

# Next-generation IT-operatingmodellen sluiten naadloos aan op de snelheid en flexibiliteit van de business



Ir. Tim de Koning RE, drs. Victor Bos en drs. ing. Oscar Halfhide

Digitalisering is een belangrijke ontwikkeling die organisaties fundamenteel gaat raken. Zij dwingt af dat snelheid en flexibiliteit als operatingmodel-inrichtingsprincipes moeten worden toegepast om de organisatie meer agile te maken. Organisaties die in het digitale tijdperk zijn opgericht, hebben vanaf de start deze principes gehanteerd en worden 'digital natives' genoemd. Bedrijven zoals Spotify vormen hiermee een lonkend perspectief voor meer traditionele organisaties, die voor de uitdaging staan (een deel van) de bestaande organisatie en structuren te veranderen om mee te blijven doen.

Bij het doorvoeren van een versnelling in een deel van de (IT-)organisatie ontstaat vanzelf een hybride model waarin twee of meer snelheden naast elkaar bestaan. Dit wordt ook wel 'bi-modal' of 'two-speed' IT genoemd (zie onder meer [Boss14] en [Gart14]). Het hybride model is niet een streven op zich, maar eerder een logisch gevolg van een versnelling van een deel van de IT-organisatie om aan de dynamiek en snelheid van business en omgeving te kunnen voldoen. Dit artikel beschrijft enkele uitdagingen waar organisaties mee te maken krijgen bij het aanpassen en flexibiliseren van het IT-operatingmodel en beschrijft de principes die ten grondslag liggen aan het hybride model.



Ir. T.C.M. de Koning RE  
is senior manager bij KPMG  
Management Consulting, IT Advisory.  
dekoning.tim@kpmg.nl



Drs. V.F.L. Bos  
is associate director bij KPMG  
Management Consulting.  
bos.victor@kpmg.nl



Drs. ing. O. Halfhide  
is senior manager bij KPMG Shared  
Services & Outsourcing Advisory.  
halfhide.oscar@kpmg.nl

## Inleiding

Flexibel en direct kunnen reageren op snel veranderende klantbehoeften, meer transparantie, een kortere time-to-market, digitalisering en niet in de laatste plaats meer grip op IT zijn veelgehoorde uitspraken wanneer het gaat om de noodzaak tot het veranderen van de bestaande samenwerkingsmodellen tussen IT en de business. De uitdaging is competitief te blijven te midden van constante turbulentie en disruptie ([Kott12]). IT en technologie zijn niet meer het exclusieve domein van de IT-organisatie. Die tijd is echt voorbij. Eindgebruikers en klanten van de business hebben vandaag de dag zelf veel meer verstand van de (on)mogelijkheden van technologie dan de IT-organisatie zelf. Bestuurders accepteren geen jarenlange ontwikkeltrajecten meer. Zij willen snel resultaat en invloed. Bovendien wordt technologie steeds intuïtiever en gemakkelijker in het gebruik, waardoor gebruikers veel meer zelf kunnen.

In dit artikel definiëren wij 'digitalisering' als een brede ontwikkeling waarbij een snelle toename van het gebruik en de kennis van digitale oplossingen het functioneren van de maatschappij en organisaties fundamenteel verandert. Digitalisering is een van de meest ingrijpende vraagstukken waar organisaties op dit moment mee worstelen.

Waar voorheen digitalisering vooral gezien werd als het meegaan in de nieuwste technologische ontwikkelingen en het digitaal maken (automatiseren) van processen, is de uitdaging waar organisaties op dit moment voor staan vele malen groter. Niet alleen de nieuwste technologie, maar ook hoe naar technologie wordt gekeken en hoe technologie wordt gebruikt verandert. Digitalisering is meer dan een hippe benaming voor nieuwe toepassingen. Het omvat een fundamenteel nieuwe kijk op de wijze waarop een bedrijf zijn producten en diensten levert en hierop innovatie doorvoert. Organisaties ervaren deze druk van digitali-

Aspecten	Trends
Markten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Standaardisatie, commoditization</li> <li>• Nieuwe diensten vanuit community</li> <li>• Start-ups drive innovation</li> </ul>
Maatschappij	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Generatie Y, Z &amp; digital native</li> <li>• Empowerment en zelfsturing</li> <li>• Groter doel als primaire drijfveer</li> </ul>
Businessfuncties	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nieuwe generatie organisatievormen</li> <li>• Kortere time-to-market</li> <li>• Customer journey centraal</li> <li>• Onderscheid business en IT verdwijnt</li> </ul>
Regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privacy is steeds grotere uitdaging</li> <li>• Strikter toezicht op strengere regelgeving</li> </ul>
Digitaal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Digitale economie</li> <li>• Cyber security</li> <li>• Big Data, Open Data &amp; data markets</li> <li>• Internet of Things</li> </ul>
Sourcing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Multi-vendormodellen</li> <li>• Kortere interacties en relaties</li> <li>• Dynamisch waardenetwerk</li> <li>• As-a-Service-modellen</li> </ul>

Tabel 1. Voorbeelden van trends met een impact op operatngmodellen van organisaties.

sering, zowel vanuit de interne organisatie als vanuit hun klanten. Digitalisering vraagt om aanpassingen in het operatngmodel, ofwel de organisatorische inrichting en de wijze waarop vanuit een businessstrategie ondersteunende IT-diensten en -producten geleverd en gebruikt worden in de waardeketen van een onderneming. In tabel 1 worden voorbeelden genoemd van digitale trends met een impact op het operatngmodel.

De kortere time-to-market van nieuwe ideeën vraagt om een nieuw type model dat snelheid en flexibiliteit accommodeert en verhoogt. Feitelijk gaat het hier over het zogenaamd 'agile' maken van de business en IT. Dit gaat veel verder dan slechts het inrichten van agile methodieken als Scrum voor IT-ontwikkelingen, maar vraagt om een fundamentele verandering van het bestaande operatngmodel.

Gebruikers in de business willen korter op de bal zitten, willen meedoen en daadwerkelijk zeggenschap hebben over IT. Samenwerking en integratie van business en IT in gezamenlijke teams lijkt daarbij onvermijdelijk. Zoals Koot, Mutsaers en Veen ([Koot15]) al concludeerden: in het digitale tijdperk past het traditionele IT-operatngmodel gebaseerd op demand-supply en plan-build-run niet meer.

*Organisaties moeten inspelen op de digitaliserende maatschappij en zichzelf de vraag stellen of het huidige operatngmodel wel geschikt is voor flexibiliteit en snelheid*

De grote vraag is: hoe ga je hier als organisatie mee om? Welke veranderingen zal de organisatie door moeten maken om hierop in te spelen? Aansprekende voorbeelden

zoals Spotify laten zien wat de impact van flexibiliteit en snelheid kan zijn op bestaande businessmodellen en wat dit kan betekenen voor het eigen IT-operatngmodel.

