

# Hoe krijg je in digitale productontwikkeling alle neuzen dezelfde kant op?

4 praktijkvoorbeelden van succesvolle alignment



# INFO

— business innovation partner

De beste innovatie verhalen? Luister naar de podcast [info.nl/podcast](https://info.nl/podcast)



# Inhoudsopgave

---

<b>1</b>	<b>Inleiding: Belang van alignment in digitale productontwikkeling</b>	4 - 5
<b>2</b>	<b>Alignment is geen bijzaak</b> Martijn Hazelaar - Head of Digital, VanMoof	6 - 9
<b>3</b>	<b>Het proces als belangrijkste onderdeel voor alignment</b> Xenia Kuiper - Programma manager sociale robotica, Philadelphia Zorg	10 - 13
<b>4</b>	<b>Stakeholders aangelijnd krijgen en houden</b> Bob Thomassen - Projectleider Kwaliteitszorgsysteem, NOC*NSF	14 - 17
<b>5</b>	<b>Transparantie en communicatie zijn de sleutel tot alignment-succes</b> Duco Berghuis - Product Team Lead, Just Eat Takeaway.com	18 - 21
<b>6</b>	<b>Conclusie</b>	22 - 23

# Belang van alignment in digitale productontwikkeling

**In de meer dan 25 jaar ervaring die we hebben met het ontwikkelen van nieuwe digitale producten en services, merken we dat er zoveel meer bij komt kijken dan enkel het ontwerpen en implementeren van een nieuw digitaal systeem. Wanneer je een nieuw digitaal product introduceert, brengt dit automatisch veranderingen mee op vele vlakken in de organisatie. Maar hoe zorg je ervoor dat alles mee verandert en op elkaar is afgestemd zodat het digitale product een succes wordt?**

We hebben het in dit geval niet over bijvoorbeeld het introduceren van alleen een nieuwe app of een website, maar over het digitaliseren van bedrijfskritische systemen. Dit zijn vaak complexe systemen die je niet zomaar uit kunt zetten of opnieuw in kunt richten, omdat een business hierop is gebouwd. Hierdoor raakt het vele aspecten van de organisatie.

## **De belangrijkste factor**

Wij hebben gemerkt dat één factor bepalend is voor het succes van een digitaal systeem. En dat is niet hoe snel een product af is of hoe goed de UX van een systeem is. Nee, het belangrijkste is alignment. Onder alignment verstaan we alle aspecten van een organisatie die erop gericht zijn om de digitale strategie van de organisatie te realiseren. Wij zijn tot de conclusie gekomen dat de kans op een succesvol digitaal product of service aanzienlijk vergroot wordt wanneer de volgende aspecten met elkaar aligned zijn;

- teams
- data
- processen
- software

## Duurzame verandering om je business te versnellen



Zeker als het gaat om het creëren van nieuwe duurzame proposities. We zien vaak dat de waarde van alignment wordt onderschat en dat er enkel wordt gefocust op het bouwen en integreren van techniek. Maar juist wanneer je nieuwe proposities ontwikkelt waarbij silo's moeten worden doorbroken of een bestaande supply chain ter discussie wordt gesteld is het juist zo belangrijk om ook teams, data en processen hierop te alignen.

Wij waren nieuwsgierig naar de visie van anderen op het belang van alignment in digitale productontwikkeling en hoe bedrijven daar in de praktijk mee omgaan. Daarom gingen we in gesprek met Just Eat Takeaway.com, VanMoof, NOC\*NSF en Philadelphia Zorg. Tijdens online interviews vroegen we hen o.a. naar hoe zij alignment definiëren, welke obstakels zij tegenkomen en welke waardevolle tips zij hebben op het gebied van alignment voor anderen in hun positie.



# 2 Alignment is geen bijzaak



INTERVIEW MET

**Martijn Hazelaar**

Head of Digital, VanMoof

Niets zo Hollands als de fiets. Met meer fietsen dan mensen is Nederland een fietsland bij uitstek en één van de eerste landen ter wereld die (toen) zijn infrastructuur en wegennet volledig heeft aangepast om de fietser te accommoderen. VanMoof richt zich met zijn slimme, stadsbestendige en oersterke fietsen op een jong(er) publiek en doorbreekt daarmee het stereotype van hoe een e-bike eruit moet zien en wie erop zou moeten rijden. En dat doen ze goed, want het bedrijf groeit hard. De verkopen zijn in het afgelopen jaar verdrievoudigd vertelt Martijn Hazelaar, Head of Digital bij VanMoof, met gepaste trots. Uiteraard vraagt die razendsnelle groei om alignment van processen, data en platforms en daarover gingen wij met hem in gesprek.



## Een platform voor alles

Als eerste willen wij graag van Hazelaar weten waar VanMoof staat op het gebied van digitale ontwikkeling. “We zijn een jong bedrijf, dus zoeken de oplossing meestal meteen digitaal,” legt hij uit. “We begonnen met twee digitale platforms, maar dat zijn er nu zo’n zeven of acht.” Zo hebben ze een platform voor de verkoop aan consumenten, eentje voor B2B-subscriptions, een planningstool (voor repairs en testritten), een platform dat ervoor zorgt dat zowel fietsen als repairs afgerekend kunnen worden in de winkel, platforms voor financing en accounting en natuurlijk MyVanMoof waar gebruikers hun eigen fiets kunnen beheren. Los daarvan hebben ze ook nog Rider-app die de fiets bestuurt en vindbaar maakt als hij gestolen is. “Daarvoor werken we samen met Apple FindMy, waardoor we gestolen fietsen tot op een meter nauwkeurig kunnen terugvinden,” stelt Hazelaar.

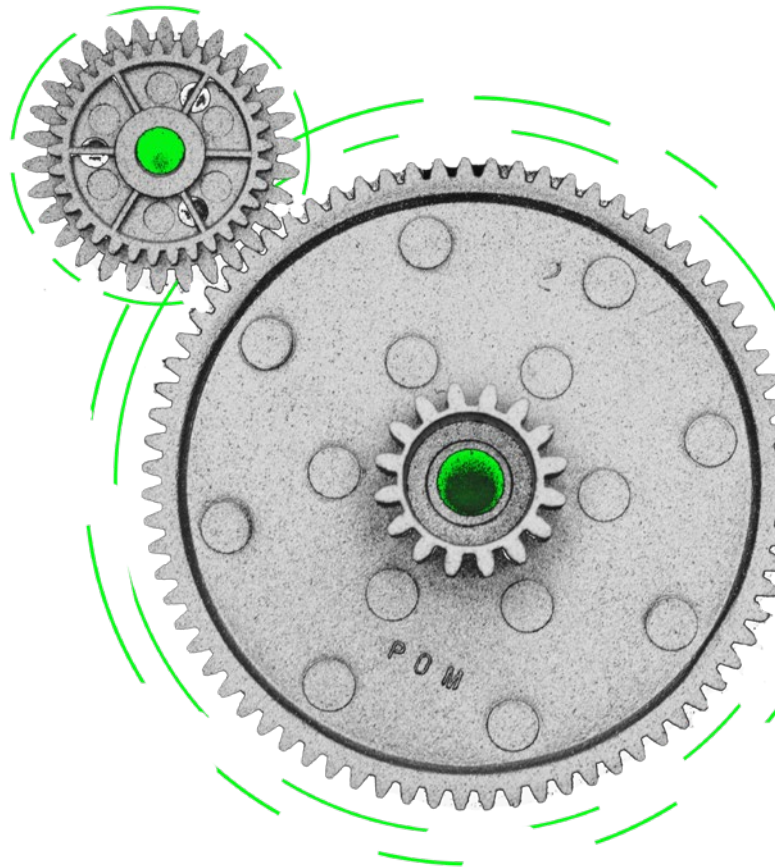
## Fixer

Het nieuwste platform waar Hazelaar en zijn team (samen met INFO) aan werken is het Fixer-platform. Dit Fixer-platform is in het leven geroepen om de *certified workshops* met de bijbehorende fietsenmakers te bedienen, zodat zij sneller ingewerkt konden worden en om de communicatie richting de klant tijdens repairs beter en makkelijker te maken. Op het moment wordt dit platform nog beheerd door INFO, maar Hazelaar heeft inmiddels mensen aangenomen die het in het komende jaar over kunnen nemen. En hier komt alignment voor het eerst om de hoek kijken tijdens ons gesprek: “Je wil toch het liefst een groot deel van je team - ook al heb je een goede partner - intern hebben werken, want dat is de snelste connectie naar de *certified workshops*, maar ook naar het interne Operations-team. Zij weten tenslotte het beste hoe die repairflow loopt. Dat heeft alles met alignment te maken.”

