

Governance in het digitale tijdperk



Prof. dr. Steven de Haes

Decaan @ Antwerp Management School
Professor @ Universiteit Antwerpen



Prof. dr. Bas van Gils

Managing partner @ Strategy Alliance
Professor @ Antwerp Management School

Bij **Strategy Alliance** is het motto: sustainable digital transformation. We vinden dat naar duurzame oplossingen gestreefd moet worden. Dat betekent dat mensen een centrale rol moeten spelen: in an increasingly digital world, you have to put the people first. We geloven ook sterk in de stelling van **Kurt Lewin**: there is nothing more practical than a good theory, een leitmotif dat ook van toepassingen is op **Antwerp Management School**. Daarom hebben we op 7 september 2022 samen een interactieve sessie georganiseerd waarin we het **governance** aspect van dit vraagstuk onder de loep hebben genomen. In dit artikel geven we een kort overzicht van de behandelde theorie, vatten we de resultaten van de sessie samen, en presenteren we enkele adviezen. Voor meer informatie, neem contact op met bas.vangils@strategy-alliance.com

Inleiding

De digitale transformatie van de maatschappij is in volle gang en raakt ons op alle vlakken. Zowel in de privé-sfeer als in het zakelijke verkeer is 'digitaal' steeds meer de norm. Er zijn voorbeelden te over: van het bestellen van boodschappen die binnen enkele minuten geleverd moeten worden, het boeken van een reis, het plannen van een vergadering met mensen over de hele wereld of het automatisch afhandelen van aanvragen voor subsidies. Vaak gaat dat goed en levert het veel waarde op, soms zijn er flinke uitdagingen te overwinnen. Denk daarbij aan het beschermen van privacy van burgers en klanten.

De eminente onderzoeker **Jeanne Ross** heeft hier met haar collega's uitgebreid onderzoek naar gedaan in de zakelijke context. Zij maakt een onderscheid tussen digitize en digital. Om dit goed te duiden introduceren we de term **operating model**: de fundamentele manier waarop processen, rollen/organisatie, data en systemen zijn ingericht om de doelstelling van de organisatie te realiseren.

Digitize betekent: het vertalen van de "oude, papieren werkelijkheid" naar een digitale wereld

waarbij het operating model grotendeels gelijk blijft. Denk aan het vervangen van papier door PDF. Deze transitie is al jaren gaande en de bijbehorende uitdagingen zijn grotendeels bekend. **Digital** betekent: een radicale shift naar een nieuwe werkelijkheid waarbij het operating model volledig opnieuw wordt neergezet om optimaal gebruik te maken van digitale middelen. Doorgaans gaat dit gepaard met het uitbreiden van producten en diensten met een informatiecomponent.

Organisaties worden met beiden geconfronteerd en dit stelt hen voor nieuwe uitdagingen. Denk daarbij aan: Hoe gaan we om met de opkomst van agile werkwijzen in onze IT voortbrengingsprocessen? Hoe gaan we om met een stabiele operationele kern in het IT-landschap aan de ene kant, en moderne digitale platformen, processen, en diensten aan de andere kant? Hoe trekken we voldoende talent aan en hoe zorgen we dat we deze professionals behouden voor de organisatie? En hoe besturen we dit geheel?

Theoretisch kader

In deze sectie wordt ingegaan op op het theoretisch kader achter het governance-vraagstuk. We behandelen kort de modellen die

tijdens de sessie op **7 september 2022** zijn behandeld en vullen deze aan met enkele relevante inzichten uit de literatuur.

Digitale groei

Allereerst is ingegaan op het model van **Westerman**. Dit model is hieronder weergegeven. Het model kent twee assen. De verticale as gaat in op de **digitale capabilities** van een organisatie. Het gaat daarbij om de (volwassenheid van) digitale capabilities van een organisatie en de mate waarin deze ingezet kunnen worden om omnichannel customer journeys te realiseren corresponderen met de snel veranderende (steeds digitalere) verwachtingen van klanten.

De horizontale as gaat over het **governance** aspect. Hierbij ligt de focus op de mate waarin de governance capability in staat is om een duurzaam landschap van systeemoplossingen te realiseren met een goede balans tussen contractuele verplichtingen, (snel veranderende) functionele wensen, security, en resilience van systemen.