We belichten kort als voorbeeld de inrichting van organisaties zoals Spotify. Vervolgens gaan we in op het ontstaan van hybride modellen als gevolg van het verschillen van businessfuncties. Daarna behandelen we de rol van IT in het model, de kenmerken van het hybride model. Ten slotte bespreken we kort op welke wijze de verschillende snelheden van IT zich tot elkaar verhouden en hoe een organisatie daadwerkelijk de versnelling opstart om uiteindelijk hybride te worden.

## Digital natives

Laten we vooropstellen en benadrukken dat niet alle organisaties voor een fundamentele verandering staan als gevolg van digitalisering. Zeker is wel dat ieder bedrijf in meerdere of mindere mate direct of indirect met digitalisering te maken zal krijgen.

Digital natives zoals Spotify zijn vanaf de oprichting ingericht om snel en flexibel te opereren. Zij lijken moeiteloos maatschappelijke trends en vernieuwende organisatieconcepten te omarmen en te incorporeren. Het Spotify-model vormt hiermee voor veel organisaties een lonkend perspectief.

Dit type organisatie is in de kern gebaseerd op een nieuw organisatieparadigma dat door Laloux ([Lalo14]) ook wel 'Teal' genoemd wordt. Dit paradigma is gebaseerd op principes als 'empowerment', 'wholeness' en 'evolutionary purpose'. In de organisatorische uitwerking worden deze principes onder meer gekenmerkt door kleinere multifunctionele en zelfsturende teams. Deze teams zijn gericht op het snel realiseren van uitkomsten en minder op een optimalisatie van opvolgende logische activiteiten. Besluitvorming vindt op een totaal andere wijze plaats dan bij een traditioneel hiërarchisch model of consensusmodel.

In het Spotify-model wordt gewerkt met *squads* en *tribes*, waarbij invulling wordt gegeven aan flexibel opererende teams met dynamische samenstellingen van rollen en competenties. ING (zie bijvoorbeeld [Hens16]) heeft zich laten inspireren door het Spotify-model voor de recente herinrichting van een deel van de IT-organisatie.

*Digital natives bewegen zich vanaf de oprichting in een volledig digitale wereld en hebben geen last van een traditionele inrichting van systemen, processen en competenties*

*Zonder digitale inrichting van IT blijft de toepassing van IT hangen in ondersteuning en automatisering en wordt de volledige businesswaarde van IT niet gerealiseerd*

Vanaf de start is dit type organisatie ingericht om een snelle time-to-market te realiseren met een solide en sterke basis voor digitale innovatie en vernieuwing. Dit verschilt nogal met meer traditionele organisaties, die regelmatig aanlopen tegen allerlei interne beperkingen zoals functionele silo's, lange doorlooptijden en inflexibele en rigide processen. De digital natives en de inrichtingsprincipes die zij hanteren bieden goede handvatten voor organisaties om zich te gaan inrichten volgens de eisen van het digitale tijdperk.

### Hybride volgt op 'One Company' voor non-digital natives

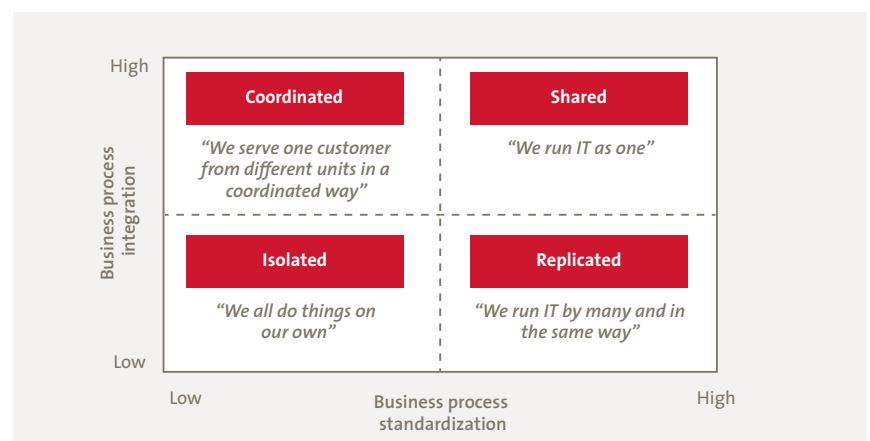
Vanuit het credo van stabiliteit, voorspelbaarheid en efficiëntie van kosten hebben organisaties jaren gestreefd naar planmatigheid, standaardisatie en integratie, de zogenaamde One Company-strategie (zie bijvoorbeeld [Koot14]). Vanuit het perspectief van het creëren van schaalvoordelen, synergie en betere performance betekent dit serieuze concessies op het gebied van lokale autonomie ten gunste van standaarden en centralisatie. In het toonaangevende boek *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution* ([Rosso6]) wordt dit type model aangeduid als het 'shared' operatingmodel (zie figuur 1).

De harmonisatie richting het shared operatingmodel houdt onder meer in dat wordt gestreefd naar een volwassen architectuur als basis en naar strategisch voordeel. Aspecten waar volgens dit model in de architectuur veel aandacht voor is, zijn onder meer simplificatie en applicationalisatie. Deze harmonisatie past bij een cultuur gericht op stabiliteit en voorspelbaarheid, waarbij processen gericht zijn op een hoge mate van specialisatie. In relatie tot IT is het op plan-build-run gebaseerde demand-supplymodel hét middel geweest om de twee werelden met elkaar te verbinden. Een dergelijk model gericht op betrouwbaarheid en voorspelbaarheid past echter niet meer bij een digitale wereld waarin snelheid en flexibiliteit kernwoorden zijn ([Koot15]).