## Transparantie is alles

Wat Hazelaar onder alignment verstaat?

“Samenwerking?” vraagt hij zich in de eerste instantie hardop af. “De focus ligt meestal op het Development-team en wat ze bouwen, maar het echte werk zit natuurlijk in kijken naar wat we nodig hebben, wat al getest kan worden, bij de gebruikers checken of wij wel bouwen wat zij verwachten, of ze weten wat eraan komt en hoe dat alles aansluit op wat de stakeholders binnen VanMoof verwachten.”



Het draait dus eigenlijk allemaal om transparante communicatie. Dat iedereen weet waar ze staan en op basis daarvan eventueel kunnen bijspringen of bijbouwen. “Transparantie is alles!” lacht hij. Hij voegt daaraan toe dat je om iedereen aligned te houden “eigenlijk meer moet communiceren dan logisch voelt. Er moet een vast stramien komen, een ritme”.

## Alignment in de auto

Wat het alignen van processen en mensen betreft, slaat Hazelaar twee vliegen in één klap: “Om de processen af te stemmen is het belangrijk om alle gebruikers, stakeholders en bouwers er vanaf het begin bij te betrekken.” Zo begint hij bij elk project met een zo duidelijk mogelijke *high level* scope en hoewel “deze steeds wijzigt is het een goed startpunt voor alignment,” vindt hij. Gedurende de ontwikkeling van het Fixer-platform gaat hij (of iemand van zijn team) bijvoorbeeld elke twee weken langs bij de *bike doctors* die het platform uiteindelijk gaan gebruiken en heeft hij wekelijks meetings met de PO’s van de verschillende teams die bij het project betrokken zijn. Daarbij bespreken ze niet alleen de bouw van het platform, maar bijvoorbeeld ook wie wat ownt tegen de tijd dat het af is.

Verder gaat alignment van de teams (in dit specifieke geval) eigenlijk vanzelf: “Ten eerste zorgen we ervoor dat tijdens de demo alle interne stakeholders aanwezig zijn. Daarnaast bezoeken we vaak certified workshops met zowel delen van ons development en operatie-teams. Om die workshops te bezoeken rijden we heel Nederland en Europa door, zien wat goed werkt en niet goed werkt in de workshops en komen we eigenlijk altijd volledig aligned uit de auto,” lacht hij. Na die bezoeken wordt er veel tijd besteed aan het overbrengen van de feedback die ze uit de workshops hebben meegekregen, zodat ook de mensen die er niet bij waren weten wat er speelt.

## Dedicated Data-team

Al die verschillende platforms waar VanMoof mee werkt verzamelen een flinke hoeveelheid data, maar hoe zorgen ze ervoor dat die data aligned, inzichtelijk en beschikbaar is voor de gehele organisatie? Om te beginnen hebben ze één centraal, *dedicated* Data-team en heeft elk team een eigen data-analist die zijn eigen dashboard heeft en ervoor zorgt dat alle nieuwe data die binnenkomt makkelijker leesbaar is. Het Data-team verzamelt de data, zorgt ervoor dat data in een systeem opgenomen kunnen worden en maken gebruik van een BI-tool, zodat die data ook daadwerkelijk gebruikt kan worden door de verschillende teams. Hazelaar: “Zeker met data is het cruciaal om daar bedrijfsbreed een strategie voor te maken en een *dedicated* team op te zetten, want dat zorgt ervoor dat er de juiste aandacht en energie voor is, zodat er wat mee gedaan wordt en dat er gecommuniceerd wordt naar de mensen die er wat mee moeten, willen of kunnen.”

## Geen MVP's

Eén van de opvallendste dingen die hij tijdens ons gesprek met ons deelt is het feit dat hij niet gelooft in MVP's: “Ik ben gestopt met MVP's. Deze hebben namelijk als valkuil dat je aan iets bouwt wat misschien niet werkt of niet tegemoet komt aan de wensen van de gebruikers, terwijl het veel beter werkt om - afhankelijk van de complexiteit - binnen een week of twee met iets te komen wat gewoon getest kan worden door de gebruikers en waar je op kunt voortborduren, zoals met het Fixer-platform. We willen gewoon zo snel mogelijk werkende functionaliteiten opleveren, dat noemen ze een *earliest testable product*.”



“Om iedereen aligned te houden moet je eigenlijk meer communiceren dan logisch voelt.”





## Groei als uitdaging

Wanneer we hem vragen naar de eventuele belemmeringen die hij ervaart bij het aanbrengen van alignment, kan hij kort zijn: “Ik denk niet dat we veel belemmeringen hebben, we hebben vooral uitdagingen.” Eén van de uitdagingen waar Hazelaar mee te maken heeft is de explosieve groei van het personeelsbestand. Zo zijn er de afgelopen maand bijvoorbeeld zeventig nieuwe mensen gestart: “Ik heb er een dagtaak aan om nieuwe mensen en afdelingen aan te haken en ook uitzoeken wie nu precies de stakeholders zijn kan lastig zijn met zoveel mensen. Daarnaast is het een uitdaging om te zorgen dat je prioriteiten hetzelfde blijven als er steeds nieuwe mensen, afdelingen en processen bij komen en kan het lastig zijn om de kwaliteit van alignment te borgen met zoveel mensen die erbij komen en zich door de organisatie bewegen.” Gelukkig kan Hazelaar rekenen op de steun van de verschillende programma- en projectmanagers die zich fulltime bezighouden met alignment binnen de organisatie.

## Alignment is geen bijzaak

Tot slot deelt Hazelaar aan paar nuttige tips voor andere snelgroeiende bedrijven en mensen die zich in zijn positie bevinden: “Alignment en processen zijn geen bijzaak. Ze hebben allebei tijd en aandacht nodig. Daarom moet er een persoon zijn binnen een team dat continu het proces bewaakt.” Ook benadrukt hij nogmaals het belang van transparante communicatie (“Soms slaan mensen pas bij de derde keer dat je wat zegt aan.”) en denkt hij dat mensen er goed aan doen om alignment vanaf het begin in te bouwen door iedereen die er baat bij heeft er vanaf het begin bij te betrekken: “Maak ze echt onderdeel van het proces en maak het makkelijk voor ze, zodat ook niet-technenuten het kunnen begrijpen en meekomen. Dan is het voor iedereen leuker,” besluit hij.

