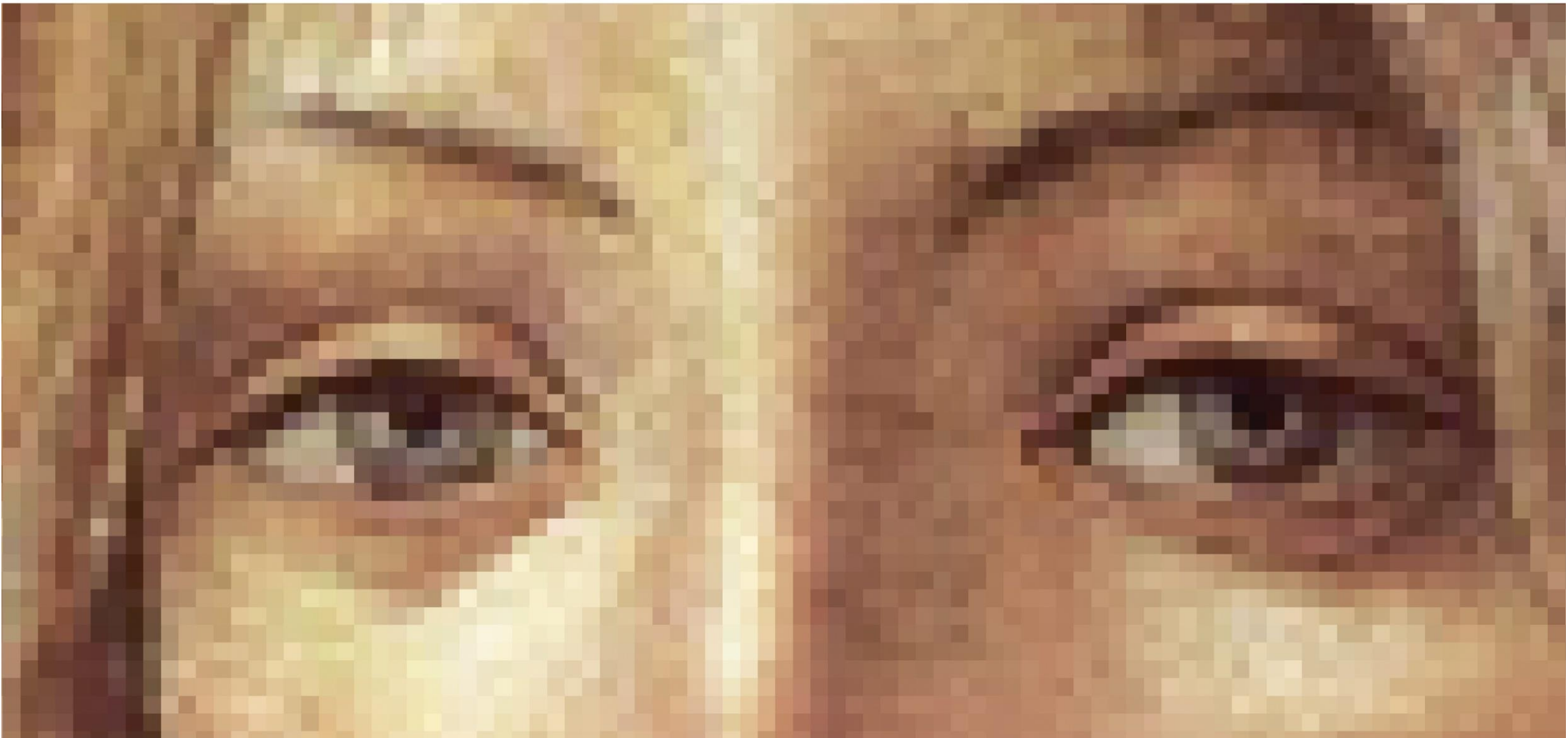


Beroepen van de toekomst: digital transformation manager

December 2019

Michel Albertijn en Pieter Steyaert



1. Samenvatting

Aanpak

1. Tien verdiepende interviews met beroepsbeoefenaars en experts uit het veld.
2. Verbredende telefonische interviews met 29 bedrijven uit PC200.

Krachtlijnen

- Bedrijven ervaren druk om digitaal aanbod te ontwikkelen. Digitale-transformatie-managers begeleiden bedrijven in hun traject naar digitalisering.
- Digitale transformaties steunen op drie kerncomponenten. Deze zijn:
 1. zakelijke groei
 2. digitale innovatie
 3. organisationele verandering
- Digitale-transformatie-managers slaan de brug tussen strategisch management en IT. De beroepsbeoefenaars hebben generalistische profielen.
- De bedrijven uit PC200 kijken de kat uit de boom wat digitale transformaties betreft. Digitale transformaties blijven beperkt tot kleinschalige digitale innovaties.

Mogelijke opleidingsmodules

Het opleidingsaanbod van Cevora beantwoord op dit moment aan de opleidingsbehoeften van bedrijven over digitale transformaties.

Inhoud

1. Samenvatting.....	2
2. Over deze studie.....	3
3. Methodologische aanpak	4
Diepte-interviews met beroepsbeoefenaars	4
Telefonische interviews met bedrijfsvertegenwoordigers	5
4. De digitale transformatie.....	8
5. De functie van digitale-transformatie-manager	14
6. Bedrijven uit PC200 en de digitale-transformatie- manager	21
De aandacht voor de digitale transformatie.....	21
Welke taken van een digitale-transformatie- manager worden opgenomen?	25
7. Aanbevelingen	34

3. Over deze studie

Een beroep ‘van de toekomst’ — Dit onderzoek peilt naar het voorkomen van de functie van digitale-transformatie-manager in Vlaamse bedrijven. De studie zoekt uit hoe bedrijven en beroepsbeoefenaars deze functie invullen.

Digitale-transformatie-manager is een nieuw beroep. De functie en beroepstitel worden steeds meer vermeld in buitenlandse vakbladen en professionele HR-publicaties. Het is echter onduidelijk in welke mate het beroep ook effectief zijn opwachting maakt in de Vlaamse bedrijven.

De studie zoekt daarom informatie over het voorkomen en de taakinhoud van een digitale-transformatie-manager. Dat adviseert Cevora of er bij de bedrijven uit PC200 interesse is voor opleidingen die aansluiten bij de taak (of deeltaken) van digitale-transformatie-managers.

4. Methodologische aanpak

Diepte-interviews met beroepsbeoefenaars

Een zoektocht op functietitel — De eerste fase van het onderzoek was verkennend van aard. Een online zoektocht op functietitel stelde een lijst op van (waarschijnlijke) beroepsbeoefenaars. Dit leverde in totaal ongeveer 50 mogelijke beroepsbeoefenaars. Uit deze lijst werden op aselecte wijze personen gecontacteerd.

Tien diepte-interviews — De geselecteerde beroepsbeoefenaars werd om hun medewerking gevraagd aan een persoonlijk interview van ongeveer één uur. De meeste van deze gesprekken gingen door op de bedrijfslocatie van de respondent. In de periode van 12 november 2018 tot 14 juni 2019 werden zo tien interviews uitgevoerd. Niet iedere gecontacteerde persoon nam deel aan het onderzoek. Sommige beroepsbeoefenaars reageerden niet op herhaalde contactverzoeken of weigerden hun deelname.

Verloop van het gesprek — De interviews verliepen aan de hand van een themalijst, die als leidraad voor het gesprek fungeerde. Anders dan bij een vooraf strikt afgebakende vragenlijst laat zo'n themalijst expliciet ruimte voor het bespreken van zaken die initieel niet op de lijst staan. De themalijst stuurt het gesprek, zonder te vervallen in een dwingend carcan. De gesprekspartners krijgen de kans om onderwerpen vrij te associëren.

Na ieder gesprek werd de themalijst verfijnd.