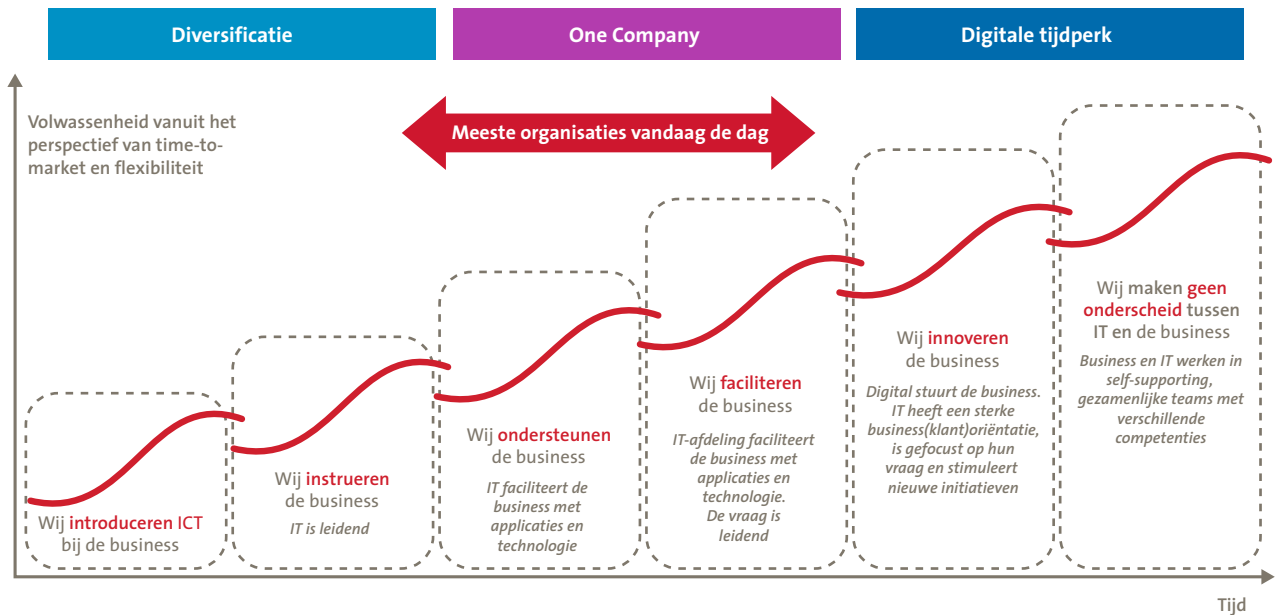
De snelheid en flexibiliteit die deel uitmaken van het digitale model, zijn geen standaardonderdeel van bedrijven die zich jaren gericht hebben op de One Company-strategie. Dit model ging de afgelopen vijf tot tien jaar uit van maximale standaardisatie en integratie en het delen van functionaliteit over het hele bedrijf. Het demand-supplymodel is de meest effectieve manier om de activiteiten aan de vraagkant aan de businesszijde en de delivery aan de IT-zijde te clusteren, standaardiseren en optimaliseren. Hiermee wordt feitelijk één standaard en één snelheid van IT nagestreefd.

De introductie van het digitale model maakt verandering noodzakelijk waarbij innovatie een kernfunctie is en concessies gedaan worden op de efficiëntie van de clustering van activiteiten in afdelingen of functies gericht op taken. Immers, de introductie van zelfsturende integrale business-IT-teams trekt business en IT naar elkaar toe. Deze ontwikkelingen zijn weergegeven in figuur 2, waarin zichtbaar is dat de digitale wereld vraagt om het gedeeltelijk loslaten van de principes van de One Company-strategie en op de lange termijn uitgaat van verdere integratie van IT met de business.

Vanzelfsprekend hebben niet alle bedrijfsfuncties dezelfde wensen wat betreft snelheid en flexibiliteit. Zo zal bij de e-commercefunctie de noodzaak om te versnellen gro-



Figuur 1. Interpretatie van Ross en Weill: het 'shared' operatingmodel ([Rosso6]).



Figuur 2. Ontwikkelingen in de rol van IT (gebaseerd op de IT-tijdperken in de Nolan-fasen).

ter zijn dan bij de financiële functie. Echter, in de One Company-strategie en het hierbij vaak gehanteerde meer traditionele demand-supplymodel werd hier beperkt onderscheid in gemaakt. Het gaat in dit model immers om standaardisatie en integratie.

In de next-generation operatingmodellen waarin agile de kern vormt, wordt dit onderscheid wel geïntroduceerd. Daar waar strategische differentiatie gerealiseerd kan worden met verhoging van snelheid en flexibiliteit, zullen organisaties in aanmerking komen voor het toepassen van nieuwe organisatiemodellen en principes zoals de digital natives die standaard gebruiken om meer agile te werken. Feitelijk betekent dit dat afhankelijk van de business-functie, de business IT voor een deel naar zich toe trekt. IT wordt hiermee een businessvraagstuk en dus onderdeel van de business. Het onderscheid tussen IT-strategie en businessstrategie zal langzamerhand gaan verdwijnen als in het digitale tijdperk de werkelijke waarde van IT gerealiseerd gaat worden.

Hiermee ontstaat vanzelf het hybride model: het sturen op verschillende snelheden van verandering en de hiermee gepaard gaande IT-ontwikkeling. Hierbij is het van belang op te merken dat het hybride model niet een doel op zich is, maar een logisch gevolg van versnelling van een aantal businessfuncties. Op de lange termijn is het niet ondenkbaar dat het hybride model verdwijnt en alle businessfuncties met dezelfde (hogere) snelheid opereren.

In de volgende paragrafen bekijken we meer in detail hoe een hybride model bestaande uit twee snelheden eruitziet en welke kenmerken we onderscheiden.

## Hybride model kent andere rol van IT

Het feit dat businessfuncties in verschillende mate IT naar zich toe zullen trekken en zullen integreren in gezamenlijke teams, zorgt ervoor dat de organisatie van de IT-functie sterk gaat veranderen de komende jaren. Aangezien het spel, het speelveld, de spelers, de regels en de inzet veranderen, moet ook het IT-operatingmodel fundamenteel op de schop om te overleven.

Een operatingmodel omvat, in de context van dit artikel, alle structurelementen die nodig zijn om de businessstrategie en doelstellingen te (helpen) realiseren. Bij ontwerp en inrichting van het operatingmodel wordt expliciet gekeken waar en in welke mate structuur en focus moeten worden aangebracht om de toegevoegde waarde van IT binnen de waardeketens van de business te maximaliseren.

Dit is exact de crux als opstap naar het hybride IT-operatingmodel en is wezenlijk anders dan nu. De IT-operatingmodellen die wij momenteel veel tegenkomen, kennen vaak een eenzijdige focus en bediening met weinig tot geen mogelijkheden voor differentiatie en variatie. Het gevolg is dat de IT-organisatie voor het ene bedrijfs onderdeel te traag opereert en voor het andere bedrijfs onderdeel te duur is, of erger, nog geen toegevoegde waarde levert in de ogen van de business. Dit zijn dilemma's die met de huidige uitgangspunten en binnen het huidige paradigma en de huidige structuren simpelweg niet opgelost kunnen worden.