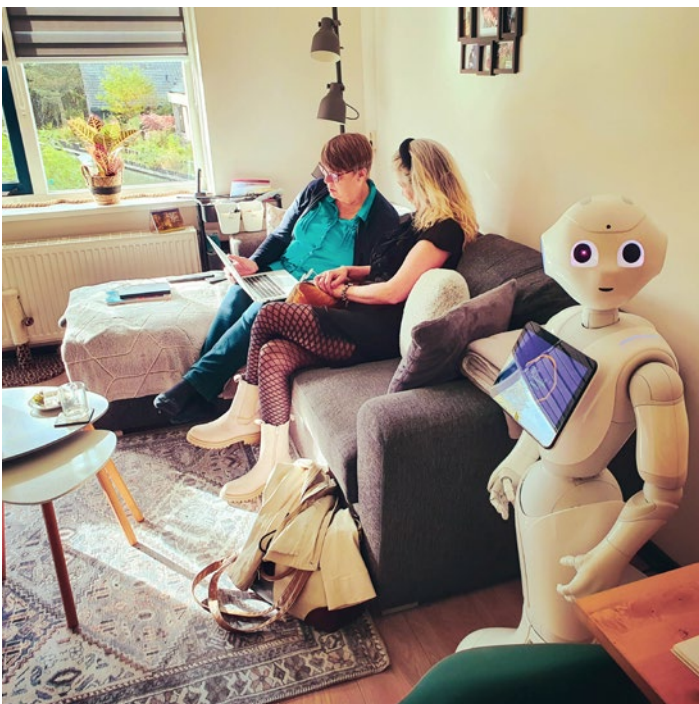
# Het proces als belangrijkste onderdeel voor alignment

INTERVIEW MET

**Xenia Kuiper**

Programma manager sociale  
robotica, Philadelphia Zorg

Innovatie en digitalisering worden een steeds belangrijker onderdeel van de zorg en zijn continu in ontwikkeling. Innovaties bieden bijvoorbeeld oplossingen voor het enorme personeelstekort waar de zorgsector mee te kampen heeft. Zo zet zorgaanbieder Philadelphia op dit moment zes robots in die permanent meewerken in een zorgteam. De robots zijn geprogrammeerd om sociale interactie aan te gaan en om cliënten met een verstandelijke beperking te ondersteunen in hun dagelijks leven. Dit is niet alleen gezellig voor de cliënten, maar ze nemen daarmee ook veel werkzaamheden van de begeleiders over. Wij spraken Xenia Kuiper, Programmamanager Sociale Robotica bij Philadelphia, over welke rol alignment speelt in het ontwikkelen van nieuwe digitale innovaties in het zorgproces.



## Sociale robots

Sinds 2016 ontwikkelen Kuiper en haar team, in samenwerking met The Innovation Playground, Sociale Robots. Het robotteam en het Sociale Robotica-programma van Kuiper richten zich op twee dingen: enerzijds houden zij zich bezig met onderzoek & observatie en anderzijds met ontwikkeling & innovatie. Op basis van het onderzoek en de observaties ontwikkelen ze samen met een andere partner de software. Ze stellen, naar aanleiding van gesprekken met cliënten, een persoonlijk interactieprogramma samen, zodat de robot geprogrammeerd en wel de deur uit gaat. “De robot moet in de toekomst echt een stukje van de werkzaamheden van een zorgprofessional kunnen overnemen,” licht Kuiper toe. Het team werkt op afstand en monitort via dashboards op basis van praktijk observaties en robot data. Zo kunnen zij monitoren op gebruiksmomenten en interactie data om cliënten en zorgprofessionals te begeleiden en/of eventuele technische problemen te signaleren en te verhelpen.

## Buiten de gebaande paden

Innovatie zit in het DNA van Philadelphia. We zoeken altijd naar nieuwe ontwikkelingen, maar daardoor zijn we soms te veel gericht op de start van een project en geven we in verhouding soms te weinig aandacht aan het borgingsproces. Dit heeft voor- en nadelen. Er is niet een vast proces, maar je krijgt wel het mandaat om het project uit te voeren aan de randen van de organisatie. “Wij exploreren iets wat er nog niet is, daardoor begeven we ons soms ook buiten de gebaande paden. Het helpt ons dat we het mandaat krijgen van het bestuur en ons daarmee een kansrijk positie bieden voor succesvolle innovatie.” Kuiper hoopt dat het Sociale Robotica project als voorbeeld kan dienen voor de aanpak van toekomstige innovatieprojecten.

Op dit moment lopen er meerdere digitale projecten bij Philadelphia. “We zitten nu op een omslagpunt waarbij we gaan kijken hoe deze projecten, die op zichzelf heel succesvol zijn, aan elkaar kunnen worden verbonden op strategisch vlak,” legt ze uit. Zo zijn er projecten op gebied van *digital human*, datagedreven zorg en slim incontinentiemateriaal die allemaal interessante data verzamelen die voor meerdere afdelingen relevant kunnen zijn. Het is belangrijk dat deze verschillende initiatieven en projecten onderling en met de organisatie als geheel aligned zijn, zodat alles goed op elkaar aansluit wanneer de innovaties eenmaal worden toegevoegd aan het zorgaanbod.

## Alle punten van de pizza

Als Kuiper aan alignment denkt, dan wakkert het bij haar altijd het bedrijfskundige vuur aan: “Ik probeer met het programma altijd duidelijk te maken met welke hoofdthema’s van de organisatie we van doen hebben. Het programma beschrijft de belangrijkste thema’s die ervoor zorgen dat je uiteindelijk een goed functionerende robot als onderdeel van de dagelijkse zorg en dienstverlening in kunt zetten.” Ze geeft als voorbeeld het thema ‘educatie’. Een educatieaanbod moet ervoor zorgen dat het personeel weet hoe ze met de robot moeten samenwerken. Kuiper heeft het thema ‘alignment’ in een meerjarenplan over zeven blokken verdeeld. Per blok heeft ze in kaart gebracht wat ze wil bereiken op bijvoorbeeld het cliëntenvlak, organisatorisch vlak en medewerkersvlak. Zelf omschrijft Kuiper dit als een pizza: “Het slaagt alleen als alle puntjes van de pizza geborgd zijn.”



”Het slaagt alleen als alle puntjes van de pizza geborgd zijn.”



“Wat mij betreft zou alignment een apart thema moeten zijn in je programmaplan”

Tijdens het traject probeert ze te bepalen waar de urgentie zit en welke punten nog even kunnen wachten. Zo heeft ze bijvoorbeeld de bewuste keuze gemaakt om bij de start van het project nog niet direct te werken aan een business case maar deze gedurende het project op te bouwen. “Het is in eerste instantie onderaan de lijst met prioriteiten gezet zodat we eerst een beeld konden vormen bij wat een robot moet kunnen om van enige toegevoegde waarde te zijn in de zorg, je kunt pas iets onderzoeken als je überhaupt een werkende robot hebt.” stelt ze. Om haar programma te toetsen bij de Raad van Bestuur maakt ze aan de hand van het *Past-Present-Future* maturiteitsmodel een schets van de belangrijkste thema's. Als eerste stap checkt ze bij het bestuur of haar plan aligned met hun visie op de toekomst. Vanuit daar kan ze haar plan aanscherpen om vervolgens ook haar team erbij te betrekken en uiteindelijk de rest van de organisatie.

### Ga het maar ervaren

Het plan ligt er, de robot is gebouwd en de implementatiefase kan van start. Maar waar moet je beginnen? Wat Kuiper betreft moet je gewoon starten en het gaan ervaren. “Philadelphia heeft een robot gekocht en ervoor gezorgd dat hij een mens kan herkennen. Toen hebben we een paar ouders, een gedragsdeskundige, iemand van het bestuur en wat mensen uit de directe zorg uitgenodigd om het te gaan ervaren, licht ze toe. Nu worden er zes robots ingezet die van 's morgens vroeg tot 's avonds laat worden ingezet in de dagelijkse zorg. De feedback en de ervaringen die daaruit komen zorgen weer voor een enorme verzameling aan data die Kuiper en haar team kunnen gebruiken om de robot te verbeteren. Het inzetten van de robots doet Philadelphia niet alleen voor de ontwikkeling van de digitale oplossing, maar ook om draagvlak te creëren binnen de organisatie.