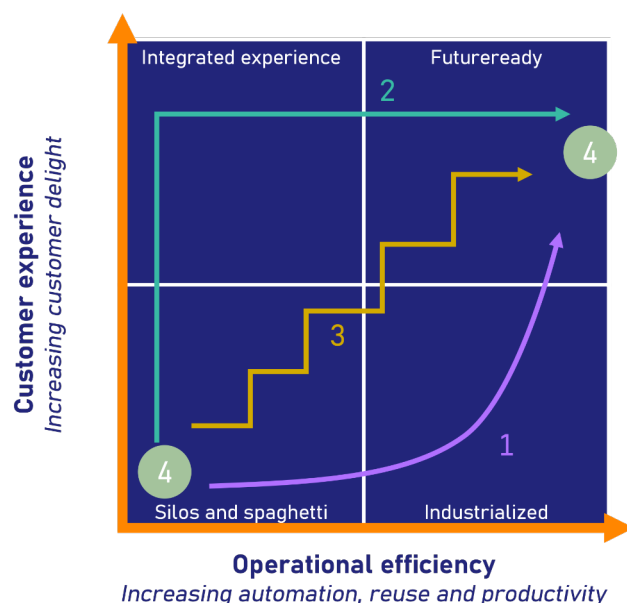
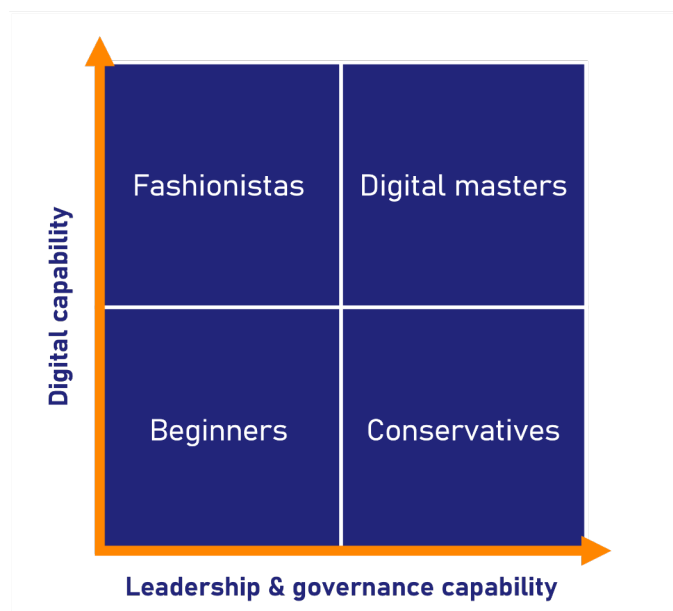
Als deze dimensies tegen elkaar uitgezet worden ontstaan **vier kwadranten** waarmee organisaties gekarakteriseerd kunnen worden. Organisaties met een lage volwassenheid op beide assen staan aan het begin van hun reis en worden beginners genoemd. Organisaties met een hoge volwassenheid op het gebied van governance, maar een lage volwassenheid op het gebied van digitale capabilities worden conservaties genoemd. Omgekeerd wordt het begrip fashionista gebruikt voor organisaties met een hoge volwassenheid op digitale capability gecombineerd met een lage volwassenheid rond governance. Tot slot, organisaties die een hoge

volwassenheid hebben op beide capabilities worden digital masters genoemd.

Elke organisaties krijgt te maken met vraagstukken op het gebied van digitale transformatie (digitize/digital). Een relevante vraag is dan ook: hoe groeien organisaties in hun volwassenheid? **Van der Meulen, Weill en Woerners** hebben hier onderzoek naar gedaan. Zij hebben een eigen model ontwikkeld wat andere woorden gebruikt op de assen, maar wat wel een grote overeenkomst vertoont met het model van Westerman. Dit model is hieronder weergegeven.

Op de horizontale as gaat het om de de mate van **operational efficiency**. Dat wil zeggen, het gaat om de mate van automatisering, standaardisatie, hergebruik en productiviteit. Op de verticale as gaat het om het om de **digitale capability**. Hier gaat het om een toenemende mate van customer delight. Ook hier ontstaan vier **kwadranten** die sterk lijken op de voorgaande kwadranten. De namen zijn silos and spaghetti, industrialized, integrated experience en future ready.