Organisaties die met een meer traditioneel ingericht IT-operatingmodel proberen actief te zijn in een digitale wereld die vraagt om kortcyclische veranderingen en flexibiliteit, ervaren spanning. Zo zal IT-operations het idee krijgen dat om hen heen georganiseerd wordt als de business eigen initiatieven ontplooit. Hiermee wordt afgewe-

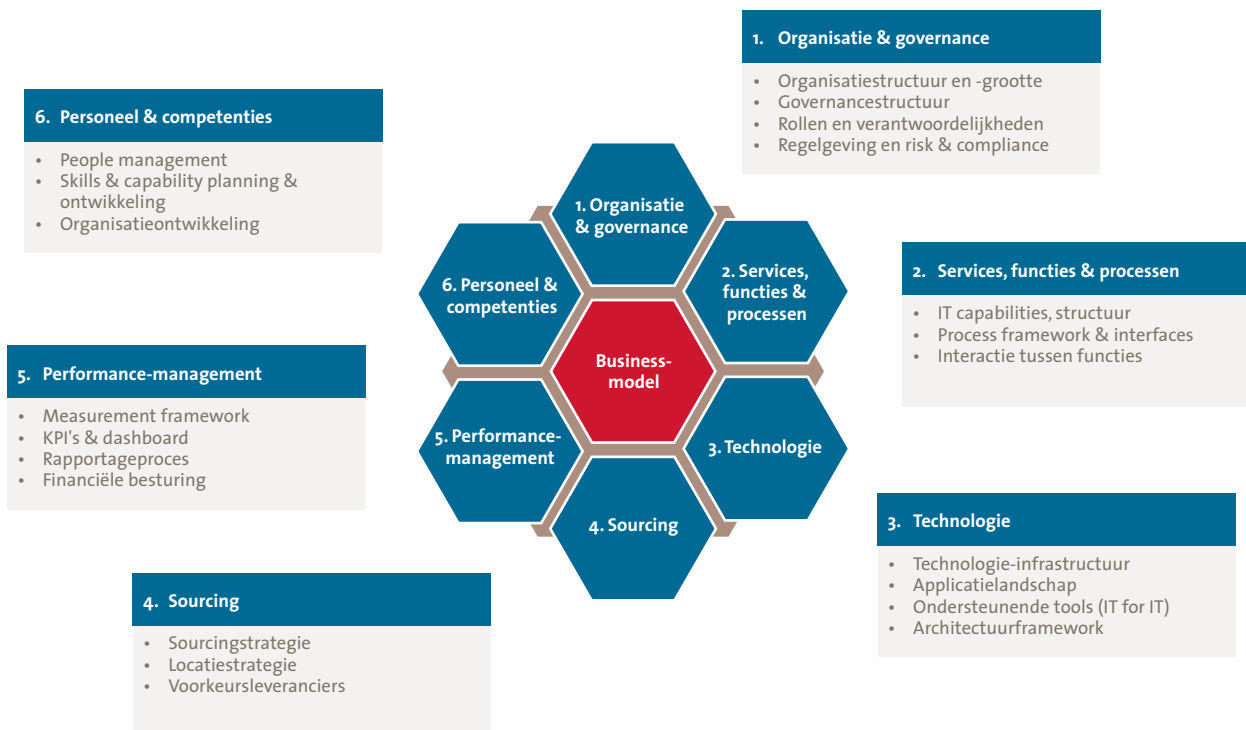
ken van de standaard ingerichte IT-managementprocessen en ontstaat een netwerk van interacties. Daarnaast is de business niet meer bereid grote meerjarentransformaties te initiëren in IT-ontwikkelingen. IT wordt dan al gauw gezien als cost centre en als obstakel voor innovatie in plaats van als voorwaardenscheppend en als stimulan.

Een hybride organisatie kan veel eenvoudiger en tegelijkertijd flexibel en responsief omgaan met verscheidene, veranderende businessbehoefte en kan dat op verschillende snelheden. Vanzelfsprekend kunnen de wensen van de businessfuncties leiden tot meer dan twee verschillende snelheden, afhankelijk van de mate waarin dit strategisch voordeel biedt. In de context van dit artikel beperken wij ons echter tot twee snelheden. Gartner noemt deze snelheden 'mode 1' en 'mode 2' ([Gart16a]). Wij noemen beide perspectieven in de context van dit artikel het *stability*- en het *agility*-perspectief.

- Vanuit een stability-perspectief wordt voorspelbaarheid nagestreefd. Dit betekent voor de organisatie focus op maximale efficiency waarbij begrippen als grootschalige standaardisatie, betrouwbaarheid en schaalvoordelen door volume centraal staan.

- Het agility-perspectief betekent voor de organisatie een verdere integratie met de business en een gezamenlijke focus op het aantoonbaar creëren van waarde voor specifieke doelgroepen zoals eindklanten, bedrijfsonderdelen (business) en wet- en regelgevende instanties, waarbij begrippen als time-to-market, *resilience*, behoeften (*needs*), real-time *insights*, snelheid en *experience* centraal staan.

Zoals Gartner ook benoemt voor de perspectieven 'mode 1' en 'mode 2' is het per definitie niet zo dat het ene perspectief beter of slechter is dan het andere. In beide perspectieven vinden verbetering, verandering en innovatie plaats, alleen met een andere focus en snelheid. De IT-organisatie moet in praktische zin en binnen hetzelfde operating-model effectief kunnen omgaan met de modaliteiten van voorspelbaarheid/stabiliteit naast wendbaarheid/snelheid. Ieder perspectief stelt eigen eisen aan mensen, processen en technologie. Het is uitermate belangrijk deze verschillen te onderkennen en expliciet mee te nemen in het ontwerp van het IT-operatingmodel op alle besturingsniveaus. Juist verscheidenheid in doelstellingen en hiervan afgeleide structurelementen zouden centraal moeten staan in het ontwerp en de implementatie van een hybride IT-operatingmodel.



Figuur 3. Structurelementen in next-generation IT-operatingmodellen.

	Stability	Agility
Organisatie & governance	Planmatig, grote transformaties Goedkeuringgedreven Mechanistisch, scheiding van functies Besluitvorming centraal en hoog in organisatie Sterk IT-mandaat bij richtingbepaling	Opportunity- en productgedreven, kleine iteraties Empirisch, continu Organisch, geïntegreerd en multidisciplinair Besluitvorming meer gedecentraliseerd in teams, strikte regels Business is in de lead en absorbeert demand-supply
Services, functies & processen	Focus op voorspelbaarheid, stabiliteit en efficiency Lineair lange ontwikkeltrajecten, demand-supply Controleren en voorkomen van uitval	Resultaat, snelheid en focus op waarde (customer experience) Korte cycli, agile, Scrum en DevOps Onderzoekend, trial and error, snelheid
Technologie	Compleet architectuurgedreven Gestandaardiseerd, geïntegreerd Modulair en groot Focus op volwassen architectuur en platform Tools om IT te monitoren en managen (ERP for IT)	Architectuurprincipes en platform liggen bij teams Tooling en applicaties op platform of volledig stand-alone Modulair en klein Focus op digitaal en automatisering Focus op automatisering van IT-processen (bouw tot deployment)
Sourcing	Minder leveranciers Langetermijnrelaties, stabiele contracten SLA's	Meerdere leveranciers, hechte relaties met start-ups en community's Korte termijn, vluchtig, snel connected en disconnected Vertrouwen en ervaring
Performance-management	KPI's op kosten, kwaliteit en stabiliteit Conformeren aan plannen Individuele activiteiten, intrinsieke motivatie, 'nice to have' Gedeeltelijke IT P&L Budgettering centraal Over/onder budget (output is niet flexibel)	KPI's op snelheid, innovatie en feedback van klant Conformeren aan minst 'viable' product Evaluatie van teaminspanning, intrinsieke motivatie, 'must have'  Business P&L Budgettering decentraal gebaseerd op benodigde output Onder/over output (budget is niet flexibel)
Personeel & competenties	Specialisatie binnen domein of focus op activiteiten Comfortabel met plan, plan-build-run Functiegeoriënteerd 'Control-minded', mechanistische cultuur	Customer journey focus Community thinkers, initiatief, comfortabel met vrijheid Rollen in plaats van functies Vertrouwen, eigenaarschap, cultuur van samenwerking

Tabel 2. Twee modaliteiten gaan hand in hand in het hybride IT-operatingmodel.