Zo gaat de robot ook wel eens 'logeren' bij een van haar collega's uit de zorg of het bestuur. Het Sociale Robotica-programma is een uniek project o.a. door de schaal waarop veel data wordt verzameld. Kuiper: “Het hele Robotica-programma draait op continue data-analyse.” Dus hoe zorg je er dan voor dat al deze data op elkaar is afgestemd? Dat is volgens Kuiper een “nieuw hoofdstuk” in de zorgorganisatie.

Het is in de zorg een hele kluit om data te verzamelen, omdat je met heel veel verschillende factoren rekening moet houden, zoals bijvoorbeeld met privacy. Op dit moment verwerken ze al deze data nog handmatig, maar dat duurt niet lang meer: “We moeten nu de stap zetten naar AI. We weten in ons hoofd hoe je een goed interactieprogramma maakt en die regels moeten we nu aan AI leren.”





## Transparantie

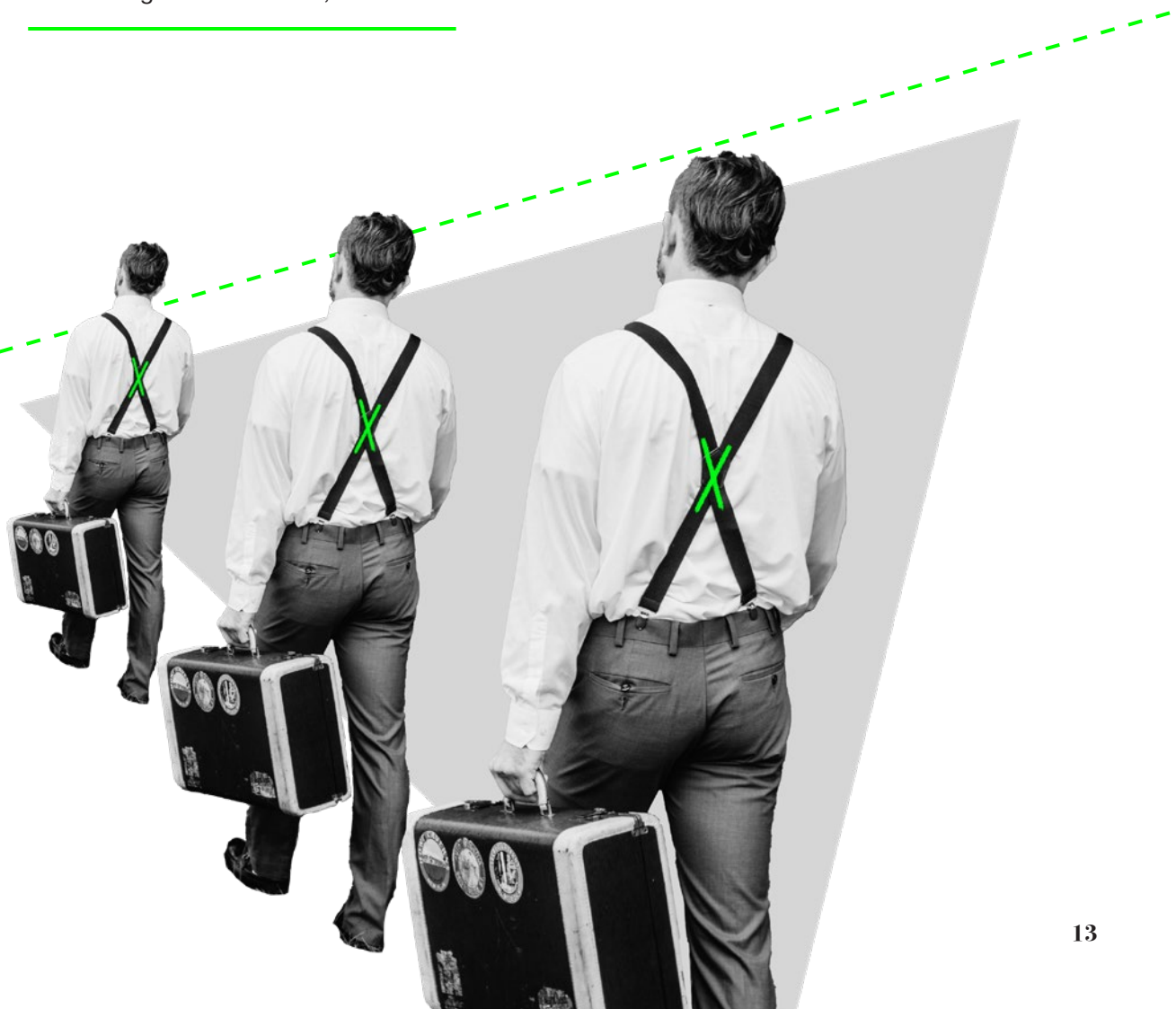
Het is natuurlijk de bedoeling dat de robots straks op grote schaal worden ingezet en meedraaien in het primaire zorgproces. Om die processen samen te brengen, moet er gekeken worden hoe het Robotica-programma past in de totale dienstverlening van Philadelphia. Dat stukje alignment krijgt nu pas meer aandacht. Kuiper vermoedt dat dit te maken heeft met het feit “dat andere onderdelen van de organisatie meer openstaan voor dit project en dat het Sociale Robotica-project zichzelf inmiddels heeft bewezen.” Hoe je het ook wendt of keert, die robots gaan er komen, dus nu is het tijd om integraal samen te gaan werken volgens Kuiper: “Voor nu geloof ik heel erg in de kracht van de verbindingen, de relaties tussen alle onderdelen en zorgen dat je daar besluiten over neemt in de organisatie.” De samenwerking en het contact met andere teams is daarin een belangrijk onderdeel: Wij hanteren daar al jaren het woord ‘transparantie’ voor.

De teams komen regelmatig samen om een kijkje in eigen keuken te geven. Ze kijken dan samen hoe de projecten zich verbinden aan de *why* van Philadelphia en hoe ze zich verhouden met de andere projecten.”

## Met je voeten in de klei

Bij Kuiper staat alignment als thema met stip bovenaan: “Wat mij betreft zou alignment een apart thema moeten zijn in je programmaplan” stelt ze. Ze is er naar schatting dan ook ongeveer 90% van haar tijd mee bezig, waarvan ze het grootste deel van haar tijd besteedt aan alignment binnen haar team. Het vraagt een flinke dosis leiderschap om een team van twaalf man - die allemaal op afstand samenwerken - bij elkaar te houden. Als tip voor iemand in haar rol geeft ze dan ook: “Wees niet bang om heel intensief leiding te geven en met je voeten in de klei te staan, dan volgt de rest vanzelf,” besluit ze.

---





# Stakeholders aangelijnd krijgen en houden

# 4

INTERVIEW MET

**Bob Thomassen**

Projectleider Kwaliteitszorgsysteem,  
NOC\*NSF

Als je het over de Olympische Spelen hebt, denk je automatisch aan NOC\*NSF. Wat minder mensen weten is dat NOC\*NSF in de Nederlandse sportwereld vooral een faciliterende functie heeft voor negentig landelijke sportorganisaties die gezamenlijk zo'n 24.000 sportverenigingen met in totaal 5,2 miljoen leden vertegenwoordigen. NOC\*NSF bestaat uit meerdere afdelingen die allemaal hun eigen expertise en targets binnen de sportwereld hebben, maar het overkoepelende doel is - simpel gezegd - om zo veel mogelijk Nederlanders aan het sporten te krijgen.