Het artikel schetst **vier routes**. De eerste is de route van het vergroten van de operational efficiency en daarna het vergroten van customer delight met inzet van digitale middelen. De gedachte achter deze strategie is om eerst een goed digitaal fundament te bouwen om daarna te werken aan innovatieve oplossingen. De tweede strategie is om juist eerst te innoveren, en daarna te kijken hoe nieuwe capabilities en onderliggende systemen goed - onder architectuur - geborgd kunnen worden. De derde strategie is meer gebalanceerd: het opbouwen van digitale capabilities voor innovatie gaat hand in hand met gestructureerde borging. Tot slot is



onderkend dat een “big bang” migratie ook een optie is. Dit komt erop neer dat een heel nieuw landschap wordt gebouwd waar in één keer naar toe gemigreerd wordt.

Governance archetypes

Gedurende de sessie is een paar keer gesproken over onderwerpen als Business-IT alignment en de vraag wie is in de lead bij digitale transformatie. Hier is enkele jaren geleden door Weill & Ross een toonaangevend artikel over gepubliceerd. Zij onderkennen een aantal governance archetypes van centraal tot decentraal:

- **Business monarchy:** is het meest centrale archetype. In dit model zijn senior business leiders bepalend. IT is volgend.
- **IT monarchy:** in dit model zijn IT leiders bepalend. Onderkend wordt dat dit zowel individuele IT-leiders kunnen zijn (bijvoorbeeld per divisie), of een groep IT-leiders die dit in samenspraak doen.
- **Federal:** dit model lijkt sterk op het federatieve model van de VS: een groep business leiders werkt nauw samen met de IT-functie.
- **Duopoly:** dit model heeft wel wat weg van het federale model met als kenmerkende onderscheid dat er sprake is van een “twee partijen stelsel” waarbij business en IT leiders samen tot besluitvorming komen.
- **Feudal:** in dit model maken individuele business-leiders en IT-leiders bilaterale afspraken over IT.
- **Anarchy:** kan wel gezien worden als het ontbreken van governance, waarbij iedereen zijn eigen agenda nastreeft.

Organisaties kiezen doorgaande verschillende modellen voor de verschillende onderwerpen/aspecten van IT-governance. Bovenstaande figuur - overgenomen uit het genoemde artikel - laat voor een organisatie zien dat governance voor twee onderwerpen langs de lijn van een business monarchy plaatsvindt, waarbij twee onderwerpen langs de lijn van een IT-monarchy worden opgepakt, en waarbij één onderwerp

	IT principles	IT architecture	IT infrastructure strategy	Business application needs	IT investment
Business monarchy	Orange	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Orange
IT monarchy	Light Blue	Orange	Orange	Light Blue	Light Blue
Federal	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Orange	Light Blue
IT Duopoly	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue
Feudal	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue	Light Blue

langs een federale lijn wordt opgepakt. Zo'n overzicht geeft duidelijke handvatten om governance voor verschillende onderwerpen effectief te beleggen.

Governance mechanismen

Tot slot is het van belang om in te gaan op governance mechanismen die organisaties in kunnen zetten om IT effectief in te zetten en doelstellingen te behalen (dus: om een goede invulling aan de doel-middel verhouding te geven). Hier wordt uitgebreid op ingegaan in het werk van professor **de Haes**. Hieronder zijn de drie door hem geïntroduceerde categorieën van governance mechanismen benoemd en aangevuld met enkele voorbeelden (in zijn boek is een langere lijst met 33 mechanismen opgenomen):

- Het inrichten van **structuren**. Voorbeelden: (1) IT expertise op bestuurlijk niveau, (2) stuurgroepen voor IT-projecten, en (3) een stuurgroep voor IT architectuur.
- Het inrichten van **processen**. Voorbeelden: (1) strategische informatieplanning, (2) IT performance management - bijvoorbeeld middels een scorecard, en (3) project governance/ management processen.
- Het inrichten van **relationele mechanismen**. Voorbeelden: (1) job rotation, (2) co-locatie van business en IT professionals, en (3) IT leiderschap, met een focus op de mogelijkheid om een visie te ontwikkelen en uit te dragen.