De thema's die tijdens de verkennende gesprekken besproken werden, omvatten onder andere:

- Hoe de persoon tot het beroep kwam en diens professionele achtergrond.
- De context van het beroep binnen het bedrijf:
 - Waarom is er in de organisatie noodzaak aan een digitale transformatie?
 - Waarom is er noodzaak aan een digitale-transformatie-manager?
 - Wat houdt een 'digitale transformatie' in voor de organisatie?
- De verticale (hiërarchische) en horizontale integratie van het beroep in de organisatie.
- De verschillende taken die bij het beroep horen.
- De benodigde competenties.

Telefonische interviews met bedrijfsvertegenwoordigers

Hoe verspreid zijn taken van de digitale-transformatie-manager? — De diepte-interviews gaven weinig zicht op het voorkomen van het beroep van digitale-transformatie-manager. Daarom werden de resultaten van de diepte-interviews telefonisch getoetst bij 29 bedrijven die bij Cevora medewerkers op opleiding stuurde over aansluitende thema's. Deze telefonische gesprekken gaven een beter inzicht in het voorkomen van het beroep in het paritair comité 200, alsook welke taken van het beroep van digitale-transformatie-manager uitgeoefend worden door personen met een andere functie.

Database van bedrijven die interesse voor thema toonden — Op basis van het opleidingsaanbod van Cevora werd een populatie van 'aanleunende' bedrijven opgesteld. Als

gedachtengang gold dat bedrijven die in het verleden medewerkers inschreven op opleidingen rond verwante thema's, meer dan een gemiddeld interesse bezitten voor het thema 'digitale transformatie'. Deze bedrijven bevragen is een logische keuze, aangezien zij vermoedelijk een stapje voor staan in het concretiseren van hun interesse.

Uit het opleidingsaanbod van Cevora werden dertien opleidingen geselecteerd die raken aan thema's die uit de kwalitatieve interviews naar voren komen. Deze selectie gebeurde door gericht te zoeken in het opleidingsaanbod op zoektermen zoals 'change management'. Daarnaast werd aanvullend ook gezocht in rubrieken zoals informatica, organisatie-management en people management en HR. Zo werd een lijst opgebouwd van bedrijven waarvan medewerkers een of meerdere van deze opleidingen volgden. Daaruit werden bedrijven geselecteerd die het recentst met Cevora in contact kwamen in functie van de opleiding, uitgaande van de veronderstelling dat bedrijven die recent opleidingen rond aanverwante themas volgden de hoogste kans hebben op een *levend* engagement voor het onderwerp. De dataverzameling startte op 24 juni en na het zomerreces voltooid op 16 oktober.

Taken bespreken van digitale-transformatie-managers — De telefoongesprekken verliepen aan de hand van een vragenlijst die steunde op de resultaten van de kwalitatieve interviews. Op basis van deze interviews werd een lijst opgemaakt met de tien belangrijkste taken van digitale-transformatie-managers. De telefonische interviews peilden naar het voorkomen van deze taken, de spreiding van de taken over verschillende functies en hoe de bedrijven digitale transformaties concreet invullen. De onderzoeksvragen waren:

1. Welke initiatieven bestaan er in de organisatie momenteel over digitale transformaties?
2. Welke deeltaken van het takenpakket van digitale-transformatie-managers komen vaker/minder vaak voor bij de bevroagde bedrijven?
3. Kiezen bedrijven voor spreiding van de verantwoordelijkheden, of eerder concentratie?

Cevora-opleidingen waaruit bedrijven gerekruteerd werden

- BPMN Methode: basis
- BPMN Methode: gevorderd
- Digitale transformaties: uw werkomgeving vandaag en morgen
- Workshop: Digitale transformaties : hoe werkt u morgen?
- Agile transformatie en de nieuwe manier van werken
- Change Management: methodische aanpak
- Communicatie bij change management
- Omgaan met verandering
- Lean: basisprincipes en good practices in 1 dag
- Quick wins in uw eigen werkprocessen met Lean Kaizen
- Six Sigma: basisprincipes en DMAIC-stappenplan
- IT Service Management volgens ITIL
- Design Thinking: van klantfocus naar innovatief resultaat

4. Zijn de voorkomende activiteiten kerntaken, of eerder randactiviteiten voor hun uitvoerders?
5. Bestaan er nog activiteiten die met digitale transformatiemanagement te maken hebben die de inventariserende fase niet behandelde?

Verloop van de gesprekken — De gesprekken gebeurden in eerste instantie met de opleidingsverantwoordelijke. De keuze voor deze contactpersoon was deels pragmatisch: deze personen kennen Cevora. Deels was de keuze ook functioneel: opleidingsverantwoordelijken onderhouden contact met alle afdelingen, zijn doorgaans degelijk op de hoogte van de projecten die in de organisatie leven en kunnen zo makkelijker een algemeen beeld schetsen.

Het gesprek ving aan met de vraag of er iemand aanwezig is in de organisatie die werkt rond digitale innovaties of -transformaties. De initiële contactpersoon (meestal een receptiebediende of secretaresse) verbond dan door naar de gepaste gesprekspartner. In sommige gevallen besloot deze gesprekspartner een tweede doorverwijzing te doen, na kennis te hebben genomen van de doelstelling van het onderzoek. Indien de gesprekspartner niet beschikbaar was werden afspraken gemaakt om de interviews op gunstigere tijdstippen te voltooien. Vervolgens werd gepolst naar concreet gerealiseerde initiatieven binnen dit thema. Tenslotte werd de lijst met 10 deeltaken besproken en gepeild of deze voorkomen in de organisatie en wie deze uitvoer(en)(t).

De respondenten kregen de kans open antwoorden te geven. A priori bepaalde antwoordcategorieën zouden immers de breedte van de mogelijke antwoorden ondergraven.

Analyse — De analyse van de data was enerzijds kwalitatief, anderzijds kwantitatief. De functieverdeling van de verschillende deeltaken van digitale-transformatie-managers werd kwantitatief geanalyseerd. Het relatief omvangrijke aantal antwoorden (10x29) maakt dit

een logische keuze. De kwantitatieve analyse verliep door de antwoorden eerst te coderen en vervolgens aan de hand van frequentietabellen en grafieken te interpreteren.

Kwalitatief werd gekeken naar de antwoorden op de vraag welke initiatieven concreet bestaan in de organisatie. Deze antwoorden bevatten meer diepgang dan de functie-verdeling en zouden gereduceerd worden in deze diepgang door ze kwantitatief te analyseren. Deze zijn verwerkt in het vierde hoofdstuk, waar de aandacht voor digitale transformaties bij bedrijven uit PC200 besproken wordt.

4. De digitale transformatie

Bedrijven bijstaan bij hun digitale transformatie — *“Werfleiders hebben tijdens de kantooruren geen tijd meer om producten te bestellen. Die doen dat 's avonds, na hun werkdag. Zij verwachten dat onze expertise ook dan beschikbaar is. Dat kan door meer personeel in te zetten, of je kan die expertise digitaliseren.”* Aan het woord is een digitale-transformatie-manager uit een bedrijf dat half-afgewerkte kunststofproducten verdeelt. Zijn woorden illustreren de ‘digitale druk’ waarmee bedrijven en organisaties geconfronteerd worden. Klanten en zakelijke partners gebruiken digitale toepassingen — denk aan online bankieren, smart homes of navigatie-apps — en verwachten steeds meer een soortgelijk aanbod van alle bedrijven waarmee ze in contact komen. De druk om een digitaal aanbod te ontwikkelen, is niet langer gebonden aan bepaalde sectoren. Als online-winkelen 24/7 mogelijk is, waarom is het bestellen van datapakketten voor professioneel telefoongebruik dan niet ook 24/7 mogelijk?

