

PDF hosted at the Radboud Repository of the Radboud University Nijmegen

The following full text is a preprint version which may differ from the publisher's version.

For additional information about this publication click this link.

<http://hdl.handle.net/2066/32381>

Please be advised that this information was generated on 2021-01-18 and may be subject to change.

De Digitale Werkruimte, noodzaak voor een moderne manager¹

Sietse Overbeek, Sergej van Middendorp en Daan Rijsenbrij

In het ‘digitale tijdperk’, ook wel het ‘informatietijdperk’, voltrekken maatschappelijke en technologische ontwikkelingen zich in een razendsnel tempo. Ontwikkelingen die een grote invloed hebben op het functioneren van ondernemingen, in het bijzonder op het takenpakket van de manager. Om snel en goed in te kunnen spelen op een nauwelijks planbare toekomst zal ook de werkruimte van de manager dienen te worden gedigitaliseerd. Een goed ingerichte digitale werkruimte wordt een absolute ‘must’ voor de manager die aan het roer wil blijven.

Uit het onderzoek ‘Informatiewerkers’ van TNS NIPO² blijkt dat informatiewerkers per werkweek 24% van hun tijd besteden aan het verkrijgen en het lezen van informatie en eveneens 22% van hun tijd besteden aan het verstrekken van informatie. Een informatiewerker is iemand die in zijn dagelijks werk grote hoeveelheden informatie produceert en daarnaast veel informatie aangeleverd krijgt³. De manager is een informatiewerker bij uitstek. De meerderheid van zijn medewerkers zijn vaak eveneens informatiewerkers. Het blijkt dat deze medewerkers het overgrote deel van hun tijd bezig zijn met taken die nauwelijks direct toegevoegde waarde leveren, zoals: het zoeken naar informatie, het uitvoeren van secretariële werkzaamheden en het belast zijn met administratieve overhead. Dit gaat ten koste van de slagvaardigheid van de organisatie. Er blijft minder tijd over voor klantcontact, het nemen van goede beslissingen en het leveren van kwaliteit. Om een oplossing aan deze uitdagingen te bieden is er een totaal andere werkruimte nodig voor de informatiewerker en dus ook voor de manager. De informatiewerker van nu is vaak gebonden aan een werkplek op kantoor, waar een pc of laptop gebruikt wordt. De informatiewerker moet zich tijdens zijn werk maar al te vaak door een opeenstapeling van gegevens worstelen om de juiste informatie boven tafel te krijgen. Er zijn weinig volwassen hulpmiddelen in zijn werkruimte aanwezig om hem hierbij te helpen. De digitale werkruimte echter is een samenhangende verzameling van informatieverstrekking en geautomatiseerde hulpmiddelen op een pc of ander elektronisch apparaat, waardoor de informatiewerker zijn

¹ Deze notitie is geregistreerd onder technisch rapport nummer ICIS-R05029 bij het Nijmeegs Instituut voor Informatica en Informatiekunde van de Radboud Universiteit Nijmegen.

² Kerstens, L., & Hoogendoorn, B. (2005). *Informatiewerkers* (B9107). TNS NIPO, Amsterdam.

³ Straub, D., & Karahanna E. (1998). Knowledge Worker Communications and Recipient Availability: Toward a Task Closure Explanation of Media Choice. *Organization Science*, 9 (2), 160 – 175.

werkzaamheden effectief, efficiënt en met meer plezier uit kan voeren⁴. Met behulp van een digitale werkruimte kan kennis gecreëerd worden, zodanig dat de informatiewerker kan schakelen tussen hechte en minder hechte vormen van samenwerken al naar gelang de situatie dit vereist en tevens dynamisch het werk kan coördineren. De belangrijkste processen waarbij een digitale werkruimte faciliteert zijn: samenwerking, persoonlijk kennismanagement en het werk zelf⁵. Deze processen weerspiegelen de gecombineerde activiteiten van medewerkers om gezamenlijke doelen te bereiken in de ontwikkeling en exploitatie van kennisproducten en digitale diensten. Op deze manier wordt de dagelijkse overhead waar informatiewerkers mee te maken hebben maximaal teruggedrongen, zodat zij zich kunnen concentreren op hun kerntaken. Door digitale werkruimtes, één per informatiewerker, te implementeren in een organisatie, kan een zeer grote productiviteitsverbetering behaald worden. Tot nu toe werden digitale werkruimtes, vaak nog betiteld met de technische naam 'portal', vanuit technologisch oogpunt benaderd, waardoor er nauwelijks echte productiviteitsverbeteringen gerealiseerd werden. Om dit te realiseren moet de werkelijke behoefte van mens en onderneming voorop gesteld worden. Voorbeelden van 'portal' platformen zijn: IBM WebSphere (www.ibm.com/websphere) en Microsoft SharePoint (www.microsoft.com/sharepoint).