Bob Thomassen, Projectleider Kwaliteitszorgsysteem bij de afdeling Sportparticipatie, is verantwoordelijk voor de infrastructuur, oftewel de sportaccommodaties. “De sportaccommodatie faciliteiten moeten vooral veilig zijn en voldoen aan de regels van de sportbonden. Alles wat er in Nederland aan sportaccommodaties gebouwd wordt moet aan een bepaalde basiskwaliteit voldoen. We willen eerlijke competitie en tenslotte meedoen op internationaal niveau zoals met Europese Kampioenschappen, Wereld Kampioenschappen en de Olympische Spelen”, legt hij uit. Om die veiligheid te waarborgen heeft NOC\*NSF zo’n veertig jaar geleden een certificeringssysteem in het leven geroepen. Het proces rond het bestaande certificeringssysteem voldoet volgens Thomassen niet meer aan de wensen en behoeften van deze tijd. NOC\*NSF is daarom een traject gestart om het huidige certificeringssysteem grondig te upgraden. Er komt een nieuw IT-platform dat het certificeringsproces automatiseert waardoor gebruiksgemak gerealiseerd wordt. Daarnaast wordt het certificeringssysteem uitgebreid met onder andere een accommodatiepaspoort en een duurzaamheidslabel dat ervoor moet zorgen dat de sportinfrastructuur in Nederland verduurzaamt. Wij spraken met Thomassen over welke rol alignment heeft in dit proces.

## Certificeringssysteem

Om precies te begrijpen hoe belangrijk de rol van alignment is, voorziet Thomassen ons eerst van wat achtergrondinformatie. Het oorspronkelijke certificeringssysteem is een samenwerking van NOC\*NSF met gemeenten, eigenaren van sportaccommodaties en leveranciers/aannemers: de “Triple Helix” zoals Thomassen het noemt. NOC\*NSF is echter eigenaar want het certificeringssysteem is, net zoals het Beter Leven-keurmerk, privaat. De bedoeling is dat het nieuwe certificeringssysteem, nadat het is afgerond door NOC\*NSF, wordt overgedragen aan de door de Triple Helix nog op te richten Stichting Sportinfrastructuur.

Doordat de afdeling Sportparticipatie, waar Thomassen onderdeel van is, de afgelopen drie jaar bijna verdriedubbeld is ontstaan er ook meer behoefte aan onderlinge afstemming. Afdelingsbreed is vorig jaar het Agile werken geïntroduceerd. Daarom werken Thomassen en zijn projectteam nu Agile volgens de Scrum methode. De belangrijkste kritische succesfactor voor het slagen van het nieuwe certificeringssysteem is het ophalen van de wensen en behoeften van alle gebruikers van het huidige systeem. “Het nieuwe platform moet erin resulteren dat de informatie voor het bouwen van sportaccommodaties eenvoudig en op één plaats voor iedereen te vinden is. We bouwen dit platform voor sportbonden, gemeenten en marktpartijen die betrokken zijn bij het bouwen van sportaccommodaties. We willen alleen een platform bouwen waar iedereen de meerwaarde van inziet,” licht Thomassen hun nieuw opgedane inzicht toe.





## Supportive caregiver

Het projectteam van Thomassen heeft hun rol binnen zowel de organisatie als de Triple Helix anders georganiseerd. Ze willen graag de “*supportive caregiver*” zijn, waarmee hij bedoelt dat ze vooral een ondersteunende en faciliterende rol zullen innemen. In dit proces had Thomassen zelf in eerste instantie vooral een verbindende rol. “Er zat veel oud zeer en frustratie over het oude kwaliteitszorgsysteem. Dat wilde ik eerst de wereld uit helpen zodat we met een schone lei konden beginnen.” Daarna is het team verder gegaan met het “strategisch laaghangend fruit” zoals hij het zelf noemt. In dit geval het digitaliseren van het sportaccommodatie handboek. Sinds de oplevering van het digitale handboek merkt hij dat mensen makkelijker meekomen en ook meer interesse tonen in de ontwikkelingen over, van en voor het nieuwe platform wat ook resulteert in meer betrokkenheid in diverse werkgroepen die hij organiseert.

“De werkgroepen zijn slechts een van de manieren om alignment binnen en buiten de organisatie, de verschillende teams en hun processen te creëren.”

## Stuurgroepen & boerenverstand

De werkgroepen zijn slechts een van de manieren om alignment binnen en buiten de organisatie, de verschillende teams en hun processen te creëren. “De werkgroepen zijn heel belangrijk omdat je daar iedereen kan spreken en je een plek hebt om af te stemmen. Zo is er een keer per maand overleg met de Triple Helix stuurgroep die bestaat uit de directeur van de branchevereniging Sport & Gemeenten (VSG), de directeur van de branchevereniging Civiele techniek en Sport (BSNC) en de sportparticipatie manager van NOC\*NSF. Daarnaast organiseren we een keer per kwartaal een overleg met de bonden, marktpartijen en gemeenten. Zij zorgen dat de achterban ook aanhaakt.” In zijn optiek is alignment dan ook het “aangelijnd krijgen en houden van alle stakeholders.” Naast het Agile werken met sprints en de werkgroepen is alignment volgens Thomassen ook gewoon je boerenverstand gebruiken. “Voor dit project hebben we te maken met een werkveld met verschillende belangen, wensen en behoeften. Het is onze taak om de wensen en behoeften die we horen tijdens vergaderingen en werkgroepen te vertalen naar een proces of product. Daarbij probeer ik tijdens persoonlijke contactmomenten altijd flexibel en ontvankelijk te zijn.” Tot slot zorgt hij voor alignment door alles uit te faseren en na te denken over wat je wanneer oplevert. Dit is echter nog niet zo makkelijk als het lijkt. “Je start met aannames dus hebben we na de marktverkenning in track 0 een schets gemaakt van wat we willen en hoe we het voor ons zien. Maar het blijft toch een beetje nattevingerwerk want het is nog niet getoetst allemaal. Dat gaan we nu doen met de stakeholders die het platform gaan gebruiken.”