De digitale-transformatie-manager helpt ondernemingen op hun pad naar die digitalisering. Dit ‘beroep van de toekomst’ begeleidt wat mogelijk zeer ingrijpende vernieuwingen zijn. Digitalisering omvat niet alleen een technologische innovatie, maar kan ook ingrijpen op de

bedrijfsvoering. Een volwaardige ‘digitale transformatie’ is een breed innovatieproject, dat zakelijke groei koppelt aan technologische innovatie en organisationele verandering.

Onderdeel 1: zakelijke groei — Zakelijke groei is de achterliggende drijfveer voor veel digitale transformaties. Deze groei kan gerealiseerd worden binnen een of meerdere toepassingsgebieden:

- *Klantniveau* — Een organisatie kan zich erop toe leggen om dankzij digitalisering klanten gericht, talrijker of efficiënter te benaderen.
- *Operationele processen* — Het optimaliseren van interne processen, met het oog op efficiëntiewinsten of een betere klantentevredenheid.
- *Business model* — Het uitbouwen en aanleveren van nieuwe diensten of producten.

Bij het streven naar zakelijke groei binnen deze drie toepassingsgebieden kunnen ook nog eens verschillende strategieën gehanteerd worden:

- *Uitbreiding* — Uitbreiding als strategie komt neer op ‘meer van hetzelfde’. Een toename van de omzet kan worden gerealiseerd door het opdrijven van de verkoop van de huidige producten of diensten aan de huidige klanten(segmenten).
- *Efficiëntiewinsten* — Efficiëntiewinsten kunnen worden omschreven als ‘hetzelfde met minder moeite’. Door het efficiënter maken van processen kunnen de winstmarges vergroten.
- *Vernieuwing* — Nieuwe klantensegmenten aanspreken of nieuwe diensten en/of producten aanbieden kan ook voor omzettoename zorgen.

Onderdeel 2: digitale innovatie — Technologische innovatie is de tweede steunbeer in digitale transformaties. De innovatie ontsluit het beoogde zakelijk potentieel of faciliteert het aanboren ervan. Nieuw is dat de huidige stand van digitale technologie zodanig

geavanceerd is dat technologie binnen een digitale transformatie niet langer een beperkende factor is. *“Digitaal is ongeveer alles mogelijk”*, geldt als uitgangspunt voor veel digitale-transformatie-managers.

Onderdeel 3: organisationele verandering — Een digitale transformatie herschikt vaak de organisatie. Dat brengt veranderingen mee voor de medewerkers. Soms blijft dit beperkt tot opleidingen, maar de herschikking kan ook ingrijpender met het oprichten van volledige nieuwe afdelingen of zelfs spin-offs.

Daarnaast besteedt de digitale-transformatie-manager aandacht aan het denken binnen een onderneming en de bedrijfscultuur. Precies omdat de digitale technologie zoveel mogelijkheden biedt, wordt cultuur de voedingsbodem waarop een succesvolle innovatie bloeit. Maar net als planten in een slechte ondergrond komen digitale innovatieprojecten soms niet van de grond door een ‘onvruchtbare’ bedrijfscultuur. Digitale-transformatie-managers verklaren mislukte innovatieprojecten vaak doordat in ondernemingen de geesten de verandering niet omarmen.

Verschillende gesprekspartners benadrukken het belang van de culturele dimensie bij organisationele verandering. Een ontvankelijke en innovatiegerichte cultuur is een plus. Een gesprekspartner verwoordde het als: *“Een digitale transformatie bestaat vaak uit een hele waslijst aan projecten. Daarvan gaan er falen. De organisatie moet daarvoor openstaan en er mee omkunnen dat projecten mislukken. Anders verval je in een zure cultuur en een sfeer waarin niks meer mogelijk is. Daarom is het lukken van je eerste project cruciaal. Vroeg succes boeken; dat is het allermoeilijkste bij digitale transformaties.”*

De rol van data — Digitale-transformatie-managers zijn vertrouwd met data en datastromen. Data zijn onmisbaar in iedere stap van een digitaaltransformatieproject. Een belangrijke uitdaging daarbij is het ‘ontsluiten’ van de juiste data. Verschillende gesprekspartners omschrijven het in vergelijkbare termen: in ondernemingen zitten data gevangen in ‘silo’s’. Daarmee doelen ze op gegevens die soms diep begraven zijn in afdelingen, departementen of teams. Een digitaaltransformatieproject start met het ophalen en samenbrengen van beschikbare data in de hele organisatie. Die aanpak ruilt het verticale afdelingsdenken in voor een ondernemingsbreed horizontaal perspectief. Het traject van de ‘customer journey’ komt in de plaats van een focus op deelprocessen en afdelingen.

Drie soorten digitale innovaties — Lang niet elke digitale innovatie behoort tot het takenpakket van een digitale-transformatie-manager. Digitaal innoveren is niet per definitie ‘transformatief’. Drie vormen van innovaties zijn te onderscheiden:

1. **Digitisering** is het automatiseren van processen met digitale toepassingen. Een handmatig proces of activiteit wordt efficiënter gemaakt door het inzetten van digitale technologie. Een voorbeeld is het automatiseren en digitaliseren van de registratie van vakantiedagen, waar een personeelsbediende die gegevens voordien manueel noteerde. Digitisering maakt met technologie efficiëntiewinsten mogelijk in een bestaand proces of activiteit.
2. **Digitalisering** integreert nieuwe digitale toepassingen in het bestaande zakenmodel. Een voorbeeld is een digitaal platform waarin medewerkers zelf hun vakantiedagen kunnen invullen en raadplegen. Dit creëert meerwaarde en een grotere toegang tot informatie. Het onderliggende proces blijft echter onveranderd: personeelsleden geven aan wanneer ze vakantiedagen willen nemen. Anders dan bij digitisering wordt hier de technologie ingezet om nieuw gebruik aan te

“Data moet je ontsluiten. Soms komt een schat aan informatie boven water, diep verstopt in databases. In die data zitten meestal ideeën voor nieuwe toepassingen. Business cases zijn vaak het resultaat van nieuwe inzichten door het samenbrengen van data.”

— Digitale-transformatie-manager bij een groot, nationaal opererend bedrijf

bieden. Efficiëntiewinst is geen kerndoelstelling. Wel gelijkaardig aan digitisering is het aanhouden en inpassen in de structuur of 'flow' van de huidige processen en het huidige zakenmodel.

3. Een **digitale transformatie** verruimt het huidige zakenmodel voor een nieuw model. Dat nieuwe zakenmodel wordt gefaciliteerd door een digitale innovatie. Een voorbeeld uit de verzekeringswereld: *“Als verzekeraar beschikken we over competenties en ervaring in risicoanalyses. Die kennis is nodig als we verzekeringen willen aanbieden. Die analyses zouden we ook als een dienst kunnen aanbieden op de markt. Indien we dit ondersteunen met een digitale toepassing spreken we van een digitale transformatie.”*

De meest verregaande digitale transformaties zijn disruptief. Het zijn transformaties met een sterke impact op de structuur van een sector. Gekende voorbeelden van die **disruptieve digitale transformaties** zijn streamingsdiensten als Spotify en Netflix die het landschap van muziek en video totaal herschiepen. Andere gekende voorbeelden zijn Uber in de taxi-sector en Deliveroo in de restaurantwereld.

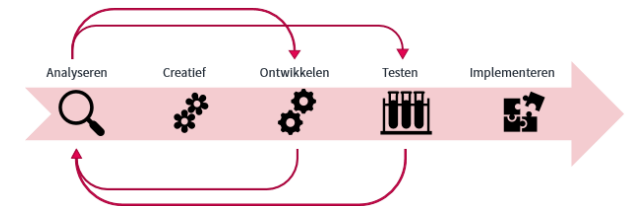
Het verloop van digitale transformatieprojecten — Digitale transformatie zijn complexe en omvangrijke veranderingen. Desondanks zien digitale-transformatie-managers in hun projecten vijf fases terugkomen:

1. *Analyse* — Een analyse brengt data uit verschillende *bedrijfssilo's* samen. Ze brengt het volledige beeld van de *customer journey*, de concurrentie, de sterktes en zwaktes van het bedrijf in kaart.
2. *Creatieve fase* oftewel ideeën verzamelen — Typisch verzamelt een digitale-transformatie-manager de kopstukken van de organisatie en stelt hen voor de vraag 'Waar wil dit bedrijf naartoe?' Deze fase tekent een toekomstvisie uit, waarvoor maatregelen en initiatieven bedacht worden. Die visie kan initieel veeleer abstract zijn,

maar ook al zeer concreet. Vaak verloopt de creatieve fase in een aantal rondes. In iedere volgende ronde worden ideeën gedetailleerder geformuleerd, getoetst op haalbaarheid en bijgestuurd.