De ontwikkelingen van de digitale werkruimte en de daarvoor benodigde technologieën lopen parallel met de ontwikkelingen van de informatiewerkers zelf. Door de digitale werkruimte zullen de behoeften, het gedrag en bepaalde keuzes in het werk veranderen. Het aantal digitale middelen die bijvoorbeeld een student van nu tot zijn beschikking heeft in vergelijking met tien of twintig jaar geleden is enorm toegenomen⁶. Een elektronische leeromgeving voor studenten is een voorbeeld van een digitale werkruimte. Tot op heden zijn dergelijke omgevingen niet overzichtelijk, gebruiksvriendelijk en worden ze meestal niet op maat aangeboden. Daarnaast zijn gegevens op meerdere plekken opgeslagen, is het niet duidelijk of de informatie betrouwbaar en actueel is en heeft de student weinig invloed op het aanbod⁷. Studenten willen relevante informatie of functies op een overzichtelijke manier aangeboden krijgen, waarbij niet steeds in allerlei verschillende systemen gezocht hoeft te worden. Een student moet er zeker van kunnen zijn dat de aangeboden informatie de enige unieke en de meest actuele informatie is. Een student wil alleen die informatie en faciliteiten aangeboden krijgen die relevant zijn. Hierop moet de student zelf invloed op kunnen uitoefenen.

⁴ Overbeek, S.J., Middendorp, S. van, & Rijsenbrij, D.B.B. (2005). De Digitale Werkruimte, een nieuw architectuur artefact. *Informatie & Architectuur*, 1 (2), 28 – 31.

⁵ Overbeek, S.J. (2005). *Digitale architectuur*. Een architectuurschets van de digitale werkruimte van een topmanager. Gepubliceerd manuscript, Radboud Universiteit Nijmegen. ISBN 90-9019196-8.

⁶ Austin, T. et al. (2005). *Introducing the High-Performance Workplace: Improving Competitive Advantage and Employee Impact* (ID Number: G00127289). Gartner, Stamford.

⁷ ICO (overlegorgaan contactpersonen IT in het onderwijs) (2005). *Verslag Portalonderzoek Radboud Universiteit Nijmegen* (versie 3). Nijmegen: Radboud Universiteit.

Om deze wensen te realiseren en om de digitale werkruimte succesvol te laten bijdragen aan het leveren van productiviteitsverbetering, is een architecturaanpak benodigd. De werkruimte architect, zeg maar de binnenhuisarchitect van de IT-wereld, creëert de digitale werkruimte voor de verschillende interne en externe rollen van de organisatie.

De manager in het digitale tijdperk

De oude manier van werken en communiceren in het industriële tijdperk wordt in het digitale tijdperk vervangen door meer teamgebaseerde werkzaamheden, aangevuld met digitale communicatiekanalen tussen ondernemingen en individuen onderling. Besluitvorming wordt meer en meer naar de medewerkers op de werkvloer gedelegeerd en managementrollen worden getransformeerd naar 'facilitation' en 'resource management'⁸. Voor de onderlinge relaties in en tussen moderne ondernemingen, zowel via formele als informele netwerken, neemt de noodzaak tot fysieke aanwezigheid sterk af.

De manager houdt zich bezig met drie kerntaken:

1. Directe supervisie

Door middel van directe supervisie beïnvloeden topmanagers (maar ook middle line managers) het coördinatiemechanisme van de organisatie. Naast leidinggeven wordt dit ook bereikt door te zorgen dat aan de medewerkers de juiste informatie ter beschikking wordt gesteld. Juiste informatie beïnvloedt immers gewenst gedrag.

2. Management van het functioneren van de organisatie in relatie tot het ecosysteem

Een ecosysteem is het waardenetwerk waarin de organisatie zich bevindt. Dat waardenetwerk is de arena voor concurrentie of samenwerking tussen de spelers in dat waardenetwerk. Managers spenderen een groot deel van hun tijd met het informeren van relaties in het ecosysteem over de producten, diensten en activiteiten van de organisatie, zodat er op hoog niveau contacten worden gelegd en onderhandeld kan worden.

3. Bijdragen aan de ontwikkeling van de strategie van de organisatie

De manager draagt bij aan het interpreteren van de positie van de organisatie in het ecosysteem. Daaruit wordt een strategie opgesteld waarmee een pad richting de toekomst wordt uitgestippeld. Strategie zorgt ervoor dat organisatorische beslissingen inzichtelijker worden hetgeen de manager ondersteunt bij het uitvoeren van zijn werk.

Naast de drie algemene kerntaken dienen managers zich in het digitale tijdperk in te spannen voor constante innovatie, zodat er nieuwe ideeën oprijzen en de organisatie om kan gaan met snelle veranderingen⁹. Een organisatie zal een innovatieve grondhouding verwerven, gebaseerd op de aanwezige competenties, competitieve situaties en de voorkeuren van het management¹⁰. Het digitale

⁸ Bell, M.A. et al. (2001). *The Agile Workplace: Supporting People and Their Work*. A Research Partnership Between Gartner, MIT, and 22 Industry Sponsors.

⁹ Cohen, A., & Jordan, J.M. (1999). *Electronic commerce: the next generation*. Chicago: Ernst & Young Center for Business Innovation.