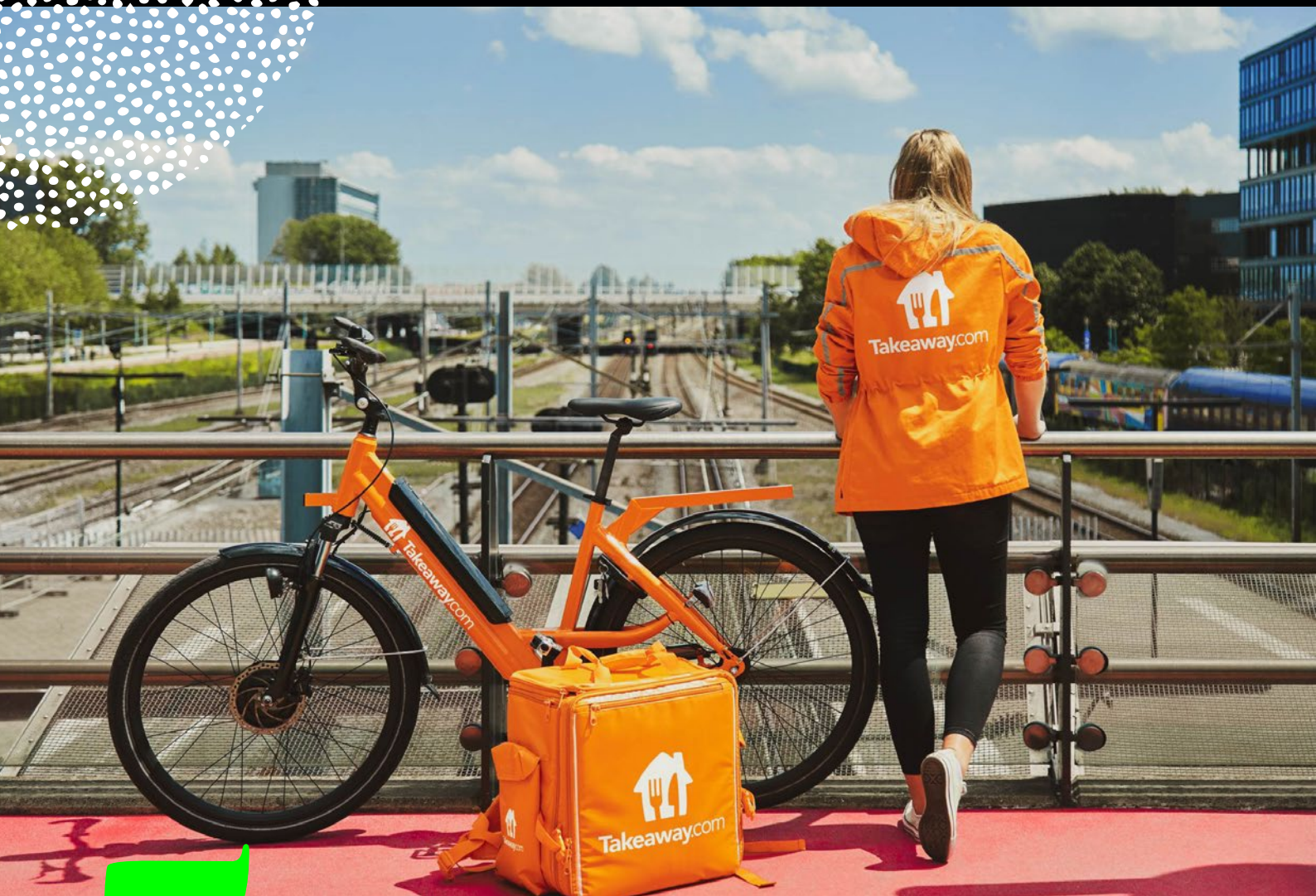
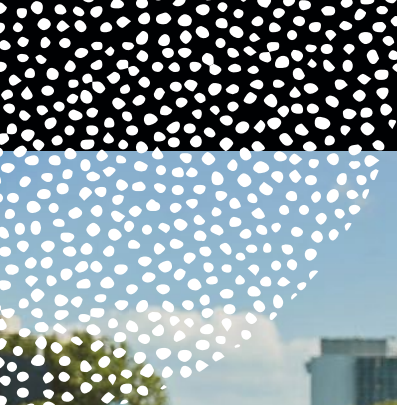


## IT als uitdaging

Door het complexe werkveld waarbinnen NOC\*NSF zich beweegt moet Thomassen tussen allerlei verschillende belangen navigeren. Dit is echter niet zijn grootste uitdaging. Doordat er straks een gedeeld eigenaarschap van het certificeringssysteem komt, betekent dit dat de interne organisatie van NOC\*NSF ook te maken krijgt met een andere doelgroep dan de vertrouwde bonden. Waar bijvoorbeeld de IT-afdeling voorheen vooral interne support gaf aan collega's, zal dit nu veranderen naar een dienstverlenende rol van IT-services ten goede van het platform Sportinfrastructuur en al haar IT-diensten en producten. "We hebben security-, privacy- en incidentenmanagement nodig en zijn op dit moment bezig dit goed in te regelen. Daarnaast zijn we nog bezig om een oplossing te vinden voor wat er moet gebeuren met alle data die nu nog bij de verschillende partijen ligt. Iedereen heeft waardevolle data die ze niet zomaar willen delen. Gelukkig verwerken wij geen persoonsgegevens binnen het platform Sportinfrastructuur," lacht hij, "anders was het nog veel ingewikkelder geweest." Thomassen heeft ook gemerkt dat de grootte van een instituut als NOC\*NSF het soms uitdagend maakt om alle processen optimaal op elkaar af te stemmen. Er zou volgens hem nog wel iets meer tijd besteed mogen worden aan het verder optimaliseren en alignen van interne processen, zodat er geen dubbel werk wordt gedaan. Hij is dan ook veel bezig met het alignen en coördineren van dit project. "De ene week acht uur, de andere week drie dagen. Ik heb gemerkt dat een strakke planning en gestructureerde meetings hierbij goed werken," stelt Thomassen. "Als je de buitenwacht aanlijnt, krijg je betere producten waar mensen ook echt behoefte aan hebben."

## Een luisterend oor

Hij heeft ook nog wel wat tips voor andere projectleiders die in hetzelfde schuitje zitten. "Dit is mijn eigen filosofie," lacht hij, "maar ik vind het heel belangrijk om een luisterend oor te bieden. Het maakt daarbij niet uit waar het over gaat. Met een beetje begrip kom je een heel eind. Daarnaast gebruik ik zelf graag humor om eventuele spanning een beetje weg te nemen en houd ik voor mijzelf aan dat in principe niks onmogelijk is en iedereen alles in mag brengen, zolang het maar binnen het systeem en het financiële plaatje past. Dat vinden mensen fijn," besluit hij ons gesprek.



# 5 Transparantie en communicatie zijn de sleutel tot alignment-succes

INTERVIEW MET

**Duco Berghuis**

Product Team Lead,  
Just Eat Takeaway.com

De bezorgers van Just Eat Takeaway.com (JET) zijn met hun snelle elektrische fietsen, opvallende oranje jassen en goedgevulde tassen niet meer weg te denken uit het Nederlandse straatbeeld anno 2021. En zoals het er nu uit ziet, komen er alleen nog maar meer bij, want JET (in de volksmond ook wel simpelweg Thuisbezorgd genoemd) is links en rechts bedrijven aan het overnemen en aan het fuseren. Door al die fusies en overnames groeit het bedrijf enorm snel. Dat is uiteraard goed nieuws, maar met overnames neem je natuurlijk niet alleen het bedrijf over, maar ook de mensen, systemen, data, processen en platforms die erbij horen. Daarom hanteert JET een gecentraliseerde aanpak waarbij de product- en techafdelingen een one-platformstrategie naleven. Wij spraken over de rol die alignment hierin speelt met Duco Berghuis, Product Team Lead bij JET, hoewel hij zichzelf liever “meewerkend voorman” noemt.

