaar Big Data Analytics Platform (BDAP) te ontwikkelen. Sindsdien financieren de spokes datagedreven innovatieprojecten en is er meer commitment om deze daadwerkelijk in de praktijk te brengen. De D&A-hub neemt de noodzakelijke vernieuwingen en uitbreidingen aan het BDAP en het serviceportfolio voor zijn rekening. De grootste uitdaging is het synchroniseren van de verschillende snelheden van snelle data (agile projecten in de spokes) en langzame data (een ICT-organisatie die de snelheid van agile niet altijd kan volgen met betrouwbare services). Externe consultants spelen daarin een belangrijke rol en fungeren in overdrachtelijke zin als differentieel dat het mogelijk maakt om op verschillende plekken te opereren met verschillende snelheden. Zonder dat de aandrijfkracht verloren gaat.



Conclusie

Door de jaren heen heeft data-analyse zich ontwikkeld van grote belofte tot onmisbaar onderdeel van iedere volwassen organisatie. Op de bagagedrager van die ontwikkeling hebben wij mee mogen kijken en leren bij vele organisaties die worstelden met het vraagstuk. In het begin ging het met name om de vraag of data-analyse wel echt de aandacht verdiende die werd geclaimd. Vragen als: wat is het eigenlijk? En waarom is het relevant voor ons? Vervolgens kwamen de experimenten, in allerlei soorten en maten. Proof of Concepts, datalabs, proeftuinen, broedkamers, we hebben ze allemaal voorbij zien komen. Agile werken was het devies, wat zeker in het begin gelijk stond aan “we doen maar wat”.

Daarna kwamen de organisatorische vraagstukken: hoe leren we van elkaar? Zit een datascientist in de business of juist bij IT? Wat is het profiel van een datascientist eigenlijk? Van een schaap met vijf poten, naar teams met aanvullende competenties. Om er vervolgens in de volgende fase achter te komen dat de meest prachtige oplossingen waardeloos zijn, als ze niet in het businessproces kunnen worden geïntegreerd. Parallel hieraan vond de discussie plaats over datakwaliteit. Is het echt wel zo belangrijk? Het kost handen vol geld, wat levert het op?

Inmiddels zijn we aangekomen bij de verantwoordingsfase. Geen oplossing kan worden geoperationaliseerd zonder dat er nagedacht is over het risicomanagement en de manier waarop de toegevoegde waarde kan worden gemeten. Hoe belangrijk het risicomanagement is en welke beheersingsmaatregelen daarbij horen is volledig afhankelijk van het domein en de toepassing. Return on Investment en Cost of Control doen ook in de wereld van de data-analyse hun intrede.

Onze reis heeft ertoe geleid dat we een breed scala aan inzichten hebben opgedaan en die wilden we graag met u delen. Inzichten over hoe de verschillende snelheden van data binnen een organisatie in overdrachtelijke zin vragen om ‘hoofdwegen’ en ‘landwegen’. We hopen dat we daarmee ook u een stapje verder hebben geholpen. Overigens is de reis nog lang niet voorbij en we genieten er nog elke dag van. We zijn heel nieuwsgierig naar wat de volgende fase ons brengt!



KPMG Delivery Framework:

Powered, Connected and Trusted Enterprise

De anatomie van een datagedreven organisatie gaat zoals beschreven om drie zaken. Het gaat om een transitie; het gaat om het denken vanuit two speeds of data; en het gaat om het afstemmen van risicomanagement op het type toepassing. Deze drie in deze paper beschreven factoren leggen de basis voor hoe KPMG relaties helpt bij het bouwen aan zo'n datagedreven organisatie.

Daarbij onderscheiden we drie terreinen die aansluiten op de geschetste visie:

KPMG Powered Enterprise:

een efficiënte backbone op basis van good practices



Succes in een digitaal tijdperk vraagt van veel organisaties een ingrijpende transformatie. Essentieel is daarbij dat de technologische transformatie hand in hand gaat met de functionele transformatie. Er zijn immers state-of-the-art systemen en toepassingen nodig als basis voor succes in de nieuwe realiteit, maar er is ook een organisatie nodig die de waarde van deze technologie benut.

Dergelijke transformaties zijn een van de grootste uitdagingen van de huidige tijd en de programma's leveren helaas niet altijd het gewenste resultaat op. Dat is deels vermijdbaar door beter gebruik te maken van ervaringen van anderen.

Precies daarom heeft KPMG in de Powered Enterprise wereldwijde ervaringen samengebracht om 'Leading Practices' op het gebied van processen, rollen en verantwoordelijkheden, risico's en controles te ontsluiten voor klanten. We combineren in deze good practices

een rijkdom aan industrie- en proceskennis met voor-geconfigureerde systemen en uitgangspunten voor het target operating model.

Concreet gaat het er bijvoorbeeld om dat klanten bij de start van een ERP-implementatie of een ERP-verbetertraject inzicht willen in wat zo'n programma precies teweeg gaat brengen binnen de organisatie. In de conventionele aanpak is daar een uitgebreide maatwerk-analyse voor nodig. Met de Powered Enterprise kunnen we voortborduren op relevante ervaringen binnen de specifieke sector. Dat is niet alleen veel efficiënter qua projectaanpak, maar het vergroot de succeskans ook aanzienlijk. Het verhoogt de voorspelbaarheid van resultaten, vermindert risico's en creëert betere inzichten tijdens het uitvoeren van transformatieprojecten.