¹⁰ Miller, R., & Blais, R.A. (1992). Configurations of innovation: predictable and maverick modes. *Technology Analysis & Strategic Management*, 4 (4), 363 – 386.

tijdperk roept managers op om op een snelle manier nieuwe invalshoeken uit te proberen, successen en mislukkingen te delen en te monitoren wat nieuw en nuttig is voor de organisatie¹¹. De manager in het digitale tijdperk heeft dankzij de IT de mogelijkheden om op een efficiënte manier informatie te verzamelen, te benutten en te verspreiden. Managers die bereid zijn om te experimenteren met nieuwe producten en diensten positioneren zich het meest competitief¹².

Professional Activity Cycle

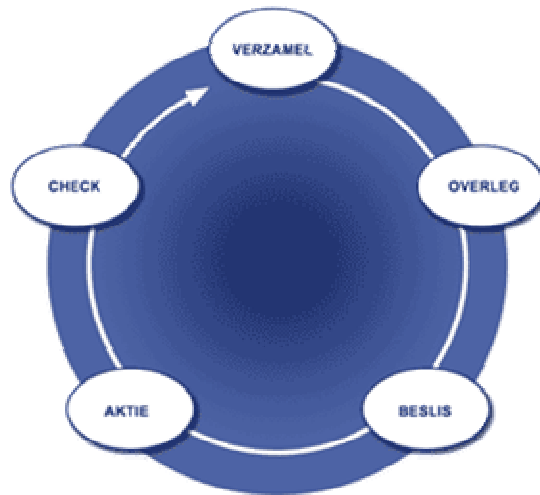
De Professional Activity Cycle van e-office¹³ (www.e-office.com) omvat vijf fasen: verzamelen, overleggen, beslissen, actie ondernemen en 'checken', zie figuur 1. Om goede, weloverwogen beslissingen te nemen, is het van belang dat de manager input verzamelt uit verschillende bronnen, gestructureerde informatie en ongestructureerde informatie. Gestructureerde informatie bestaat bijvoorbeeld uit cijfers en klantgegevens. Voorbeelden van ongestructureerde informatie zijn: e-mails, documenten en Internetdiensten. Wil de manager toegang krijgen tot bepaalde expertise dan blijken vaak andere collega's de belangrijkste bronnen. Dit is in de Professional Activity Cycle de overlegfase. Op basis van de verzamelde gegevens, waaronder gegevens uit overleg, wordt uiteindelijk de beslissing genomen.

Als de manager de beslissing heeft genomen, moet deze worden omgezet in actie, vaak in projectvorm. Ook hierin moet de digitale werkruimte de gebruiker helpen door passende ondersteuning te bieden. Middelen die aangereikt kunnen worden zijn: een elektronische agenda om een kick-off te plannen voor een project, een virtuele omgeving om kennis rondom het project te delen, een coördinatiemechanisme om de werkzaamheden van de projectteamleden te ondersteunen en het project op tijd af te ronden en een contentmanagementtool voor de communicatie over het project via het intranet. Als een actie is uitgevoerd, moeten managers eenvoudig kunnen nagaan of de actie het gewenste resultaat heeft gehad. Er moet aldus een check plaatsvinden. Resultaten voortvloeiende uit de check kunnen tevens meegenomen worden in andere, toekomstige, werkzaamheden.

¹¹ Oliva, R.A. (1998). Match your web page to your mission. *Marketing Management*, 7 (4), 38 – 41.

¹² Hodgetts, R.M., Luthans, F., & Slocum, J.W. Jr. (1999). Strategy and HRM initiatives for the '00's environment: redefining roles and boundaries, linking competencies and resources. *Organizational Dynamics*, 28 (2), 7 – 21.

¹³ Folan, P., & Browne, J. (in press). A review of performance measurement: Towards performance management. *Computers in Industry*.