3. *Ontwikkeling*— In een ideaal scenario wordt de creatieve fase afgesloten met een handvol concrete ideeën. Deze worden in ‘een beschermde omgeving’ ontwikkeld tot digitale toepassingen. Sommige ontwikkelingen zijn *customizations* van bestaande toepassingen, anderen zijn volledig op maat gemaakt. Het kan gaan van zeer specifieke toepassingen die bijvoorbeeld één enkel proces digitaliseren. Maar ook kan het een totaal platform betreffen, waarop alle andere (meer specifieke) toepassingen functioneren.
4. *Testen*— Na de ontwikkeling van een toepassing wordt deze getest. Dat gebeurt ook met de eindgebruikers. Dat kunnen werknemers zijn die voor bepaalde processen verantwoordelijk zijn, maar evengoed kunnen klanten of partners hieraan meewerken.
5. *Implementeren & transformeren*— Succesvolle projecten worden over de hele organisatie uitgerold. Voor de medewerkers impliceert dit werken met andere technologie en bedrijfsprocessen.

Het proces en de groei doorheen de verschillende fases is duidelijk. Dat betekent niet dat het verloop in de praktijk even lineair is. Vaak volgen er na de ontwikkelingsfase en testfase terugkoppelingen naar de analyse.



5. De functie van digitale-transformatie-manager

De brug tussen IT en strategisch management — Digitale-transformatie-managers zijn ‘creatieve generalisten’. Ze kunnen overleggen met alle bij een innovatie betrokken partijen, stellen open vragen, suggereren voorstellen en volgen zaken op. Een digitale-transformatie-manager steunt op de eigen vertrouwdheid met bedrijfsvoering maar ook op kennis van digitale toepassingen. In geen van beiden hoeft de digitale-transformatie-manager echter specialist te zijn. Als beroepsbeoefenaar omringt zij zich namelijk met specialisten. De taak van de digitale-transformatie-manager is precies om het generalistische overzicht te bewaren in een netwerk van specialisten.

Het profielonderscheid generalist versus specialist zorgt voor de meerwaarde van een digitale-transformatie-manager. In digitale-transformatieprojecten komt de kennis van (strategische) directieleden en ontwikkelaars van digitale toepassingen samen. Een digitale-transformatie-manager functioneert als ‘linking pin’ tussen deze beide groepen.

Een digitale transformatie begeleiden is heel wat anders is dan het aansturen van een klassiek IT-project. In een digitale transformatie staat de zakelijke ontwikkeling centraal; niet een technologie of ontwikkelingsmethodiek. Illustratief is dat, behoudens één persoon, alle gesprekspartners in hun functie van digitale-transformatie-manager stapten vanuit een niet-IT-achtergrond. Digitale-transformatie-managers brengen vaak ervaring mee uit diverse sectoren en verschillende functies. De rode draad doorheen hun loopbanen is het implementeren van technologische innovaties, maar met een focus op het management ervan. Pas in tweede instantie is technische kennis in verband met digitale transformaties van belang.

“Innovatieprojecten falen vaak door de combinatie van enerzijds managers met een beperkte kennis over IT en anderzijds IT-personeel met een geringe kennis over de strategische doeleinden van het management.”

— Specialist digitale transformaties en IT innovatie

Over de muren kijken — Hoewel technologie een fundament is voor iedere digitale transformatie, staan technologische aspecten lang niet altijd centraal in de ontwikkelingen. Het helpt dat de huidige digitale mogelijkheden zo ver gevorderd zijn dat ze nog zelden stringente technische beperkingen opleggen. De focus van de digitale-transformatie-manager ligt op het verwezenlijken van meerwaarde door innovatie. Daarvoor kijkt hij met een verse blik naar innovatieprojecten. Een bepaalde technologie of ontwikkelingsmethodologie zijn ondergeschikt aan het resultaat.

Bij een ingrijpende digitale transformatie is de huiseigen IT-afdeling niet noodzakelijk de meest uitgelezen leverancier. De eigen informaticadiensten zijn vertrouwd met de interne processen en zorgen voor de uitdaging om de *'business as usual'* draaiende te houden. Daarnaast ook nog eens een transformatieve innovatie bedenken is wat een gesprekspartner verwoordde als “de spreidstand van de IT-afdeling”. In de praktijkdrukte wint de ondersteuning van de dagelijkse processen het bijna altijd van de meer langetermijnnoodzaak tot innovatie. Digitale-transformatie-managers werken daarom soms samen met externe softwarebedrijven.

Een variërende invulling van 'digitale transformatie' — Niet alle gesprekspartners delen dezelfde invulling van het begrip 'digitale transformatie'. Een strenge definitie — waar vijf gesprekspartners zich achter scharen — impliceert dat enkel digitale innovatieprojecten die een transformatie van het huidige zakenmodel met zich meebrengen onder de noemer 'digitale transformatie' vallen. Veel 'transformaties' halen die lat niet. Het vorige hoofdstuk omschreef 'digitisatie' en 'digitalisatie' als veeleer digitale innovatie dan transformatie.

Vijf andere gesprekspartners hanteren echter een ruimere definitie van 'digitale transformatie', waardoor innovatie genre digitisatie en digitalisatie wel tot hun takenpakket behoren. Er is onder de beroepsbeoefenaars bijgevolg geen consensus over wat wel en wat niet als 'digitale transformatie' te categoriseren is. In de praktijk gaat de beroepsbeoefening

van veel digitale-transformatie-manager breder dan ingrijpende transformaties en superviseren ze ook meer mondane IT-projecten, zoals de automatisatie van processen op basis van digitale technologieën.

Taken — De taken van een digitale-transformatie-manager zijn talrijk en divers. Vier clusters van taken laten zich onderscheiden:

1. *Strategische taken* — Hiertoe horen alle taken die te maken hebben met het opstellen van de beleidsvisie over de digitale transformatie. Deze takencluster vraagt intensieve tijdsbesteding in de beginfase van het transformatieproject. Later stagneert deze taakinvoering en bestaat ze nog hoofdzakelijk uit overleg.
2. *Projectmanagementtaken* — Deze taken kunnen ofwel volledig bij de digitale transformatie manager terecht komen, maar ook bij ondersteunende consultants of (IT) project managers die aan de digitale-transformatie-manager rapporteren. Dit is afhankelijk van de grootte van het transformatieproject.
3. *Technische taken* — Net zoals de projectmanagementtaken behoren de technische taken, afhankelijk van de grootte van het transformatieproject, gedeeltelijk of volledig tot het takenpakket van de digitale-transformatie-manager.
4. *Transformatietaken* — Deze taken betreffen het implementeren van de innovatie, het opleiden van personeelsleden en het aanpassen van de bedrijfsprocessen die door de innovatie beïnvloed worden.