## Inzicht in hybride model door structurelelementen van IT-operatingmodel

Om nader in te zoomen op het hybride operatingmodel van IT is het nodig kort stil te staan bij de basis waar de IT-functie traditioneel haar bestaansrecht aan ontleent en waar IT diensten aan levert, namelijk de business en de klanten die bediend worden door de business. Als IT de business goed kent en begrijpt, is de stap naar de juiste focus, het leveren van toegevoegde waarde en de organisatie van IT, eenvoudiger te maken.

Het businessplan van een onderneming beschrijft diverse onderwerpen, zoals bestaansrecht, businessstrategie, businessmodel, doelstellingen, onderscheidend vermogen en fundamentele keuzes. Deze onderwerpen zijn vervolgens samenhangend uitgewerkt in klanten, markten, kanalen en *capabilities*. Het effectief ondersteunen van de businessstrategie en het businessmodel van een onderneming staat of valt met een hierop afgestemd operatingmodel, waar de IT-functie een onderdeel van is.

Om de impact op het operatingmodel inzichtelijk te maken hanteren we het KPMG IT Target Operating Model (IT TOM)-raamwerk. Dit raamwerk geeft op eenvoudige wijze een overzicht van de elementen waar organisaties tijdens de ontwerpfasen van het operatingmodel aandacht aan moeten besteden.

Omgaan met *agility*, differentiatie en dynamiek, naast *stability* en voorspelbaarheid, vraagt om fundamentele organisatieontwerpkeuzes die resulteren in een herontwerp van het traditionele IT-operatingmodel op alle structurelelementen. In tabel 2 wordt deze impact samengevat. We gaan hier per element kort in op de gevolgen.

### Organisatie en governance

De organisatie en governance (besturing) van een hybride IT-organisatie bestaat op teamniveau uit een verzameling van (semi)permanente en virtuele teams afgestemd op de businessbehoefte. Deze teams zijn gericht op stabiliteit of ze zijn gericht op agile.

Teams die stabiliteit als uitgangspunt hebben, opereren mechanistisch, hiërarchisch en planmatig en zijn vaak bezig met grote complexe projecten en transformaties. Hierbij ligt de besturing dicht bij het traditionele demand-supplymodel waarbij ontwikkeling meer volgens plan-build-run verloopt, met duidelijke bevoegdheden die doorgaans hoger in de organisatie opgehangen zijn.

Teams die agility als uitgangspunt hebben, zijn kleinschalig, wendbaar en empowered en zijn vaak bezig met veel kleinschalige projecten en releases met vele iteraties. De besturing is overall te typeren als plat, integraal, richtinggevend en verbindend op het centrale niveau en kent een beperkt aantal besturingsniveaus. Afhankelijk van het perspectief zijn de teams meer of minder empowered om binnen de kaders zelf besluiten te nemen.

## Services, functies en processen

De services, functies en processen hebben een verschillende focus; deze is meer gericht op voorspelbaarheid en betrouwbaarheid van sequentiële activiteiten, ofwel meer gericht op concrete en snelle uitkomsten.

Een processtructuur voor een team dat zich primair bezighoudt met stabiliteit, is uitgebreid, zorgvuldig, voorspelbaar en omvangrijk; er zijn veel *checks and balances* ingebouwd om deze aspecten in elke fase van het proces te waarborgen.

Een processtructuur voor een agile team vraagt om een andere structuur, namelijk kortcyclisch, flexibel, dynamisch en responsief om in te spelen op verschillende en veranderende businessbehoefte om businessdoelstellingen te realiseren. De focus ligt hiermee op de uitkomst van processen, niet op de optimalisatie van activiteiten. Teams van de business en IT werken geïntegreerd samen in Scrum-werkwijzen.

## Technologie

Technologie wordt in het digitale tijdperk als de belangrijke accelerator en innovator gezien om businessnetwerken en sociale netwerken binnen een businessecosysteem op te zetten en te onderhouden. Het hybride IT-operating-model heeft ook twee verschillende gezichten, maar hier zijn meer overeenkomsten te noemen die in beide modaliteiten terugkomen, zoals de benodigde schaalbaarheid van infrastructuur en de noodzaak te blijven werken vanuit architectuurprincipes zoals modulariteit om continuïteit en betrouwbaarheid te borgen. Beide technologieën bestaan in het hybride IT-operatingmodel naast elkaar en kunnen elkaar versterken.

Een voorbeeld van versterking van de twee snelheden is een bronsysteem (focus: stabiliteit) dat door ondernemingen gecombineerd gebruikt wordt met agile technologie (app stores) om zich te onderscheiden of *first mover advantage* te hebben in de markt waarin zij opereren.

Agile technologie is kleinschalig, modulair, makkelijk en eenvoudig te koppelen. De technologie is bedoeld om producten en/of releases snel te ontwikkelen en naar de markt te brengen. Dit betekent dat operations een belangrijke rol speelt in het agility-perspectief en de hiermee gemoeide integratie van business en IT. Om effectief en snel concepten van ideevorming via ontwikkeling naar productie te brengen is *continuous delivery* en de hiermee gepaarde ver-

regaande automatisering van IT-processen zoals building, testing, deployment en provisioning randvoorwaardelijk.

Technologie gericht op stabiliteit is minder flexibel en is massiever en wijzigingen zijn complex als gevolg van de focus op integratie. Wijzigingen verlopen doorgaans via grote releases met grote testtrajecten die vaak bepaald worden in samenspraak met leveranciers van pakketten. Vanzelfsprekend heeft continuous delivery toegevoegde waarde vanuit het stability-perspectief op IT, maar het is niet randvoorwaardelijk.

## Sourcing

Ten aanzien van sourcing hebben beide perspectieven ook hun eigen eisen aan hoe invulling wordt gegeven aan de sourcingstrategie en sourcing-, leveranciers- en contractmanagement.