Het is van belang dat organisaties niet alle mechanismen hoeven in te zetten: deze mechanismen zijn een doel waarmee een middel (effectieve inzet van IT) wordt bereikt.

Resultaten

Dit brengt ons bij de resultaten van de sessie op 7 september. De sessie is gestart met een lezing van professor **De Haes**, waarbij is ingegaan op de modellen van **Westerman**, aangevuld met de inzichten van **Van der Meulen, Weill en Woerners**. Na deze lezing is eerst verkend wat de grootste vraagstukken op het gebied van governance zijn voor de deelnemers. Daarna is langs de lijn van 8 stellingen verkend hoe de deelnemers aan de sessies met hun specifieke achtergrond naar het vraagstuk kijken. Tijdens dit deel van de sessie is gebruik gemaakt van Meetingwizard.

Samenstelling van de groep

Omwille van de privacy zijn de namen en organisaties van deelnemers achterwege gelaten. De samenstelling van de groep was als volgt. In totaal hebben 21 personen deelgenomen aan de sessie. Alle deelnemers komen uit Nederland. 5 deelnemers komen uit de overheid, 8 uit de semi-overheid, 5 uit de finance/het zakelijke segment, en 3 uit de dienstverlening. Alle deelnemers acteren op/adviseren aan (top)management niveau in hun organisatie.

Vraagstukken

Aan alle deelnemers is gevraagd om hun grootste vraagstuk op het vlak van IT governance te benoemen. Deze zijn, met medewerking van de groep, geclusterd tot de volgende punten:

- Het organiseren van flexibiliteit in het landschap,
- Het overwinnen van weerstand bij directies,
- Het zichtbaar maken van successen/resultaten,
- Het omgaan met de spanning tussen veiligheid/flexibiliteit,
- Het gebrek aan vertrouwen tussen belanghebbenden,
- Het verschil in verantwoordelijkheids-niveaus tussen business en IT,
- De ability to execute, de mate waarin ideeën via een portfolio tot wasdom komen,
- Het verwerven, borgen en behouden van kennis over digitalisering,
- De mate waarin vooral "traditioneel" gedacht wordt,
- Het ontbreken van een gedragen visie/strategie,
- De mate waarin de organisatie vasthoudt aan een strategie (veel wisselen),
- Afstand tussen klantvraag en technologie-push.

Een aantal van deze punten sluit goed aan bij de genoemde theorie. Bijvoorbeeld, punten 4 en 12 lijken goed te passen bij het model van **Westerman**/het model van **Van der Meulen, Weill en Woerners**: gaan we eerst bouwen aan een goed fundament of starten we met een technologie-push?

Punt 6 past - net als een aantal punten over vertrouwen/ leidende strategie - bij de theorie over governance archetypes van **Weill en Ross**. Deelnemers ervaren dat er een misfit is tussen de actuele situatie in hun organisatie enerzijds en hun visie/behoefte anderzijds. Deels lijkt hier ook het onvermogen uit te spreken om daar eigenstandig verandering in te brengen. Tot slot, punten 7 en 8 lijken sterk te passen bij de theorie over governance mechanismen van o.a. **De Haes**: hoe bouwen we effectieve controls in zodat doelstellingen gerealiseerd worden.

De uitdagingen zijn gescoord op een 6-puntsschaal waarbij de vraag was: hoe belangrijk is het punt in jouw organisatie. De antwoorden en spreiding zijn dermate dat hier geen zinvolle conclusies aan verbonden kunnen worden. Dit is grotendeels te verklaren uit het feit dat deelnemers bij andere, te verschillende, organisaties werken.

Stellingen

Aan de deelnemers is een aantal stellingen voorgelegd in lijn met de vier kernthema's uit de sessie met professor de Haes. De volgende stellingen zijn aan de deelnemers voorgelegd (de stellingen zijn in het Engels voorgelegd, deze Engelse formulering is hier overgenomen):

1. Are we doing the right things?

- a. The extent to which my organization is capable of spotting (disruptive) evolution early in time.
- b. The extent to which my organization can prioritize the most optimal portfolio of digital investment in line with the strategy.