Tabel 1: takenlijst digitale-transformatie-managers

Strategische taken
<p>Analyse van het bedrijf, bedrijfscultuur en de markt uitvoeren — Een digitale-transformatie-manager brengt in kaart waar de organisatie zich bevindt in het landschap waarbinnen het tewerk gaat. Gaat het om een vooruitstrevende organisatie of een gevestigde waarde? De digitale-transformatie-manager legt de top van een organisatie vragen voor zoals ‘Hoe positioneren wij ons nu ten opzichte van onze klanten, onze concurrenten en ons personeel?’, ‘Wat zijn de kernwaarden van het bedrijf?’, ‘Waar wil het bedrijf over vijf jaar staan?’.</p>
<p>Inspiratie voor potentiële meerwaarde verzamelen — De digitale-transformatie-manager zoekt toepassingsgebieden in de organisatie waar verbetering mogelijk is, meerwaarde gecreëerd kan worden of het aanbod uitgebreid kan worden. Inspiratie kan op verschillende manieren verzameld worden. De digitale-transformatie-manager organiseert bijvoorbeeld gesprekken met personeelsleden, teamleiders en directieleden. Sommige digitale-transformatie-managers kiezen ervoor om klanten, personeel en directieleden samen te brengen in focusgroepgesprekken.</p>
<p>Directie bijstaan in het formuleren van strategische doelstellingen — Samen met de top van de organisatie stelt de digitale-transformatie-manager een toekomstvisie voor de organisatie op. Vervolgens deelt hij/zij deze op in noodzakelijke tussenstappen die gehaald moeten worden. De digitale-transformatie-manager assisteert bij het formuleren van de toekomstvisie, alsook van de concrete intermediaire doelstellingen.</p>
<p>Zakenmodellen opstellen op basis van strategische doelstellingen en digitale toepassing(en) — De strategische doelstellingen dienen digitaal te worden ondersteund of gefaciliteerd. De digitale-transformatie-manager verzoent het strategische met het digitale in concrete zakenmodellen. Deze modellen bieden verschillende mogelijke uitwerkingen van eenzelfde strategische doelstelling.</p>
<p>Directie adviseren over digitale toepassingen — Eens verschillende zakenmodellen op tafel liggen, assisteert en adviseert de digitale-transformatie-manager de stakeholders van het project om de meest geschikte innovatie(s) te selecteren.</p>
Projectmanagementtaken
<p>Ontwikkelingsproces sturen en coördineren — De digitale-transformatie-manager treedt op als <i>top-level</i>/projectmanager van het ontwikkelingsproces. Hij/zij stuurt programmeurs aan en test prototypes.</p>
<p>Planning beheren — Digitale-transformatie-managers zijn verantwoordelijk voor het opstellen en beheren van een projectplanning. Zij identificeren tussentijdse doelstellingen in functie van het eindresultaat.</p>
<p>Data verzamelen & analyseren — Digitale transformaties steunen fors op het interpreteren van data. De digitale-transformatie-manager verzamelt, analyseert en interpreteert daarom data vanuit verschillende <i>silos</i> uit het bedrijf. Deze data worden <i>opgegraven</i> en gecentraliseerd. Ze ondersteunen alle andere fases van het transformatieproces.</p>

Geschikte ontwikkelaar voor innovatie selecteren — Er kan beslist worden om een externe ontwikkelaar in de arm te nemen, waarbij de digitale-transformatie-manager de leiding neemt om deze samenwerking te verwezenlijken.

Communicatie tussen strategie en IT — Een digitale-transformatie-manager is vertrouwd met twee zeer verschillende professionele ‘sferen’. Namelijk de strategische en de technologische. Communicatie tussen beide loopt niet altijd gesmeerd door tekort aan kennis van beide sferen. De digitale-transformatie-manager spreekt beide talen en vertaalt strategieën naar specificaties en maakt technologische beperkingen behapbaar voor directieleden.

Technische taken

Specificaties voor *Minimum Viable Products* opstellen — De te ontwikkelen digitale innovatie moet aan een aantal minimumvereisten voldoen. Deze minimumvereisten worden beschreven in een MVP (*Minimum Viable Product*). De digitale-transformatie-manager stelt deze specificaties op, aangezien hij/zij dichtbij het opstellen van de strategie betrokken was.

Prototypes testen en feedback geven — Digitale-transformatie-managers testen prototypes van digitale innovaties om te verzekeren dat ze beantwoorden aan de opgestelde specificaties.

Procesoptimalisatie aan de hand van digitale innovaties — Digitale-transformatie-managers passen digitale innovaties toe om interne en externe processen efficiënter of automatisch te laten verlopen. Het inzetbereik van digitale innovaties is ruim. Zowel technische processen als administratieve, financiële of communicatieve processen komen onder andere in aanmerking.

Transformatietaken

Opleidingen organiseren/geven over de digitale transformatie in het bedrijf — Digitale-transformatieprojecten vangen dikwijls aan met een informatieve opleiding voor de medewerkers over wat de transformatie inhoudt en wat ze dient te bereiken. Aan het sluitstuk van een digitale transformatie volgt typisch een gerichte bijkomende inspanning om de medewerkers op pad te zetten met de nieuwe toepassingen binnen een nieuwe structuur. De digitale-transformatie-manager brengt in kaart welke zaken veranderen voor bepaalde personeelsleden en welke competenties er aangeleerd moeten worden. De digitale-transformatie-manager organiseert aangepaste opleidingen om personeelsleden deze competenties te doen verwerven. Een andere vorm van opleidingen die tot het takenpakket van digitale-transformatie-managers behoort, is het stimuleren van de adoptie van een innovatie bij klanten of zakelijke partners.

Stakeholdermanagement — Digitale transformaties zijn trage en onzekere projecten. Zulke langdurige projecten die niet meteen tastbare resultaten opleveren, krijgen snel tegenwind binnen een organisatie. De digitale-transformatie-manager is verantwoordelijk voor het bewaken van het bedrijfsengagement voor de transformatie.

Change management — Digitale transformaties omhelzen veranderingen op vele vlakken. Het begeleiden van bedrijven in het omgaan met deze veranderingen behoort tot de verantwoordelijkheden van digitale-transformatie-managers. Zij sensibiliseren het personeel rond de transformatie en begeleiden het in gebruik nemen van innovaties.

Een takenpakket met variaties en uitzonderingen — Het takenpakket van digitale-transformatie-managers is niet in steen gebeiteld. Hoewel een groot deel van de taken door de meeste beroepsbeoefenaars uitgevoerd worden, komen er ook tamelijk wat variaties en uitzonderingen voor.

Een veel voorkomende variatie bestaat uit het al dan niet uitbesteden van taken:

- Niet elke digitale-transformatie-manager staat zelf in voor data analyse. De helft van de gesprekspartners steunt hiervoor op data/-business analisten die zij aansturen.
- Bij sommige omvangrijke digitale-transformatieprojecten stuurt de digitale-transformatie-manager consultants of IT-project managers aan om de MVP-specificaties op te stellen. In deze gevallen staat de digitale-transformatie-manager wel steeds in voor de kwaliteitscontrole van de MVP-specificaties.
- Niet alle digitale-transformatie-managers testen zelf de prototypes van innovaties. Soms concentreren ze zich vooreerst op feedback verzamelen rechtstreeks bij eindgebruikers, waarbij de digitale-transformatie-manager het proces coördineert van testen en feedback verzamelen.
- De helft van de tien gesprekspartners wordt bijgestaan door een projectmanager. Die staat tussen de programmeurs en de digitale-transformatie-manager.

In andere gevallen concentreert het werk van de digitale-transformatie-manager zich op de arbeid nadat de analytische en creatieve fase afgerond zijn:

- Sommige bedrijven nemen pas een digitale-transformatie-manager in de arm nadat anderen eerst de analytische en creatieve fase uitwerkten. In zo'n geval stuurt de

digitale-transformatie-manager het ontwikkelingsproces en het change management rond de innovatie.

Terugkerende competenties — Uit de opdrachten en taken van de tien geïnterviewde digitale-transformatie-managers komt een complex, breed maar ook een divers activiteitenpakket. De verschillende beroepsbeoefenaars benoemen vaak de volgende competenties als belangrijk voor een degelijke jobuitoefening.