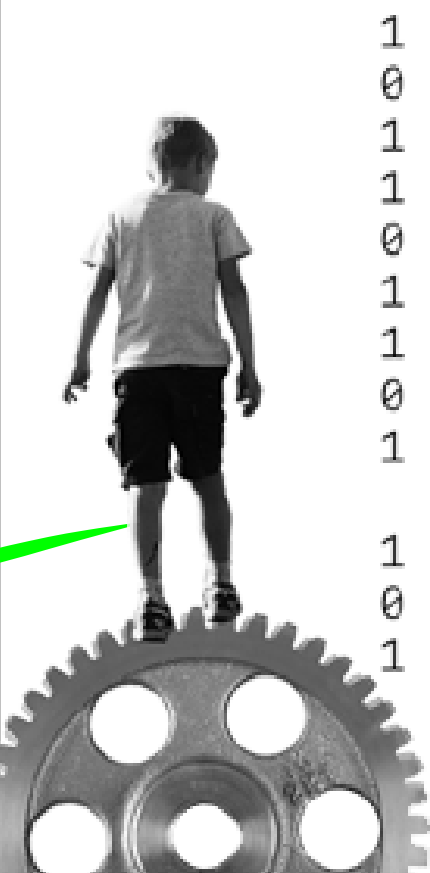
## Geen techneuten

Het team van Berghuis - ze noemen zichzelf Product Strategy & Operations - houdt zich voornamelijk bezig met “cross-verticale initiatieven binnen de productafdeling” die volgens Berghuis van “strategisch belang” zijn voor JET. Daarnaast houden ze zich bezig met het faciliteren en coördineren van processen en projecten, zoals bijvoorbeeld met *quarterly planning sessions*, maar ook met platformmigraties. Wat hierbij opvalt is dat Berghuis geen enkele techneut in zijn team heeft. Geen developers, geen designers, geen researchers. “Daarom is alignment cruciaal, want we zijn heel erg afhankelijk van andere teams en afdelingen,” aldus Berghuis.

## Een eenduidige definitie en interpretaties

En wat verstaat Berghuis dan precies onder alignment? “Dat is een goeie vraag,” lacht hij. “Alignment betekent voor mij overeenstemming bereiken en duidelijkheid verschaffen over het bepalen van de richting en het maken van keuzes.” Hij heeft hier echter nog een belangrijke aanvulling op: “Daarnaast betekent alignment voor mij het realiseren van eenduidige definities en interpretaties van bijvoorbeeld data. Het mag dan lijken alsof we het over hetzelfde hebben, maar in de realiteit blijkt dat vaak anders.” In de optiek van Berghuis is alignment ook essentieel voor het toekennen van waarde aan bepaalde data en het meten van resultaten.

Dat vaststellen wat de data nou precies inhoudt is ook een belangrijk onderdeel van het integreren of migreren van een bijvoorbeeld geacquireerd platform naar de eigen centrale hub. Berghuis: “Daar begint het mee. Wat houdt die data in en denken we er allemaal hetzelfde over? Dit stemmen we in een heel vroeg stadium met elkaar af en draaien tussentijds testen om te kijken of het aantal records in het oude en het nieuwe platform overeenkomen.” Om ervoor te zorgen dat bestaande processen aligned zijn op de nieuwe processen en dat alle neuzen (en definities) dezelfde kant op staan, werkt Berghuis nauw samen met researchers en PO's van andere teams. Hij bedient zich in dit soort gevallen vaak van workshops die gericht zijn op een bepaald onderwerp: “Denk hierbij aan workshops over features, benodigdheden, een *feature gap analysis*, etc.,” licht hij toe.





## Het initiative lifecycle process

Bij JET mogen alle werknemers hun ideeën delen op een digitaal 'whiteboard', Jira. Hoewel in de praktijk blijkt dat het vooral het management en andere afdelingen zijn die ideeën opperen, doorloopt elk idee en/of verzoek het door zijn team ontworpen *initiative lifecycle process*. Berghuis: "Het is een afgeleide van het value engine model, maar toegespitst op het karakter van onze organisatie en specifieke projecten." Het *initiative lifecycle process* bestaat altijd uit dezelfde zes stappen, maar hoe die stappen exact ingevuld worden en hoelang elke fase duurt, hangt af van de bandbreedte van het project. De stappen die het *initiative lifecycle process* volgt zijn:

1. **idea intake phase** - een transparante lijst met alle ideeën die eventueel waarde toe kunnen voegen maken
2. **selectie** - op basis van prioriteiten een selectie maken van deze 'backlog'
3. **drafting** - inzicht krijgen in de levensvatbaarheid van een idee m.b.v. analyse
4. **hacking** - een minimum measurable version maken
5. **shipping** - livegang en uitrol
6. **tuning** - bijstellen tot er een aanvaardbaar stadium van schaalbaarheid wordt verkregen

Daarna draait een digitale oplossing en kun je terug naar de eerste stap voor een nieuw initiatief. En zo gaat de (*initiative life*)cyclus rond en rond op de afdeling van Berghuis en zijn team.





## Je kan het niet alleen

We hebben het tot nu toe vooral gehad over hoe je processen, data en systemen aligned. Waar we echter nog niet over gesproken hebben is hoe je teams (lees: mensen) aligned. Hier heeft Berghuis ook een duidelijke visie op. In zijn optiek is alignment in deze context “eigenlijk gewoon communiceren”. Hij vervolgt: “Ik ben ervan overtuigd dat je bij een bedrijf als JET zonder alignment niet of nauwelijks resultaat behaalt. Je kan het niet in je eentje en als je niet communiceert kom je nergens in het leven,” lacht hij. Behalve aan transparant communiceren, hecht Berghuis ook veel waarde aan het ruim op tijd betrekken en informeren van stakeholders: “Zij moeten tenslotte bedenken wat ze precies willen.”

Om die stakeholders, teams en andere betrokken partijen tijdig te betrekken en te informeren organiseert JET voorafgaand aan elk nieuw kwartaal een *quarterly planning session*. Tijdens deze sessies vinden verschillende kick-offs plaats van initiatieven die (wellicht) opgepakt gaan worden het aankomende kwartaal. Elk team presenteert zijn *why, how, what en when*, maar bedenkt nog geen oplossingen. Daar zijn de eerder genoemde workshops voor waarin de input van de verschillende teams verzameld wordt.

## Prioriteiten stellen

Al die mensen, teams, platforms, systemen en data alignen kan behoorlijk uitdagend zijn. Toch ervaart Berghuis hierin slechts één belemmering: “We groeien heel hard. Dat betekent dat de organisatie niet altijd even hard kan meeschalen, omdat er niet altijd voldoende resources beschikbaar zijn. Dan moet je prioriteiten stellen of je ambities naar beneden bijstellen.” En hoewel je op basis van het bovenstaande zou denken dat JET zijn alignment-schaapjes wel op het droge heeft, geeft Berghuis te kennen dat er ruimte is voor verbetering: “Ja, dat is er altijd. Het is een continu proces, omdat je bij elk project wat nieuws leert. Daarbij leer je sowieso iedere dag als organisatie, als team, als individu. En niet vergeten: van je fouten leer je het meest,” zo stelt hij.

## Doe je huiswerk

Desgevraagd heeft Berghuis een paar fijne tips voor mensen in zijn positie: “Doe je huiswerk. Jij bent een baken van kennis en moet zodoende altijd je antwoorden paraat hebben. Daarnaast moet je transparant zijn en altijd blijven communiceren. Ik heb ontdekt dat als je je ‘why’ goed weet te onderbouwen en de stakeholders aan je weet te binden, dat dat over het algemeen een goed fundament voor succes is,” besluit hij.