IT-organisaties die zich vanuit een sourcingperspectief richten op stabiliteit en voorspelbaarheid, zullen voor wat betreft de sourcingstrategie gaan voor langdurige contracten en sourcingrelaties met een beperkt aantal leveranciers. Contracten zijn gericht op het vaststellen van grote hoeveelheden eisen aan performance, samenwerking en rapportages en kennen vaak duizenden passages.

Sourcing in businessfuncties gericht op agility, snelheid en flexibiliteit kent totaal andere eisen, waarbij de oplossingen, leveranciers en sourcingrelaties kortcyclisch talrijk (kunnen) zijn. De mogelijkheden zijn legio, dus waarom zou je je willen beperken? Afspraken zijn vooral gericht op het resultaat en de contracten zijn kleiner, kennen een kortere looptijd en richten zich meer op de rol van de samenwerking met de partij in het bredere spectrum van leveranciers en afnemers.

## Performancemanagement

Het performancemanagement zal in een hybride model een veel rijkere set van stuurvariabelen moeten hebben om de hybride kenmerken te ondersteunen. Het omvat de juiste stuurvariabelen en prikkels om tegelijkertijd te kunnen sturen vanuit een integraal besturingskader op businessdoelstellingen en prestaties van organisaties en teams naast traditionele individuele taakstellingen en beoordelingen op medewerkersniveau.

Het performancemodel zal zich vanuit het agility-perspectief richten op de snelheid waarmee innovatie en vernieuwing tot stand komen en hoe de klant (zowel intern als extern) hierop reageert. De feedback van de klant is dan ook een belangrijk aspect. Intern wordt specifiek gekeken

naar optimalisatie of activiteiten en worden aspecten van intrinsieke motivatie beloond, zoals kwaliteit, vernieuwing en initiatief. Ook wordt in toenemende mate gestuurd op teamniveau en verdwijnen individuele KPI's om de samenwerking en integratie te bevorderen. Resultaten worden niet op voorhand gespecificeerd, de aandacht gaat uit naar het doel. Budgettering is meer decentraal met product- of projectbudgetten en is kortcyclisch, en het budget zelf is niet flexibel. Vaak conflicteert dit met de 'traditionele' planning-en-controlcyclus.

De KPI's gericht op stabiliteit zijn primair gericht op beheersing op ieder besturingsniveau met betrekking tot kosten en kwaliteit. Efficiëntie en effectiviteit van activiteiten en de mate waarin deze voldoen aan vooraf vastgestelde doelstellingen vormen de kern. Beoordeling vindt plaats op individueel niveau en gebaseerd op de mate waarin de vooraf gespecificeerde doelstellingen behaald zijn. Budgetten liggen centraal in de organisatie en vaak voor een groot deel bij de IT-organisatie. Aangezien de *requirements* van de doelstelling of het eindproduct niet flexibel zijn, zal het budget flexibel moeten zijn en wordt gestuurd op de mate waarin binnen tijd en budget de gewenste requirements ingevuld zijn.

### **Personeel en competenties**

Op het gebied van personeel en competenties stelt een hybride organisatie hoge eisen aan de HR-functie en de medewerkers die onderdeel zijn van het netwerk van de IT-organisatie. Bij het versnellen van de IT-organisatie als onderdeel van specifieke businessfuncties is het advies goed te kijken welke medewerkers zich het meest thuis voelen in de hierbij passende werkvormen en cultuur.

Medewerkers in teams die opereren binnen een omgeving waar stabiliteit centraal staat, zijn vaak gespecialiseerd en werken volgens de opgestelde regels van plan-build-run. De optimalisatie van activiteiten, het werken met heldere functiescheiding en het oogsten van voordelen uit schaal-grootte en efficiëntie zijn belangrijke drivers.

Medewerkers in teams binnen een omgeving waar agility centraal staat, opereren semiformeel en soms experimenteel. Regels richten zich niet zozeer op het proces zelf, maar op de wijze van samenwerken, gedrag en hoe besluitvorming plaats zou moeten vinden. Dit vraagt om ondernemende, resultaatgerichte en empowered medewerkers die zelfstandig en soms met meerdere petten op (rollen) in agile structuren kunnen werken. Hier geldt een regime van proberen, evalueren en leren.

## **Verbindende elementen tussen de twee perspectieven**

Organisaties zullen in veel verschijningsvormen bestaan afhankelijk van de mate waarin businessfuncties gestuurd worden op stability en agility. Ook de snelheid waarmee en de volgorde waarin businessfuncties gezamenlijk met bijbehorende IT agile gemaakt worden, zullen verschillen. Er is geen sprake van een beste manier (de ideale blauwdruk), maar in iedere implementatie zal aandacht uit moeten gaan naar de verbinding tussen de twee perspectieven.

*In iedere specifieke implementatie van het hybride model ontstaat de uitdaging van orkestratie en interconnectie tussen de twee snelheden van IT*

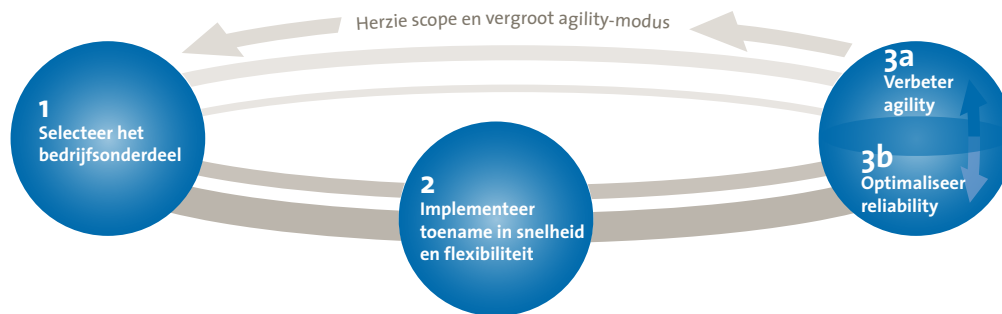
In de bespreking van de structurelementen in de vorige paragraaf kwamen al enkele concrete tegenstellingen aan het licht, zoals de wijze waarop de traditionele planning-en-controlcyclus verschilt.

Naar onze mening dient de wijze waarop over de twee snelheden heen georganiseerd wordt, onderdeel te zijn van de implementatie van de versnelling. Per nieuw initiatief of businessfunctie zal gekeken moeten worden hoe deze in relatie staat tot de bestaande governance, processen en applicaties. Hierbij ligt de focus op de verbindende elementen, zoals rapportagelijnen van een team, de platformen die gebruikt worden en de gedeelde processen.