- Spreekt overtuigend voor groepen
- Brengt eerlijk over wat digitale transformatieprojecten kunnen bereiken, maar ook wat de kostprijs en risico's zijn
- Betrekt stakeholders bij het bepalen van de behoeften
- Overlegt met de opdrachtgever
- Legt prioriteiten vast binnen de noden
- Identificeert wie beslissingen neemt, houden deze geïnformeerd over het verloop van de transformatie en betrekken deze afdoende in het vernieuwingsproces.
- Formuleert strategische doelstellingen in haalbare tussenstappen
- Maakt technologieën behapbaar voor een publiek van leken
- Beschikt over een goede kennis over het landschap aan digitale innovaties
- Argumenteert wat de voor- en nadelen zijn van iedere technologie
- Inventariseert, structureert en analyseert gegevens
- Stelt specificaties op voor innovaties
- Stelt alternatieven en het effect ervan op de kostprijs voor
- Meet effecten en rapporteert over resultaten
- Controleert of de uitvoering van het project voldoet aan de kwaliteitsnormen en planning

6. Bedrijven uit PC200 en de digitale-transformatie-manager

Een bevraging bij 29 bedrijven uit paritair comité 200 —Een telefonische bevraging bij 29 bedrijven uit paritair comité 200 peilde naar de mate waarin deze bedrijven aan de slag waren met de thematiek van de digitale transformatie.

De selectie van deelnemende bedrijven gebeurde niet willekeurig. Elke deelnemer toonde een actieve interesse voor de thematiek door in het verleden personeelsleden te sturen naar een Cevora-opleiding die verwantschap toonde met het thema ‘digitale transformatie’. Van de geïnterviewde bedrijven veronderstellen we dat ze een stapje verder staan dan veel andere ondernemingen op het pad van de digitale transformatie. Daardoor tonen deze ‘voorlopers’ en de informatie die we uit deze groep puren beter de potentie die opleidingen over digitale transformatie hebben.

Tegelijk biedt de groep van 29 bedrijven een controle op de even enthousiasmerende als omvangrijke verhalen en taken die de tien interviews met voltijdse digitale-transformatie-managers opleverden (zie de vorige hoofdstukken). Deze digitale-transformatie-managers werken vooreerst in (heel) grote ondernemingen. Mogelijk staan ze daardoor relatief ver van de realiteit in veel van de kleinere Vlaamse bedrijven.

De aandacht voor de digitale transformatie

Geen enkele digitale-transformatie-manager in de ondervraagde bedrijven — Geen enkele van 29 ondernemingen had een ‘dedicated’ digitale-transformatie-manager in dienst. De functie-titel kwam nergens voor, maar evenmin kwam in een bedrijf een job of takenpakket voor dat leek op datgene wat hoofdstukken 2 en 3 afluïjnde.

Die vaststelling blijft behouden wanneer de analytische lat wat naar beneden verlegd wordt. Geen enkel bedrijf bezat een medewerker van wie de taakomschrijving ook maar enigszins aanleunde bij het takenpakket van een digitale-transformatie-manager.

Het takenpakket van digitale-transformatie-managers lijkt niet dikgezaaid te zijn bij de bedrijven van het paritair comité 200. De groep van 29 ondervraagde bedrijven is echter te klein om representatieve uitspraken te doen voor het paritair comité.

Weinig grootschalige ‘full-business’ transformaties — De telefonische gesprekken brachten in kaart waar de bedrijven staan inzake concrete digitale-transformatie-initiatieven. Dat bleek ontvullend. Maar weinig bedrijven in de steekproef ambiëren een grootschalige digitale transformatie die de hele organisatie als toepassingsgebied heeft.

De bedrijven die de lat hoog leggen voor hun digitale transformatie konden tot hiertoe geen tastbare resultaten voorleggen. Wel gaven zij duidelijk aan dat er binnen de organisatie wordt nagedacht over hoe de transformatie moet verlopen. Er wordt voornamelijk vooral veel gesproken. Deze vaststelling geldt voor zes bedrijven uit de 29 gesproken bedrijven.

Bij acht bedrijven konden wel tastbare resultaten worden benoemd inzake digitale innovaties. Deze innovaties beperken zich tot digitalisaties van bestaande processen. Het transformatieve karakter van deze innovaties is gering. In deze gevallen gaat het tevens niet om innovaties die kaderen binnen een ruimer transformatieplan. De innovaties zijn geïsoleerde gevallen van digitalisatie.

Het ontbreken van digitale-transformatie-managers is alvast consistent met het ontbreken van ambitieuze en grootschalige digitale-transformatie-initiatieven.

Beperkt transformatief karakter — Weinig aandacht voor de digitale transformatie betekent niet dat bedrijven stilstaan. De ondervraagde ondernemingen innoveren wel degelijk. De focus van hun innovatieprojecten richt zich echter sterk op wat eerdere hoofdstukken als ‘digitisering’ en ‘digitalisering’ omschreef. Hun innovaties automatiseren processen tot digitale toepassingen. Daarbij beperken de meeste initiatieven zich tot een bepaalde afdeling of een specifiek bedrijfsproces. De twee citaten in de marge hiernaast illustreren die aanpak en reikwijdte. Automatisatie focust meestal op een afgebakend toepassingsgebied.

“Onze bedrijfsgroep stuurt aan op de implementatie van een platform dat het aanvragen van opleidingen stroomlijnt. De teamleider krijgt een melding over een opleidingsvraag. Bij goedkeuring wordt de HR-afdeling automatisch verwittigd.”

— Groothandel in labomateriaal

“Intern digitaliseren we processen, met focus op efficiëntie en foutloze uitvoering. Met onze klanten synchroniseren we onze software met die van hen. Nog een voorbeeld is Optical Character Recognition, waarmee we facturen inlezen. Daarnaast werken we aan een geïntegreerd platform waarop onze afdelingen en klanten elektronisch kunnen aftekenen.”

—Advieskantoor in accountancy, fiscaliteit en wetgeving

‘Vernieuwen’ blijkt voorlopig vooral uit intentieverklaringen — Enkele bedrijven hebben naar eigen zeggen aandacht voor een grootschalige digitale transformatie. Concrete innovaties of implementaties van toepassingen blijven er tot op heden echter achterwege. In deze ondernemingen zit nieuwe producten en diensten bedenken en lanceren zonder uitzondering in het stadium van intentieverklaringen. Het gaat om lopende projecten die nog geen harde resultaten kunnen tonen. De 29 geïnterviewde bedrijven beschikken anno 2019 over geen enkele nieuwe dienst of product op basis van digitale innovaties.

Een boodschap aan het personeel — Op de werkvloer concretiseert de digitale transformatie zich vooral in initiatieven die medewerkers informeren en stimuleren over de digitale transformatie. Bedrijven die mikken op een brede digitale transformatie werken tot op heden vooral aan het draagvlak daarvoor. Dat doen ze bijvoorbeeld door medewerkers te vragen om bottom-up ideeën aan te brengen.

Het is opmerkelijk dat de veelbesproken digitale transformatie qua feitelijk uitgevoerde initiatieven en acties zijn meest concrete vorm vindt in het personeelsbeleid. Tot op heden doet — alvast bij de bedrijven uit deze relatief kleine bevraging — daarom weinig vermoeden dat de digitale transformatie een zwaar aandachtspunt is voor Vlaamse bedrijven.

Welke taken van een digitale-transformatie-manager worden opgenomen?

Taken van de digitale-transformatie-manager komen ruimer voor — Geen enkele onderneming van de 29 ondervraagde bedrijven had een digitale-transformatie-manager in dienst. Maar taken die verbonden zijn met deze job kunnen nog wel door andere medewerkers uitgevoerd worden. De telefonische bevraging ging op zoek naar welke medewerkers en functies deelopdrachten van digitale-transformatie-managers op zich nemen.