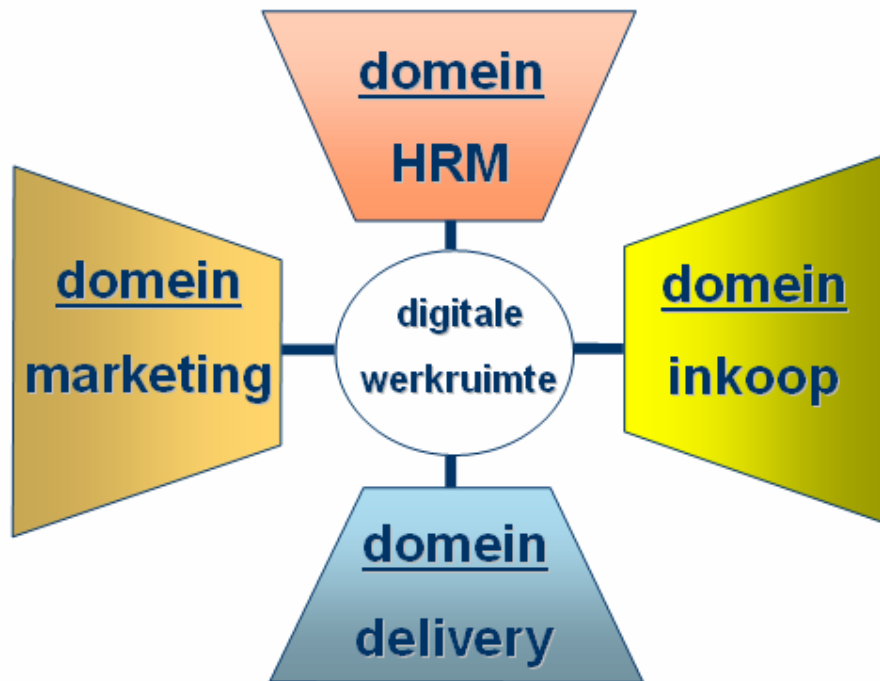


figuur 1: Professional Activity Cycle

De digitale werkruimte als oplossing

Rijsenbrij¹⁴ beschouwt een onderneming als een intern ecosysteem van businessdomeinen, waarbij de verschillende businessdomeinen diensten leveren aan elkaar en aan (externe) klanten. In plaats van te spreken over bedrijfsprocessen ziet hij een businessdomein als een verzameling van services die zij levert aan de omgeving. Deze services komen ter beschikking aan de medewerkers van de onderneming in hun digitale werkruimte, schematisch weergegeven in figuur 2.

¹⁴ Rijsenbrij, D.B.B. (2004a). *Architectuur in de digitale wereld (versie nulpunt drie)*. Inaugurale rede. ISBN 90-9018285-3.



figuur 2: schematische weergave van een digitale werkruimte voor een verkoopassistent

Hoofddomeinen zijn meestal operations, delivery, marketing & sales en inkoop. Ondersteunende domeinen betreffen personeel, informatie, organisatie, financiën, logistiek en huisvesting. Tabel 1 toont een opsomming van de domeinen bij Binck N.V. (www.binck.com) volgens de vijf categorieën van Rijsenbrij¹⁴.

<u>hoofddomeinen</u>	<u>communicatie-ruimtes</u>
- retail	- informatiedesk
- wholesale	
- brokerage	<u>ondersteunende domeinen</u>
	- secretariaat
<u>corporate knowledge</u>	- HRM
- interne opleidingen	- finance & control
	- IT - zaken
<u>overall domein</u>	- inkoop / leveranciersrelaties
- risk management	- relatiebeheer
- toezicht	- communicatie / PR
- besturing	- juridische zaken

tabel 1: domeinen van Binck N.V.

Een digitale werkruimte is dus een virtuele ruimte, onafhankelijk van de fysieke locatie, waarin gewerkt kan worden en waarin de medewerker zich maximaal kan ontplooiën. In een digitale ruimte worden business services, informatie services en applicatie services geïntegreerd aangeboden aan de gebruiker. Het 'personal web', dat Rijsenbrij¹⁴ introduceerde sluit hierop aan. Dit is een digitale ruimte die wereldwijd benaderbaar is als een soort virtuele vervanger van de personal computer. Het personal web is de cluster van informatie, kennis en digitale services die iemand als persoonlijke bagage nodig heeft om te kunnen functioneren als wereldburger.

De digitale werkruimte kan toegang bieden tot een verscheidenheid aan domeinen¹⁵. De gebruiker kan over de juiste informatie, toepassingen en digitale diensten beschikken die ook nog op maat gesneden zijn voor die specifieke gebruiker. De website van sommige financiële instellingen voor Internetbankieren kan worden beschouwd als een zeer premature aanzet tot een werkruimte waarin een klant zijn financiële zaken kan afhandelen. Zowel qua functionaliteit als qua gebruiksvriendelijkheid ligt hier echter nog zeer veel verbeterwerk voor architecten¹⁶.

Belangrijkste eigenschappen van een digitale werkruimte

Hieronder de drie belangrijkste eigenschappen van een digitale werkruimte⁵.

1. De digitale werkruimte zorgt voor een maximale digitale ondersteuning van de werkzaamheden van de informatiewerker.

IT wordt in de digitale werkruimte op een samenhangende wijze aangewend met als doel om zoveel mogelijk overhead weg te nemen in de dagelijkse werkzaamheden en om de informatiewerker maximaal te ondersteunen in zijn kerntaken. De digitale werkruimte is noodzakelijk om het dagelijkse werk goed te kunnen doen. Het is een geheugensteun voor de informatiewerker om te weten waarmee en met wie hij bezig was.

2. De digitale werkruimte zorgt voor maximale zichtbaarheid van de informatiewerker.

In het begin van het industriële tijdperk was oogcontact essentieel voor het functioneren van een onderneming. Naarmate ondernemingen groter werden, werd dat vervangen door een vaak ondoorzichtige en onwerkbare vergadercultuur. Door middel van de digitale werkruimte staat de informatiewerker in, vaak real-time, contact met gelijkgestemde geesten, discussiegroepen en projectteams hetgeen hij in zijn dagelijkse werk integreert. Op die manier is de informatiewerker 'zichtbaar' voor de anderen in de onderneming, te weten: de klanten, de businesspartners, maar zeer zeker ook voor zijn manager.