De businessfuncties die in een versnelling terechtkomen, werken volgens andere principes maar delen nog steeds een groot deel van de organisatiefuncties en platformen. Zoals eerder aangegeven is het ook zeker niet ondenkbaar dat in beide snelheden van IT gestreefd wordt naar maximale automatisering om DevOps mogelijk te maken, maar verschilt de mate waarin hier rendement uit gehaald wordt. Welke organisatiefuncties en -processen gedeeld zullen worden en welke specifiek in de teams van de agility-modus ingericht worden, is een organisatiespecifieke keuze.

Architectuur zal in het model richtinggevend en sturend zijn waar beide perspectieven letterlijk samenkomen. Bij het geven van autonomie aan zelfsturende teams om zelf ideeën te ontwikkelen, dienen heldere kaders gesteld te worden over hoe deze te integreren met bestaande platformen.





Figuur 4. Het hybride model ontstaat vanuit versnelling van geselecteerde businessfuncties.

Daar waar wij recentelijk hebben bijgedragen aan het ontwerp van de nieuwe organisatie, is het behoud van een sterke architectuurfunctie consequent als cruciale factor naar voren gekomen. In implementaties van het next-generation IT-operatingmodel hebben we gezien dat de architectuurfunctie centraal binnen IT kan blijven maar ook als onderdeel van de business kan bestaan.

Tevens zal aandacht moeten worden besteed aan het periodiek in lijn brengen van de voortgang van ontwikkeling in beide snelheden. Hierbij dient de bredere integrale businessplanning te blijven aansluiten bij de kortcyclische veranderingen en zullen wederzijdse afhankelijkheden goed in kaart gebracht moeten zijn. Een framework dat helpt bij dit type orkestratie is bijvoorbeeld SAFe (het Scaled Agile Framework).<sup>1</sup>

## De eerste stappen naar het hybride model

In de voorgaande paragraaf is het hybride model toegelicht. Bij het toepassen van deze principes op businessfuncties blijft een belangrijke vraag: hoe begin ik en waar pas ik deze principes als eerste toe?

Belangrijk is om te beseffen dat het hybride model geen doel op zich is, maar het gevolg van het aanbrengen van versneling en agility in een deel van de organisatie. Door een of meerdere businessfuncties te selecteren en de structurelementen van het operatingmodel in te richten naar digitale (agility-)principes, ontstaat vanzelf het hybride model.

Vanwege de complexiteit van de transitie en het feit dat deze voor een aanzienlijk deel gebaseerd is op simpelweg starten, experimenteren en hier vervolgens van leren, is de meest logische keuze klein te starten. Het doel is hiermee een vliegwiel te introduceren waarmee het succes en de geleerde lessen in het agility-domein zich uitbreiden naar andere businessfuncties. Gartner beschrijft dit als het constant bouwen en herzien van vaardigheden naar de toekomst, waarbij organisaties de onderdelen gericht op vernieuwing scheiden van de staande organisatie ((Gart16b)).

Hierbij is het van belang zich te realiseren dat de ene modus niet beter of slechter is dan de andere en dat beide constant verbeterd kunnen en moeten worden. In de agility-modus gaat dit vooral om het vergroten van agility, het verder automatiseren van de ondersteunende IT-processen en het constant werken aan een cultuur van intrinsieke motivatie om het zelflerend en sturend vermogen uit te vergroten. In het domein van de organisatie dat gericht blijft op stabiliteit en betrouwbaarheid, zijn verdere vereenvoudiging, standaardisatie en het streven naar een volwassen architectuur belangrijk. Deze stappen zijn weergegeven in figuur 4.

De vraag die hierbij onbeantwoord blijft is met welke businessfuncties te beginnen. Hoe selecteer ik deze?

*De meest fundamentele keuze in de wereld van het hybride model is welke bedrijfsfuncties je in welke snelheid plaatst en met welke functies je begint*

<sup>1</sup> www.scaledagile.com

Factor	Beschrijving
Huidige structuur en inrichting	Op welke wijze zijn businessfuncties te onderscheiden met een logische scheiding van focus, activiteiten en aansturing?
Noodzaak van innovatie & vernieuwing	Is innovatie en de versnelling van vernieuwing in het organisatieonderdeel gewenst?
Strategisch voordeel	Biedt het versnellen van de betreffende businessfunctie een strategisch voordeel?
Geschiktheid architectuur	Is de (IT-)architectuur van de betreffende functie volwassen en leent deze zich voor een versnelling (bijvoorbeeld door middel van continuous delivery en DevOps)? Is een platform aanwezig om op te ontwikkelen of is dit gewenst?
Technische onafhankelijkheid	Is deze businessfunctie voor wat betreft de technische legacy voldoende onafhankelijk te veranderen? Als afhankelijkheden met andere businessfuncties te sterk zijn, zal dit altijd een remmend effect hebben en de implementatie lastiger maken.
Regelgeving	In welke mate is de businessfunctie onderwerp van regelgeving, en biedt deze regelgeving voldoende ruimte om over te stappen op een nieuwe vorm van aansturing en uitvoering?
Leiderschap en cultuur	Is bij het leiderschap van de businessfunctie voldoende urgentie aanwezig? Gezien de complexiteit van de transitie en het belang van het creëren van een cultuur van samenwerking en initiatief, is draagvlak bij het management cruciaal. Is de business klaar om meer eigen IT-verantwoordelijkheid te omarmen? Is het management in staat de touwtjes uit handen te geven? De eindverantwoordelijkheid blijft bij het management maar om effectief met zelfsturende teams te werken, is het noodzakelijk bevoegdheden ook te kunnen delegeren.
Capabilities	Zijn de medewerkers in de betreffende functie klaar voor zelfsturing? Zijn de medewerkers voldoende breed georiënteerd en bezitten voldoende medewerkers kennis over verschillende domeinen heen? Kunnen zij omgaan met de benodigde flexibiliteit? Kunnen de benodigde capabilities elders (intern of extern) geworven worden?
Klanten en netwerk	In welke mate staat de businessfunctie in contact met klanten van de organisatie en biedt dit extra kansen of risico's?

Tabel 3. Factoren om rekening mee te houden bij het selecteren van businessfuncties.

Hierbij dient aandacht uit te gaan naar de wijze waarop de organisatie op dit moment ingericht is. Zo zal een organisatie die sterk vanuit geïntegreerde ketens georganiseerd is, sneller een doorsnede maken per (klant)keten, terwijl een organisatie die meer gericht is op zelfstandige businessunits, zal kijken naar onderdelen van een unit. Gezien de complexiteit en risico's die gepaard gaan met de (vaak experimentele) inrichting van next-generation IT-operatingmodellen, ligt het voor de hand te starten met kleinere en meer geïsoleerde onderdelen van het bedrijf die nu al dicht op innovatie zitten.

In tabel 3 is een aantal factoren benoemd om rekening mee te houden bij het selecteren van businessfuncties.