2. Are we doing them the right way?

- a. The extent to which my organization's investments are in line with our operating model.
- b. The extent to which my organization's investments are in line with our current IT architecture.

3. Are we getting them done well?

- a. The extent to which my organization has the required resources available at the appropriate time.
- b. The extent to which my organization has the appropriate programme management capabilities.

4. Are we getting the benefits

	1a	1b	2a	2b	3a	3b	4a	4b
Score	3.7	4.1	3.9	3.7	3.2	3.2	3.9	3.4
Spreiding	58%	43%	36%	34%	47%	49%	58%	43%

- The extent to which my organization has a clear and shared understanding of what the expected benefits are.
- The extent to which my organization is able to actually reap these benefits.

Alle stellingen zijn gescoord op een 6-puntsschaal. Een lage score betekent hierbij: mijn organisatie is hier (helemaal) niet goed in, en een hoge score betekent: mijn organisatie heeft dit (prima) voor elkaar. Er is bewust voor een 6-puntsschaal gekozen ipv een gebruikelijke 5-puntsschaal. Met een "oneven nummer" is het voor deelnemers wellicht te aantrekkelijk om veilig voor een gemiddelde score te kiezen. Tot slot moet opgemerkt worden dat "slechts" 21 respondenten het lastig maakt om harde conclusies uit de data te trekken. Echter, uit onderstaande analyse ontstaat zeker wel een zinvol beeld van de status quo met betrekking tot governance.

Hieronder is naast de scores per stelling ook aangegeven wat de spreiding per stelling is. Een spreiding van 0% betekent: deelnemers zijn het maximaal met elkaar eens en hebben allemaal hetzelfde antwoord gegeven. Een spreiding van 100% betekent: de opvattingen van de deelnemers zijn verdeeld in twee groepen over de extremen van de schaal, ofwel één deel van de groep scoort hoog en het andere deel scoort laag. Onthoudingen tellen niet mee in het gemiddelde of de berekening van de spreiding.

Merk op dat een score van 3.5 het gemiddelde is bij een schaal van 1 tot 6. Een groot deel van de scores zit rond dit gemiddelde wat wellicht niet gek is gezien de spreiding van de respondenten.

Stelling 1b scoort het hoogst wat suggereert dat, **gemiddeld genomen**, de organisaties van de respondenten in staat zijn om **goede prioriteiten** te stellen. Een relatief hoge spreiding van 43% suggereert ook dat dit voor lang niet alle respondenten geldt.

Ook valt op dat vragen 3a en 3b beide laag scoren. Dit suggereert dat veel zaken **niet op de juiste manier worden opgepakt**. Uit de detailresultaten - niet opgenomen in dit rapport - blijkt dat een groot deel van de respondenten gemiddeld scoort, dat hoge scores ontbreken, en dat een aantal respondenten laag scoort. Dit suggereert dat er het nodige te winnen is op het vlak van (het beschikbaar stellen van) resources en het organiseren ervan middels project- en programmamanagement.

Tijdens de sessie op 7 september is in dit verband uitgebreid gesproken over **talentmanagement**: voor veel organisaties blijkt het een enorme puzzel om talent binnen te halen en vast te houden. Eén van de deelnemers klaagde: "tegen de tijd dat je ze binnen hebt gehaald en opgeleid hebt maken ze al weer de stap naar een volgende uitdaging". Dit lijkt wel een trend en nieuw spanningsveld in de markt: waar organisaties proberen om (jonge) talenten zo lang mogelijk binnen te houden zien deze (jonge) talenten vaak meer heil in "flink rondkijken en op verschillende plaatsen leren/ een bijdrage leveren". Dit zal ook de komende jaren een uitdaging blijven. Een hypothese hierbij is dat organisaties die in staat blijken om talenten écht uit te dagen, wat te bieden en daarnaast de ruimte te bieden om (maatschappelijke) impact te hebben uiteindelijk de beste resultaten gaan neerzetten.