3. Een goede digitale werkruimte borgt een optimale onafhankelijkheid voor de informatiewerker ten opzichte van de aanwezige organisatiestructuur.

Een onder architectuur geconcipieerde digitale werkruimte is zoveel mogelijk onafhankelijk van organisatorische elementen. In een tijdperk waar een grote

¹⁵ Rijsenbrij, D.B.B. (2004b). Architectuur: een begripsbepaling. In *Collegedictaat 'Inleiding Digitale Architectuur'* (hoofdstuk 1). <http://www.digital-architecture.net>.

¹⁶ Rijsenbrij, D.B.B. (2005). Architecten in de digitale wereld vechten tegen complexiteit. *Tijdschrift voor Informatie en Management*, 2 (7), 28 – 32.

mate van adaptiviteit wordt gevegd van ondernemingen, moet worden nagestreefd dat zij haar structuur kan herconfigureren zonder dat alle werkruimtes volledig opnieuw dienen te worden ontworpen en te worden gebouwd. De architectuur van de digitale werkruimte bevat principes zodat implementatie van specifieke bedrijfsprocessen en organisatorische verbijzonderingen verboden zijn.

Voordelen van een digitale werkruimte

Een digitale werkruimte biedt vele voordelen⁵:

- Noodzakelijke informatie, kennis en expertise om werkzaamheden uit te voeren is aanwezig op muisklik afstand.
- Er wordt optimale ondersteuning geleverd bij regelmatig terugkerende werkprocessen door verzameling, bundeling en filtering van (on)gestructureerde informatie.
- De coördinatielast wordt geminimaliseerd bij uit te voeren taken. De digitale werkruimte voorziet de gebruiker van passend advies en helpt bij het stellen van prioriteiten bij de uit te voeren taken.
- ‘Secretariële’ en administratieve overhead wordt geminimaliseerd.
- Geen last van papierstromen en nodeloze handmatige interventies, tenzij digitale diensten ontoereikend zijn.
- Op elke denkbare conceptuele werklocatie kan het werk worden verricht, waardoor men optimaal bereikbaar is voor anderen. Voorts voorkomt dit het nodeloos ‘gesleep’ met hardware.
- Door middel van community building staat men in nauw contact met gelijkgestemde geesten om informatie, kennis en expertise uit te wisselen. Community building is de verzamelnaam van alle digitale middelen om real-time in contact te komen met gelijkgestemden, discussiegroepen en projectteams.
- Er is sprake van optimale self service bij het gebruik van de digitale werkruimte.

Door middel van de digitale werkruimte is het niet meer nodig om fysiek op zoek te gaan naar informatie, kennis en expertise tenzij de informatiewerker hier, om wat voor reden dan ook, zelf behoefte aan heeft. Het opzoeken en doorzoeken van archiefmappen en rapporten, het doorzoeken van brieven en het opzoeken van collega’s wordt door middel van de digitale werkruimte geen vereiste meer. Ook het regelen en plannen van afspraken en vergaderingen wordt door de digitale werkruimte zoveel mogelijk geautomatiseerd. Vandaag de dag moet de manager voornamelijk met laptops en desktops werken waardoor hij in feite nog steeds beperkt wordt in zijn mobiliteit. De digitale werkruimte is overal oproepbaar, eventueel op mobiele apparaten zodat de manager zo min mogelijk hoeft te slepen met hardware. De BlackBerry (www.blackberry.com) is een voorbeeld van een handzaam mobiel apparaat.

Voorbeeld uit de praktijk: Binck N.V.

Een praktijkvoorbeeld van de noodzaak voor een digitale werkruimte vinden we bij de Chief Commercial Officer (CCO) van Binck N.V. De CCO bepaalt de doelgroep waaraan het product of de dienst verkocht moet worden, werft klanten, bindt klanten en maximaliseert de klantopbrengst.

Achtergrond

Binck N.V. verschaft beleggers op een kosteneffectieve en kwalitatief hoogwaardige wijze volledig geautomatiseerd toegang tot internationale effectenbeurzen. Permanente ontwikkeling en optimale benutting van deze infrastructuur stellen Binck N.V. in staat een product te leveren tegen concurrerende prijzen. Binck N.V. komt voort uit het samengaan van Amsterdam Option Traders (AOT) met BinckBank (www.binck.nl) in mei 2004. AOT werd in 1980 opgericht als internationaal handelshuis gespecialiseerd in de handel in effecten en derivaten. Na een succesvolle periode begin tachtiger jaren, volgde in 1985 een beursnotering aan de voorloper van het huidige Euronext Amsterdam. De jaren negentig stonden voornamelijk in het teken van internationale expansie. Naast het hoofdkantoor in Amsterdam opende AOT verschillende kantoren in het buitenland. In 2000 stond AOT als medefinancier aan de wieg van BinckBank.