De gesprekken tonen dat de tien belangrijkste deeltaken van digitale-transformatie-managers wel degelijk (deels) uitgevoerd worden bij bedrijven uit PC200 die interesse voor het thema hebben. Al deze deeltaken worden in minstens 19 bedrijven door een personeelslid in min of meerdere mate opgenomen.

Een onderdeel van ruimere verantwoordelijkheden — Een belangrijke nuance past over de schaal waarop deze taken uitgevoerd worden. De geïnterviewden bevestigen dat de taken tot de opdracht behoren van een medewerker, maar tegelijk relativeren ze het belang ervan in de uitoefening van de dagelijkse taak. Deze medewerkers zijn belast met (veel) andere taken.

Een digitale-transformatie-manager situeert zich dichtbij het topmanagement. Zij verricht weinig activiteiten die uniek zijn voor haar beroep. Veel opdrachten van de digitale-transformatie-manager zijn gerichte invullingen van bredere beleidstaken. Dit komt tot uiting in de bovenstaande grafiek. Die is te lezen als bedrijven weten wie in hun organogram verantwoordelijk is voor pakweg de planning van een digitale transformatie beheren (de technisch directeur, het hoofd IT, ...), zonder dat momenteel evenwel een digitale transformatie in de onderneming loopt.

Digitale transformaties raken aan veel functies — De deeltaken van digitale-transformatie-managers spreiden zich uit over veel en heel verschillende functies. De grafieken op de volgende bladzijde tonen hoe vaak een taak door een bepaalde functie of functiegroep wordt uitgevoerd. De cijfers stellen het absolute aantal voor dat een functie of functiegroep vermeld wordt voor de uitoefening van de (deel)taak. Ze tonen twee taken die het algemene beeld tonen van welke functies taken uit het pakket van verantwoordelijkheden van digitale-transformatie-managers opnemen. Beiden illustreren in de eerste plaats dat veel verschillende functies raken aan de taken van digitale-transformatie-managers. Een rondvraag bij 29 bedrijven uit PC200 toont aan dat 16 verschillende functies of functiegroepen werken aan het stimuleren van een innovatieve bedrijfscultuur en het engagement voor de transformatie. Het communiceren tussen strategische en technische departementen wordt door 20 functies of functiegroepen uitgevoerd.

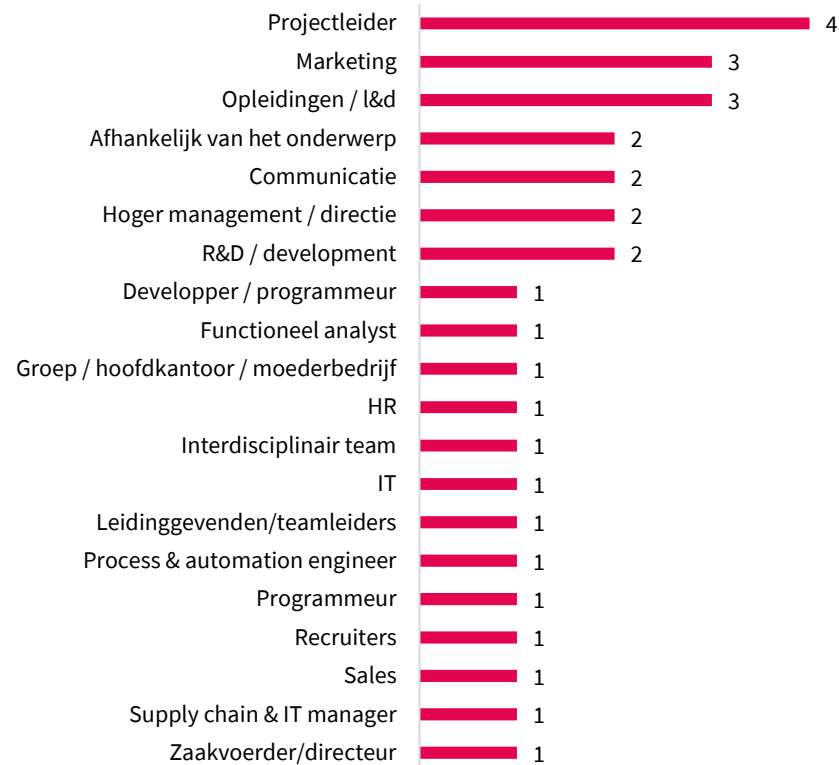
1. *De allocatie spreidt zich ‘horizontaal’ ver door de organisatie.* Elke deeltaak van digitale-transformatie-managers belandt bij heel verschillende beroepen. De twee deeltaken worden door veel verschillende functies uitgevoerd, maar die functies zijn ook nog eens behoorlijk heterogeen. De functies situeren zich niet binnen een departement, maar komen bij functies uit heel andere afdelingen terecht.
2. *De allocatie spreidt zich ook ‘verticaal’ door de organisatie.* In sommige bedrijven trekt het topmanagement een deeltaak naar zich toe; in andere ondernemingen staan personeelsleden uit de rank and file voor de deeltaak in.

De vaststellingen voor deze twee deeltaken zijn verruimbaar naar de andere acht deeltaken. De taken die met digitale transformaties komen, spreiden zich in de ondervraagde bedrijven uit over een veelheid aan functies, entiteiten en hiërarchische niveaus binnen de organisatie.

Innovatieve cultuur binnen het bedrijf stimuleren,
engagement voor de transformatie stimuleren



Communiceren over technologieën met niet technologisch
geschoolden, en omgekeerd over business strategieën
communiceren met niet strategisch geschoolden



Deze grafieken tonen aan hoe vaak een taak door een bepaalde functie of functiegroep wordt uitgevoerd. De cijfers stellen het absolute aantal voor dat een functie of functiegroep vermeld wordt voor de uitoefening van de (deel)taak op een basis van 29 bevraagde bedrijven.

De verdeling van taken over functies heen — De functies en entiteiten die met digitale-transformatie taken in contact komen zijn horizontaal en verticaal verdeeld binnen de organisaties. De onderstaande tabel toont hoe vaak elke deeltaak toegewezen wordt aan een bepaalde functie of team. Binnen die spreiding zijn vier clusters van functies of functiegroepen zichtbaar, die meer dan gemiddeld taken uitvoeren van een digitale-transformatie-manager:

- Interdisciplinaire teams
- Hoger management: directies, beslissingsorganen in holdings en moederbedrijven.
- Middenkader
- Technische profielen, waaronder vooral IT-profielen

Een functie of functiegroep kan vaker vermeld worden omwille van vier mogelijke scenario's:

- De functie of entiteit komt met veel deeltaken in contact
- De functie of entiteit komt met één of enkele deeltaken frequent in contact
- Een combinatie van deze beide
- Of ten slotte, omwille van de samenstelling van een functiegroep. Entiteiten met een diverse verzameling aan functies komen logischerwijze in contact met meerdere deeltaken, omwille van hun diverse samenstelling.