Er is al opgemerkt dat de spreiding op een aantal stellingen hoog is en dat dit grotendeels te verklaren is uit het feit dat respondenten een andere achtergrond hebben. Je zou bijvoorbeeld verwachten dat organisaties die stevig gereguleerd zijn hoger scoren op "are we doing things the right way" (stelling 2a/2b) omdat hier vanuit de regulator stevige eisen aan wordt gesteld. Deze hypothese is hier overigens niet getoetst gezien het relatief lage aantal respondenten.

Wel is nog gekeken naar correlaties tussen de verschillende stellingen. Correlatie is een maat die aangeeft hoe sterk de relatie tussen twee variabelen is. De verwachting is dat hoge scores op vragen 1a-b, 2a-b, 3a-b enerzijds correleren met een hoge score op 4a-b anderzijds. Dat wil zeggen: als we de juiste dingen doen én we doen ze goed, dan zullen we er ook wel de vruchten van plukken.

Wederom moeten we voorzichtig zijn met de analyse en het trekken van conclusies. Er zijn slechts 3 significante correlaties gevonden (voor de statistici: we zien een correlatie als significant als $r < -0.5$ of $r > 0.5$).

Allereerst is een correlatie gevonden tussen stelling 1b en 3a. Dit suggereert dat organisaties die hun **portfoliomanagement** goed op orde hebben ook in staat zijn om goede **middelen te alloceren**. Dit is geen gekke gedachte: als je in je

portfolio heldere keuzes weet te maken dan wordt de resource allocatie eenvoudiger omdat hoofdzaken en bijzaken beter van elkaar gescheiden zijn.

Daarnaast valt op dat stelling 2a (**investeringen** in lijn met het **operating model**) sterk correleert met zowel stelling 4a (gedeeld begrip van **benefits**) als 4b (in staat om daadwerkelijk benefits te **realiseren**). Zonder verdere data is een exacte duiding moeilijk te maken. We halen er vooral uit dat een goed (en gedeeld) begrip van het operating model van een organisatie essentieel is: als er voldoende operational clarity is in de organisatie dan draagt dat bij aan een gedeeld beeld van de benefits waar we voor gaan én aan het behalen ervan.

Conclusies en adviezen

Ondanks de beperkte groepsomvang en de diversiteit van de respondenten valt toch een aantal interessante conclusies te trekken. De brainstorm over de uitdagingen op het vlak van IT-governance bevestigt het belang van het onderwerp: respondenten geven aan te worstelen met zowel de strategie voor digitale transformatie (balans tussen bouwen aan fundament en customer delight), het kiezen van een gebalanceerde set aan governance archetypes, als het kiezen en implementeren van een gebalanceerde set aan controls.

De analyse van de besproken stellingen suggereert dat 1) duidelijkheid over het huidige én het gewenste operating model van de organisatie, in combinatie met 2) een goede portfolio management capability goede voorspellers zijn voor succesvolle digitale transformatie.

Op basis van deze twee voorzichtige conclusies is ons advies dan ook eenvoudig. In een steeds digitalere wereld moet de mens centraal staan. Als professionals met verschillende achtergronden (strategie, portfolio management, architectuur, implementatie) elkaar goed weten te vinden zal dit bijdragen aan enerzijds een goed beeld van het huidige operating model, de doelen voor digitale transformatie én de route naar succes.

Bibliografie

- Haes, S. de & Grembergen, W. van (2015). *Enterprise governance of information technology. Achieving alignment and value, featuring COBIT (3rd edition)*. Springer.
- Haes, S. de, Caluwe, L., Huygh, T., & Joshi, A. (2020). *Governing digital transformation. Management for Professionals*. Springer.
- Lewin, K. (1952). *Field theory in social science: Selected theoretical papers by Kurt Lewin*. London: Tavistock.
- Meulen, N. van der, Weill, P., & Woerner, S. L. (2020). Managing Organizational Explosions During Digital Business Transformations. *MIS Quarterly Executive*, 19(3).
- Ross, J. W., Beath, C. M., & Mocker, M. (2019). *Designed for digital: How to architect your business for sustained success*. Mit Press.
- Weill, P., & Ross, J. (2005). A matrixed approach to designing IT governance. *MIT Sloan management review*, 46(2), 26.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.