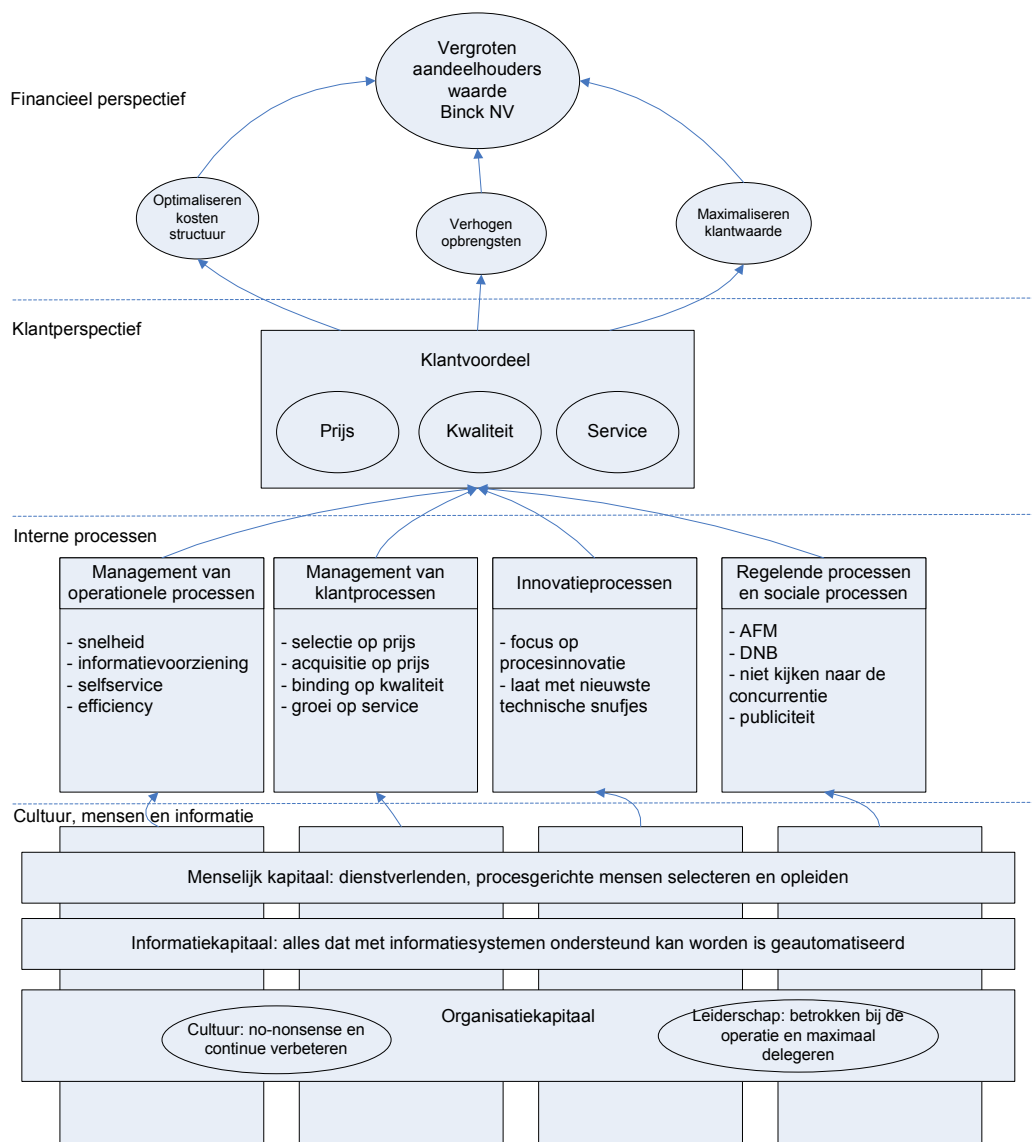
BinckBank ging in mei 2000 van start met dienstverlening voor institutionele beleggers. BinckBank voerde op dat moment derivaten orders uit voor Duitse, Engelse en Franse banken. BinckBank lanceerde op 6 oktober 2000 haar website voor particuliere beleggers. Het doel van BinckBank is om beleggers dezelfde handelsmogelijkheden te bieden als een professionele belegger tegen, voor Nederlandse begrippen, lage tarieven. Veel beleggers die voorheen bij een grootbank belegden zijn de afgelopen jaren overgestapt. Nu, bijna vier jaar na de oprichting, beleggen ruim 20.000 beleggers via BinckBank.

Strategie

De strategie van Binck N.V. wordt in figuur 3 weergegeven middels de strategy map van Kaplan en Norton¹⁷. Deze weergave toont hoe Binck N.V. als organisatie waarde creëert vanuit vier perspectieven, namelijk: het financiële perspectief, het klantperspectief, de interne processen en learning en growth. Deze perspectieven zijn ontstaan uit de Balanced Scorecard theorie van Kaplan en Norton¹⁸. Dit helpt om de context van de werkzaamheden van de CCO te schetsen.

¹⁷ Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (2004). *Strategy Maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation. ISBN 15-9139134-2.

¹⁸ Kaplan, R.S., & Norton, D.P. (1996). *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press. ISBN 08-7584651-3.



figuur 3: strategy map van Binck N.V.