Deeltaaknummer

Funcities/entiteiten	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Eind-totaal
Strategische top	8	12	4	9	3	15	2	11	5	4	73
Technisch profiel											54
IT			6	2	7	3	2	3	6	2	31
Process & automation engineer			1	1	1		1		1	1	6
Programmeur					1	1	1		1	2	6
Innovation manager		1	1	1				1	1		5
Functioneel analist				1	1					1	3
Data analist				1							1
Lean manager			1								1
Supply chain manager			1								1
Interdisciplinair team	3	4	4	5	10	4	3	4	5	3	45
Middenkader	3	6	4	3	4	6	2	6	3	1	38
Projectleider		1	3	4	2	1	1	2	6	4	24
HR	8	6					7		1	1	23
Niet technisch profiel	5		1			2				2	10
Externe partij	1				1		6		1		9
Opleidingen		1	1				4			3	9
Marketing	2		1							3	6
Communicatie	1	1								2	4

1. Analyse van het bedrijf, bedrijfscultuur en de markt uitvoeren
2. Innovatieve cultuur binnen het bedrijf stimuleren
3. Procesoptimalisatie a.d.h.v. digitale toepassingen
4. Evalueren wat voordelen van digitale transformatieprojecten kunnen zijn
5. Ontwikkelingsproces van digitale toepassingen coördineren
6. Overtuigt directieleden en stakeholders over budgetallocatie voor ontwikkeling van digitale toepassingen
7. Organiseert en geeft opleidingen over de transformatie in het bedrijf voor personeel en/of stakeholders
8. Strategische doelstellingen ontwikkelen, gekoppeld aan digitale toepassingen (nieuwe businessmodellen uitdenken)
9. Verdeelt het transformatieproces in tussenstappen en tekent een 'roadmap' uit om ze te halen
10. Communiceren over technologieën met niet technologisch geschoolden, en omgekeerd over business strategieën communiceren met niet strategisch geschoolden

Een preciezer kijk naar de opdeling van de deeltaken (=kolommen) in de tabel biedt inzicht over welke functie of entiteit zich in welk van de drie scenario's bevindt. De clustering van functies en entiteiten kunnen aldooende worden gedetailleerd met inzicht in welke taken deze clusters uitvoeren.

Interdisciplinaire teams	Voeren veel verschillende taken uit. Maar komen daarnaast ook frequenter dan andere taken in aanraking met het coördineren van het ontwikkelingsproces.
Kader	Combineert duidelijk beide scenario's. Deze entiteit voert een hoog aantal verschillende taken uit. Daarnaast zijn er vijf 'takencluster' die zij frequent uitvoeren : <ul style="list-style-type: none">- Analyse van het bedrijf, bedrijfscultuur en de markt uitvoeren- Innovatieve cultuur en engagement voor de transformatie stimuleren binnen het bedrijf- Evalueren wat voordelen van digitale transformatieprojecten kunnen zijn- Stakeholders overtuigen tot budgetallocatie voor ontwikkeling van digitale toepassingen- Strategische doelstellingen ontwikkelen, gekoppeld aan digitale toepassingen
Middenkader	Staat in voor veel verschillende taken, met drie noemenswaardige takenclusters: <ul style="list-style-type: none">- Innovatieve cultuur en engagement voor de transformatie stimuleren binnen het bedrijf- Overtuigt directieleden en stakeholders overtuigen tot budgetallocatie voor ontwikkeling van digitale toepassingen- Strategische doelstellingen ontwikkelen, gekoppeld aan digitale toepassingen
Technische profielen	Drie taken horen tot het vaste repertoire van de technische profielen. Daarnaast komen zij in eerder uitzonderlijke gevallen nog met verschillende andere taken in contact. De drie 'digitale kerntaken' zijn: <ul style="list-style-type: none">- Procesoptimalisatie a.d.h.v. digitale toepassingen- Ontwikkelingsproces van digitale toepassingen coördineren- Verdeelt het transformatieproces in tussenstappen en tekent een 'roadmap' uit om ze te halen

Hoge niveau van de organisatie draagt belangrijke last — Een aantal deeltaken zitten sterk geconcentreerd bij de hoge niveaus binnen de organisatie. Deze zijn:

- Stimuleren van een innovatieve cultuur binnen het bedrijf en engagement voor de transformatie aanwakkeren;
- Analyseren van het bedrijf, bedrijfscultuur en de markt;
- Kosten-baten-analyse van digitale transformatieprojecten;
- Overtuigen van directieleden en stakeholders over budgetallocatie voor ontwikkeling van digitale toepassingen;
- Ontwikkelen van strategische doelstellingen, gekoppeld aan digitale toepassingen.

Vijf van de tien belangrijkste deeltaken uit het takenpakket van digitale-transformatie-managers worden in belangrijke mate door het hoogste niveau in de organisatie gedragen. Betrokkenheid vanuit het hoogste niveau is duidelijk een voorwaarde voor digitale transformaties.

- Procesoptimalisatie aan de hand van digitale toepassingen
- Coördineren van het ontwikkelingsproces van digitale toepassingen
- Verdelen van het transformatieproces in tussenstappen en een planning beheren

Digitale transformaties steunen op flexibiliteit —Hoewel het hoogste niveau van de organisatie en IT-afdelingen een belangrijke rol spelen, zijn er nog veel taken die door andere functies uitgevoerd worden. Immers worden verschillende taken op flexibele wijze toebedeeld aan bestaande functies.

Toonaangevend voor deze variërende toewijzing van deeltaken zijn interdisciplinaire digitale teams en ‘vliegende’ digitale-transformatie-managers.

Interdisciplinaire digitale teams beantwoorden nood flexibiliteit— Een minderheid van 6 bedrijven heeft een digitaal team of interdisciplinair team gericht op digitale transformaties. Dit zijn werkgroepen, samengesteld uit werknemers die betrokken zijn bij de ontwikkeling en implementatie van een bepaalde toepassing. De samenstelling verandert naargelang het onderwerp of toepassingsgebied.

7. Aanbevelingen

Digitale transformaties zijn toekomstmuziek voor bedrijven uit PC200 — De initiatieven die uit de telefonische rondvraag bij bedrijven uit PC200 naar voren komen zijn onvoldoende om digitale transformaties te labelen als een brandend actueel thema. In de eerste plaats ambieren weinig bedrijven uit de steekproef een digitale transformatie. Slechts zes van de 29 bedrijven stellen een digitale transformatie als doelstelling. Ten tweede hebben deze enkele digitale transformatieprojecten vooralsnog weinig voeten in de aarde. Bij de bedrijven die digitale transformaties nastreven wordt vooral veel gepraat. Ze verkeren in een jonge fase van het project, waarbij de eerste resultaten nog op zich laten wachten. De vooruitstrevende bedrijven uit PC200 staan dus met andere woorden met maar één voet in de startblokken wat digitale transformaties betreft.

Digitalisaties zijn wel actueel, maar bescheiden — Het ontbreken van een sectorbreed algemeen engagement voor digitale transformaties wil niet zeggen dat de gecontacteerde bedrijven digitale neofieten zijn. Tastbare digitale innovaties zijn terug te vinden bij acht van de gecontacteerde bedrijven. Daarbij gaat het om innovaties die digitale innovaties inpassen in huidige operationele modellen. De bedrijven uit PC200 digitaliseren op incrementele wijze, tegenover het visionaire karakter van een digitale transformatie.

Bedrijven uit PC200 beschikken over potentieel — De inventarisering van welke functies en functiegroepen in contact komen met deeltaken van digitale-transformatie-managers toont een verspreid karakter over verschillende functies heen met horizontale en verticale spreiding. Echter is ook duidelijk dat de afwezigheid van digitale-transformatie-managers bij bedrijven uit PC200 geen leegte laat in de uitvoering van de deeltaken. Dat houdt in dat bedrijven uit PC200 wellicht voldoende geëquipeerd zijn om digitale innovaties naar believen te concretiseren. Bij uitbreiding zitten bedrijven uit PC200 voorlopig niet verlegen

om het feit dat digitale-transformatie-managers niet in hun personeelsbestanden terug te vinden zijn.

Voorlopig niet interessant om opleidingen over digitale transformaties uit te breiden — Dit onderzoek concludeert dat het op dit moment niet interessant is voor Cevora om het aanbod opleidingen over digitale transformaties uit te breiden. De voorlopers in het terrein zijn nog niet aan de eerste resultaten van hun transformatieprojecten toe. Daarnaast lijken bedrijven uit PC200 voor digitale innovaties geen digitale-transformatie-managers nodig te hebben. Bestaande opleidingen informeren bedrijven uit PC200 in de eerste plaats over digitale transformaties. Ze hebben hun plaats in het opleidingsaanbod. Diepgaandere en praktischere opleidingen lijken voorlopig echter voorbarig te zijn.