# 6 Conclusie

**Zoals gedacht blijkt uit alle interviews dat alignment voor iedereen een zeer belangrijke rol speelt in digitale productontwikkeling. De één focust meer op het alignen van stakeholders en de ander meer op processen en data. Dat het een hoge prioriteit heeft is duidelijk, maar welke learning kunnen we uit de interviews met VanMoof, Just Eat Takeaway.com, NOC\*NSF en Philadelphia halen?**

## **Stakeholders betrekken**

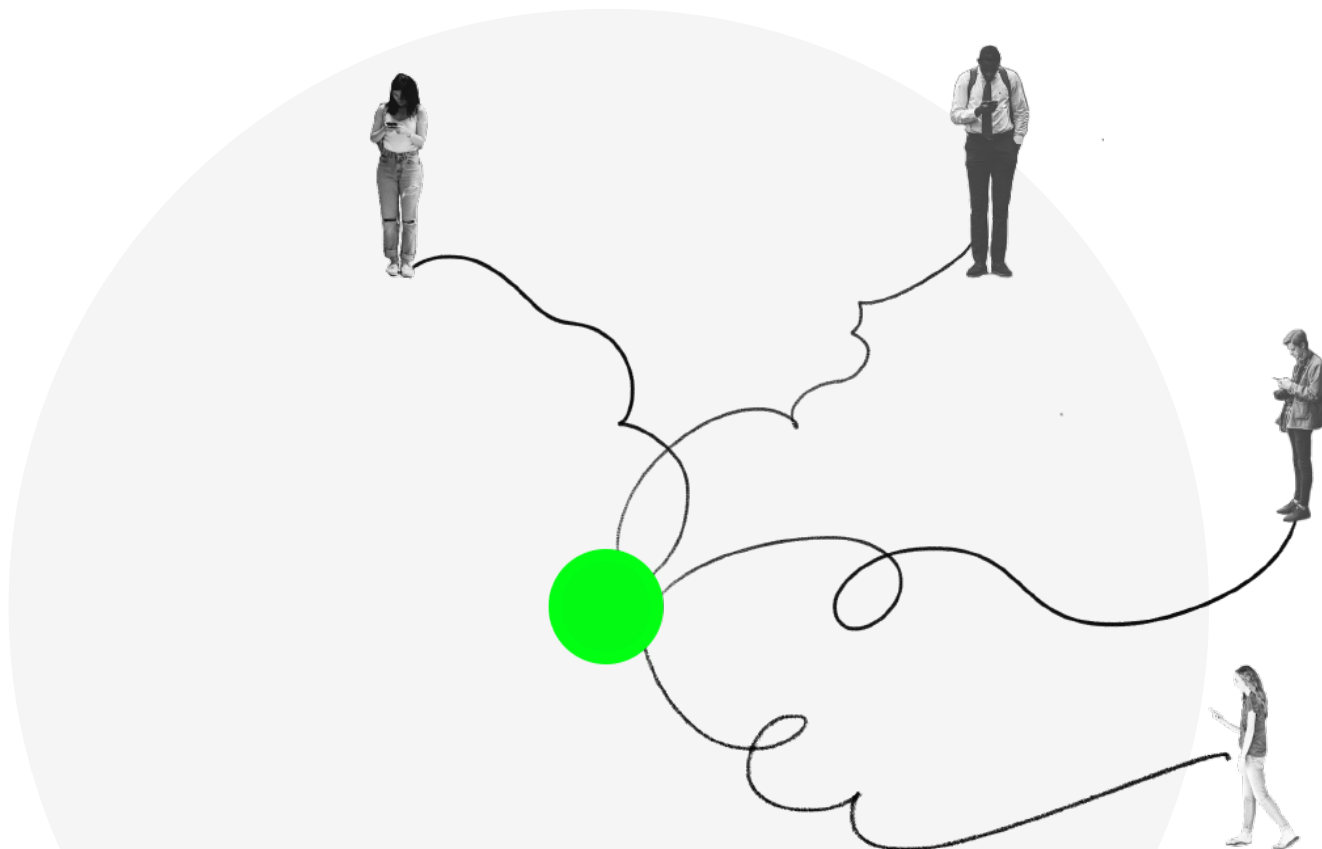
Het alignen van de teams, data, processen en software is een hele klus. Elk project heeft idealiter een duidelijk startpunt en een vaste planning over wat je wanneer wilt opleveren. Net zoals naar voren kwam in ons gesprek met Bob Thomassen (NOC\*NSF) en Xenia Kuijper (Philadelphia), die alles in verschillende fases indelen en meenemen in hun plan. Zo weet iedereen wat ze kunnen verwachten en wie waar verantwoordelijk voor is. Om de processen en teams op elkaar af te stemmen is het belangrijk om alle gebruikers, stakeholders en developers er vanaf het begin af aan al bij te betrekken. Op die manier worden mensen echt onderdeel van het proces en dat komt de alignment ten goede.

## **Prioriteiten stellen**

Naast een strakke planning en een duidelijk startpunt moeten er ook prioriteiten worden gesteld. Snelgroeende organisaties zoals JET of VanMoof kunnen door de soms explosieve groei niet altijd even hard meeschalen en dan moeten er keuzes worden gemaakt. Het is bijvoorbeeld lastig om met de komst van nieuwe mensen, afdelingen en processen de kwaliteit van alignment in de organisatie te borgen. Om het project dan toch goed te kunnen coördineren en te alignen helpt het om duidelijke prioriteiten te stellen en gestructureerde meetings te plannen om iedereen bij dit proces te betrekken.

## **Transparantie is key**

Alle vier de ondervraagde ervaringsdeskundigen zijn het erover eens dat alignment alleen kans van slagen heeft als je transparant communiceert. In ons gesprek met Duco Berghuis, Product Lead bij Just Eat Takeaway.com, werd duidelijk dat je het niet alleen kan, maar in samenwerking doet met andere teams en je stakeholders. Om alle werkzaamheden rondom digitale productontwikkeling op elkaar af te stemmen, moet je overeenstemming bereiken en duidelijkheid verschaffen over de richting die je op wilt gaan, het eindresultaat dat je wilt bereiken en over de keuzes die je maakt. Blijf communiceren, maak het begrijpbaar voor iedereen en zorg voor een vast communicatiestramien.



## Alignment op nummer één

De definitie van alignment is voor elke organisatie anders. De één is meer bezig met het alignen van zijn stakeholders en de ander focust meer op het afstemmen van de processen. Eén ding is zeker en dat is dat alignment bij iedere organisatie hoog op het lijstje moet staan en het liefst helemaal bovenaan. Alignment heeft gerichte tijd en aandacht nodig. Er moet iemand binnen de organisatie zijn die de alignment van de teams, data, processen en software bewaakt. Die persoon moet goed kunnen communiceren, een luisterend oor bieden en bovenal stevig in z'n schoenen staan.

## Start met een duidelijke benchmark

Het is echter makkelijker gezegd dan gedaan om alle aspecten (teams, processen, data en software) op elkaar af te stemmen. Wij geloven dat iedere organisatie hiermee worstelt. Daarom adviseren wij om, voordat je aan een digitaal project begint, alvast een schets te maken van hoe deze zaken nu georganiseerd zijn, zodat je een duidelijke benchmark hebt. En deze moet je constant bijsturen gedurende het project.

Je moet de juiste vragen stellen om de huidige situatie in kaart te brengen en betrek de juiste mensen hierbij. Wij kunnen daar uiteraard bij helpen. Samen met jou en je team zorgen we ervoor dat we jouw nieuwe propositie op een duurzame manier neerzetten en dat alle stakeholders en processen binnen je organisatie hieromheen aligned zijn, zodat niets een succesvolle digitale transformatie in de weg staat.

# INFO

— business innovation partner

**Wij zijn INFO. Wij vertalen jouw business uitdaging naar digitale producten en services met impact, sinds 1994. Samen met ons team bedenken, ontwerpen en ontwikkelen we duurzame oplossingen waarmee onze klanten klaar zijn voor de toekomst. Organisaties helpen om te innoveren en zinvolle producten te creëren die een positieve bijdrage leveren aan ons dagelijks leven is wat we het allerliefste doen.**

**Meer weten over hoe jouw digitale productontwikkeling nog beter kan worden aligned?**

**Contact**  
Hoite Polkamp  
Business Development Manager  
[hoite@info.nl](mailto:hoite@info.nl)