Financieel perspectief

Binck N.V. streeft er als beursgenoteerde onderneming naar haar investeerders een uitstekend rendement te bieden. De beurskoers van het aandeel en de ontwikkeling daarvan worden beïnvloed door drie financiële uitkomsten:

1. Door een zeer efficiënte kostenstructuur na te streven zorgt Binck N.V. ervoor dat ze voor transacties altijd de laagste prijs kan bieden ten opzichte van de concurrent.
2. Alles is er op gericht om klanten zo lang mogelijk binnen te houden. De klantwaarde (de opbrengst per klant) wordt hierdoor systematisch vergroot.
3. Door deze trouwe klanten en de eigen salesinspanningen wordt door Binck N.V. ambitieuze omzetgroei-doelstellingen nagestreefd.

Klantperspectief en klantproces

De strategie van Binck N.V. is er op gericht de klant zo snel mogelijk te bewegen om ambassadeur van Binck N.V. te worden. Hiertoe onderkent Binck N.V. drie fasen: de a-loyale fase, de loyale fase en de ambassadeursfase. Hierbij spelen drie specifiek gekozen klantperspectieven een belangrijke rol.

1. prijs

Een klant kiest meestal voor Binck N.V. omdat ze ‘altijd de laagste prijs bieden’. Er zijn uitgebreide campagnes die er op gericht zijn Binck N.V. te positioneren als de goedkoopste optie voor beleggen via Internet. Hierin worden bijvoorbeeld de tarieven van andere banken met die van Binck vergeleken.

2. kwaliteit

De klanten die puur op prijs binnenkomen zijn in principe a-loyaal. Zodra een andere aanbieder met een lagere prijs komt, kiezen ze voor de andere aanbieder. Door bewust meer kwaliteit in de dienstverlening te bieden zorgt Binck N.V. ervoor dat klanten vanaf het begin ‘prettig verrast’ worden. Zo verwacht de klant bij een lage prijs toch eenzelfde dienstverleningsniveau als bij de concurrent. Daar waar het in de markt van Binck N.V. inmiddels gebruikelijk is om klanten via Internet real-time koersen te bieden zorgt Binck N.V. ervoor dat ze continu één stap verder gaan dan de verwachting. Bijvoorbeeld door in dit geval real-time, *streaming*, koersen aan te bieden. Op deze manier worden klanten steeds verrast en blijven ze bij Binck N.V. beleggen.

3. service

Vervolgens worden klanten verbaasd door een meer dan goede service. Door een combinatie van pro-actieve communicatie, gefaciliteerd door systemen, maar ondersteund met direct contact door medewerkers wordt de klant keer op keer verbaasd. Zo ontvangt iedere klant na drie maanden een e-mail met daarin de vraag of hij tevreden is over de dienstverlening en of er suggesties zijn ter verbetering. Een klant die aangeeft niet tevreden te zijn wordt binnen een half uur persoonlijk gebeld door iemand van de servicedesk. Een gesignaleerd probleem wordt zo snel mogelijk opgelost. Ook de CCO zelf, lid van de raad van bestuur, besteedt bijna de helft van zijn tijd in direct contact met klanten. Deze proactieve service, ondersteund door persoonlijke communicatie verbaast klanten. Dit wordt door middel van mond-op-mond reclame verteld en zo ontwikkelt de klant zich tot ambassadeur van Binck N.V.

De onderliggende processen, waarvan het klantproces in het voorbeeld hierboven al beschreven werd, zorgen voor deze drie cruciale klantbelevingen in de strategie van Binck N.V.

1. operationele processen

De afhandeling van effectenorders is volledig geautomatiseerd. Daarnaast wordt ieder probleem in de interactie met klanten of in de afhandeling aangemerkt als kandidaat voor automatisering. Door continu deze strategie te hanteren kan Binck N.V. de operationele processen zeer goedkoop uitvoeren. Dat zorgt ervoor dat ze altijd de laagste prijs kunnen vragen voor een transactie.

Door klanten tevens te voorzien van gebruiksvriendelijke tools en goede informatie wordt een optimale self service nagestreefd. Verder is Binck N.V. erop gebrand dezelfde snelheid in afhandeling te bieden aan particulieren als aan professionele beleggers.

2. innovatie

Procesinnovatie, waarbij primaire of ondersteunende processen worden herontworpen om prestatieverbeteringen te realiseren, is bij Binck N.V. een zeer belangrijk stuurinstrument. Continu wordt nagedacht over hoe technologie, processen of gedrag het werk efficiënter en kwalitatief beter kunnen laten verlopen. Elke klacht of fout wordt aangegrepen als een kans voor verbetering van de dienstverlening. Binck N.V. neemt daarentegen bewust een afwachtende houding aan als het gaat om productinnovaties. In dat geval wil Binck N.V. liever dat de concurrentie de nieuwste snufjes uitprobeert, om daarna, als er een 'platform' voor een nieuwe toepassing of dienst ontstaat, deze snel zelf ook in te vullen.