KPMG Connected Enterprise:

inspelen op veranderende klantvragen



De digitale transformatie mag dan worden gedreven door technologie, het succes ervan wordt bepaald door mensen. Meer specifiek gaat het onder andere om hun mindset, hun innovatiekracht en hun vermogen tot samenwerken.

Succes begint vaak bij een slim idee, een vernieuwend inzicht of een geniale inval. Met de acht bouwblokken van ons Connected Enterprise-model helpen wij de innovatiekracht van organisaties te vergroten. Daarmee stimuleren we medewerkers om te vernieuwen in plaats van hen af te remmen. We helpen de time-to-market van oplossingen en diensten te verkorten, de kwaliteit van innovatie te verhogen en daarmee de voortgang van de organisatie te waarborgen. Met andere woorden: we helpen hen te excelleren op de landwegen, zoals we in onze visie hiervoor beschreven.

Het onderstaande model geeft inzicht in de acht samenstellende onderdelen van onze aanpak.

Het zijn precies die bouwblokken die nodig zijn om succes te bereiken met de hiervoor geschetste snelle data. Snelheid en flexibiliteit waren altijd al belangrijk voor ondernemingssucces, maar zijn in de huidige tijd van snelle vernieuwing en hoge onvoorspelbaarheid nog belangrijker geworden. Er is op een breed terrein behoefte aan meer snelheid en flexibiliteit. Het gaat bijvoorbeeld om meer responsiviteit in supply chains, het gaat om het vermogen om cocreatie met partners te laten zien, om agile werkvormen, om moderne technologie voor interactie met veeleisende klanten, om een strategische plek in een ecosysteem van partners en om tal van andere zaken. Maar bovenal gaat het om de naadloze verbinding tussen al deze zaken. Om connecting the dots.



KPMG Trusted enterprise:

een breed scala aan risico's managen



Bestuurders hebben een verantwoordelijkheid voor de langetermijncontinuïteit van een onderneming en moeten vanuit die verantwoordelijkheid investeren in beheersing van risico's.

Dat was natuurlijk altijd al zo en met de opkomst van datagedreven organisaties komen er nieuwe aandachtsgebieden bij en verschuiven de accenten in deze beheersing. Hierbij geldt dat het accent anders ligt voor de hiervoor genoemde hoofdwegen en landwegen. Bij een ERP-programma spelen immers heel andere risico's rondom data dan bij de inzet van een algoritme dat klantdata analyseert.

Op dit vlak kennen veel organisaties nog een minder volwassen benadering voor het beheersen van risico's (en het voldoen aan wet- en regelgeving). Sterker nog:

in sommige gevallen is er nog niet eens een analyse gemaakt of het nodig is hier middelen voor vrij te maken.

Vanuit onze aanpak hebben we bij dit alles nadrukkelijk oog voor dynamiek en wendbaarheid. Ondernemen gaat immers per definitie niet zonder risico's en dat geldt ook voor het ontwikkelen van nieuwe technologie zoals algoritmes – en daarmee het doorvoeren van innovaties in producten, diensten en bedrijfsmodellen. Dat betekent ook dat het onwenselijk is om een te strak beheersings-instrumentarium te gebruiken, want daarmee gaan waarschijnlijk strategische kansen verloren omdat dit de creativiteit en flexibiliteit beperkt.

Vanuit die grondgedachte helpen we met de Trusted Enterprise door onder meer 'AI in control', masterdata-management en datagovernance.





Over KPMG

Wij helpen organisaties om met de juiste technologie, processen en mensen, waarde en inzichten te creëren op basis van data. Mede door onze betrokkenheid bij grote digitale transformatieprojecten en het implementeren van (geavanceerde) data & analyse- oplossingen hebben we veel kennis opgedaan en ervaring opgebouwd.

De technische en zakelijke kennis van wereldwijd meer dan 14.000 KPMG-data & analytics-professionals, gecombineerd met de kennis van cultureel verandermanagement van ons toegewijde People & Change-team, heeft geleid tot de ontwikkeling van best practices als het gaat om het succesvol realiseren van een datagedreven organisatie bij klanten.



Meer informatie?

Neem contact op met onze experts

Maurice op het Veld

Partner en Head of Data & Analytics

E ophetveld.maurice@kpmg.nl

Ruben de Wolf

Partner Data & Analytics

E dewolf.ruben@kpmg.nl

Sander Klous

Partner Data & Analytics

E klous.sander@kpmg.nl

[Home.kpmg.nl/data](https://home.kpmg.nl/data)



De in dit document vervatte informatie is van algemene aard en is niet toegespitst op de specifieke omstandigheden van een bepaalde persoon of entiteit. Wij streven ernaar juiste en tijdige informatie te verstrekken. Wij kunnen echter geen garantie geven dat dergelijke informatie op de datum waarop zij wordt ontvangen nog juist is of in de toekomst blijft. Daarom adviseren wij u op grond van deze informatie geen beslissingen te nemen behoudens op grond van advies van deskundigen na een grondig onderzoek van de desbetreffende situatie.

© 2021 KPMG Advisory N.V., een naamloze vennootschap en lid van het KPMG-netwerk van zelfstandige ondernemingen die verbonden zijn aan KPMG International Limited, een Engelse entiteit.
Alle rechten voorbehouden.