## Conclusie

Als gevolg van de snel digitaliserende maatschappij worden agility, snelheid en flexibiliteit voor veel organisaties steeds belangrijker als inrichtingsprincipes. Dit klinkt eenvoudig, maar is dat zeker niet en het heeft grote consequenties. De toepassing van deze principes leidt tot een majeure verandering in de wijze waarop organisaties nu ingericht zijn en gebruikmaken van IT. Het IT-operatingmodel zal fundamenteel op de schop moeten om organisaties in het digitale tijdperk effectief te accommoderen.

De huidige organisatie en traditionele inrichting van IT maakt het simpelweg onmogelijk om aan de toenemende

businessseisen van snelheid en flexibiliteit te voldoen. Organisaties die ervoor kiezen om niet tijdig mee te gaan in het gezamenlijk en agile inrichten van business en IT, zullen in toenemende mate spanning ervaren. Traditionele IT-afdelingen worden uiteindelijk gepasseerd bij IT-initiatieven vanuit de business. De business gaat niet meer mee in meerjarige IT-transformaties. Traditionele leveringsprocessen worden omzeild en gaan over in netwerken van interacties. IT wordt tot een rigide low-value cost centre in plaats van een responsieve high-value driver van technologische innovatie binnen de onderneming.

De positionering en toepassing van IT vanuit een businessperspectief gaan verschuiven en soms zelfs radicaal veranderen. Dit zorgt voor een onomkeerbaar proces waarbij IT van de business wordt en daarmee een businessvraagstuk wordt. De stap van organisaties naar digital native vraagt naar onze mening om een paradigmaverschuiving binnen IT waarbij er naast de reeds traditionele focus op stabiliteit en voorspelbaarheid, expliciet focus komt op agility, flexibiliteit en snelheid. Omdat deze verandering niet direct integraal doorgevoerd wordt maar in geselecteerde businessfuncties, resulteert dit in een hybride model.

*In het hybride model wordt een deel van de IT volledig verweven in de business, waarbij flexibiliteit en snelheid de nieuwe gezamenlijke standaard worden*

In het hybride model onderkennen we in lijn met de twee modi van Gartner twee perspectieven:

- Het stability-perspectief richt zich op een voorspelbare en betrouwbare besturing van IT die zich dicht bij de huidige inrichting van organisaties bevindt en het hierin populaire demand-supplymodel.
- Het agility-perspectief richt zich op snelheid en flexibiliteit en gaat uit van verregaande integratie van business en IT in kleinere zelfsturende teams. De focus verschuift van optimalisatie van sequentiële activiteiten naar de focus op waarde uit producten en diensten. Businessfuncties met een agility-perspectief zullen organisch van opzet zijn en zich evolutionair voortbewegen en gedragen om bestaansrecht te hebben en hun doelen te bereiken. ‘Structure follows strategy’ in optima forma.

In dit artikel hebben we de kenmerken van beide perspectieven en de uitwerking op de structurelementen van het IT-operatingmodel beschreven en hiermee richting gegeven aan de benodigde verandering.

De urgentie voor organisaties is groot, evenals de impact op alle structurelementen die in dit artikel staan genoemd. Daarom is voor IT-organisaties haast geboden om kleur te bekennen, in beweging te komen én zich te bewegen in de goede richting. Niet meegaan in de digitale ratrace die momenteel gaande is, is volgens ons geen serieuze optie. Het maken van slimme keuzes in de inrichting van het IT-operatingmodel om businessvoordelen te houden en te behalen overigens wel. Veranderingen in de omgeving zorgen ervoor dat IT-organisaties van binnenuit moeten flexibiliseren, veranderen en aanhaken om hun positie en bestaansrecht te behouden.

Het credo binnen het hybride model lijkt: begin met versnellen en experimenteren en breid al lerende uit. De toepassing van het agility-perspectief start in een kleiner en geïsoleerd deel van de organisatie en zal zich uitbreiden naarmate de organisatie de voordelen ervaart en leert hoe de nieuwe principes effectief toe te passen zijn. Uitdagingen liggen in het kiezen van de juiste businessfuncties om te versnellen (waar is dynamiek nodig?), het moment (‘timing is everything’) en de scope (denk groot, maar begin klein).

Een nieuw model ontstaat niet van vandaag op morgen in een grote big bang maar zou eerder het geleidelijke resultaat moeten zijn van een responsieve, lerende organisatie die bereid is gangbare dogma’s los te laten en vertrouwen te geven aan de medewerker.

## Literatuur

- [Boss14] O. Bossert, C. Ip and J. Laartz, *A two-speed IT architecture for the digital enterprise*, McKinsey, December 2014, <http://www.mckinsey.com/business-functions/business-technology/our-insights/a-two-speed-it-architecture-for-the-digital-enterprise>
- [Gart14] Gartner, *Taming the Digital Dragon: The 2014 CIO Agenda*, Executive programs 2014 no. 1, 2014.
- [Gart16a] Gartner, *Bimodal IT*, IT Glossary, 2016, <http://www.gartner.com/it-glossary/bimodal>
- [Gart16b] Gartner, *Building the Digital Platform: Insights From the 2016 Gartner CIO Agenda Report*, 2016.
- [Hens16] C. Hensen, *Snelle squads voor de ING-klant*, NRC, 4 mei 2016.
- [Koot14] W.J.D. Koot and J. Pasma, “One IT” follows “One Company” (not the other way around), Compact 2014/2.
- [Koot15] W.J.D. Koot, E.J. Mutsaers en I.E. Veen, *Het demand-supplymodel voorbij*, Compact 2015/1.
- [Kott12] J.P. Kotter, *Accelerate*. Harvard Business Review, November 2012.
- [Lalo14] F. Laloux, *Reinventing Organizations*, Nelson Parker, 2014.
- [Rosso6] J.W. Ross, P. Weill and D.C. Robertson, *Enterprise Architecture As Strategy: Creating a Foundation for Business Execution*, Harvard Business School Press, 2006.

## Over de auteurs

- Ir. T.C.M. de Koning RE** is als senior manager werkzaam bij KPMG Management Consulting. Hij richt zich al ruim acht jaar op de effectieve inzet van IT, voornamelijk op de review en het ontwerp van (IT-)operatingmodellen en de uitvoering en aansturing van hieraan gerelateerde transformatietrajecten.
- Drs. V.F.L. Bos** is associate director bij KPMG Management Consulting. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van het inrichten van IT-organisaties en (IT-)transformaties. Hij was van 2011 tot 2015 als migratiemanager betrokken bij de Nationale Politie.
- Drs. ing. O. Halfhide** is als senior manager werkzaam bij KPMG Shared Services & Outsourcing Advisory. Hij heeft ruime ervaring op het gebied van project-, interim-, advies- en onderhandelings-/mediationrollen en heeft diepgaande kennis van International Outsourcing (ITO/BPO), Operating Models, Digital/Cloud, Demand/Supply Management, Integration/Separation, Strategic Sourcing en Procurement.