3. omgeving

Binck N.V. heeft in haar omgeving met name te maken met regulering. Het proces om te voldoen aan de regels opgelegd door De Nederlandsche Bank en de Autoriteit Financiële Markten zijn tijdrovend en kosten veel aandacht van het topmanagement. Binck N.V. wendt deze inspanningen overigens niet aan om het perspectief van de klant bewust te beïnvloeden.

Cultuur, mensen en informatie

Door de sterke automatiseringsgraad probeert Binck N.V. een cultuur te kweken die gericht is op voorspelbaarheid en resultaat. De medewerkers van Binck N.V. moeten werken volgens voorbeeld handboeken en gestandaardiseerde processen. Het zijn servicegerichte medewerkers die bereid zijn om in een 'geoliede machine' te werken. Informatie is zeer belangrijk in de strategie van Binck N.V. Dat zorgt ervoor dat Binck N.V. een gecombineerde cost-leadership en differentiatie strategie na kan streven.

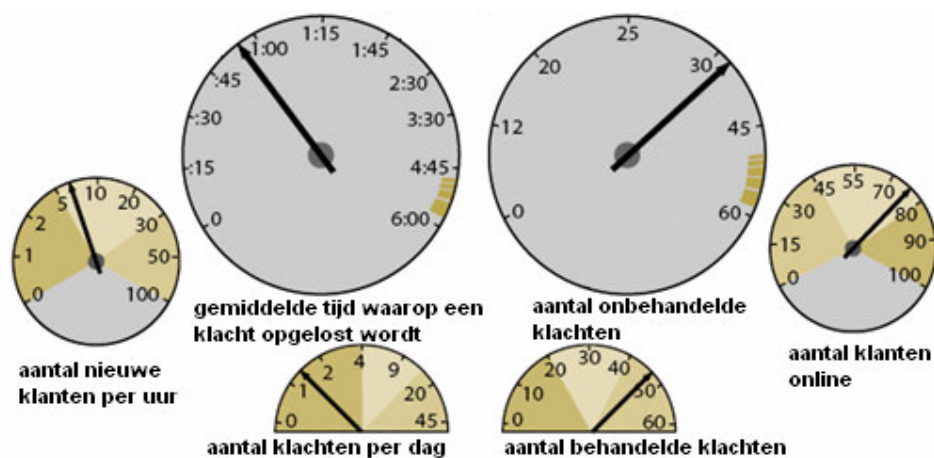
De digitale werkruimte bij Binck N.V.

De digitale werkruimte bij Binck N.V. creëert voor de CCO de volgende specifieke voordelen:

1. De CCO kan zien welke klant zich in welke van de drie klantfasen bevindt.
2. De tarieven van de concurrerende banken zijn inzichtelijk, zodat hier op ingespeeld kan worden.
3. De klantwaarde (opbrengst per klant) wordt in één overzicht getoond voor de CCO.
4. Er is inzicht in welke problemen er heersen bij klanten en of deze al opgelost zijn.
5. De digitale werkruimte geeft aanwijzingen en tips bij het oplossen van veelvoorkomende klantvragen en -problemen.
6. Suggesties van klanten voor het oplossen van problemen worden door de digitale werkruimte verzameld en in één overzicht getoond.
7. De digitale werkruimte geeft advies aan de CCO welke klantproblemen kandidaat zijn voor automatisering.
8. Er kan een overzicht worden getoond met daarin verzameld de aangegeven redenen waarom particuliere beleggers voor BinckBank kiezen of voor de concurrent.
9. De CCO kan in community omgevingen real-time in contact treden met collega's, relaties en klanten.
10. De digitale werkruimte verzamelt voor de CCO relevante nieuwsitems van binnen en buiten de organisatie.

11. Klanttevredenheid is inzichtelijk gemaakt door gebruik te maken van een dashboard, waarop real-time streaming klantgegevens worden getoond.

Een van de onderdelen van de digitale werkruimte is het dashboard. Een dashboard is een hulpmiddel waarmee managers de status van projecten en programma's in een organisatie kunnen bewaken⁵. Omdat werving en binding van klanten onderdeel uitmaakt van het takenpakket van de CCO van Binck N.V. is er een dashboard voor de CCO om real-time streaming klantgerelateerde gegevens te tonen, zie figuur 4¹⁹.



figuur 4: dashboard met klantgegevens

De CCO kan op ieder willekeurig moment een blik werpen op zijn dashboard om te zien hoe het op dat moment staat met de klantgegevens. Ziet hij dat er bijvoorbeeld te weinig wordt gedaan aan het aantal onbehandelde klachten, dan kan hij hier direct op sturen. Hij hoeft dus zelf niet meer actief op zoek naar allerlei in de organisatie verspreide gegevens om erachter te komen hoeveel onbehandelde klachten van klanten er op een moment in totaal zijn. Het dashboard is zowel vanaf de pc, de laptop als een mobiel apparaat te bereiken. Op die manier kan de CCO op elke denkbare werklocatie bij de klantgegevens. Figuur 5 toont als voorbeeld het dashboard op een BlackBerry.

¹⁹ Orlov, L.M., Mines, C., Herbert, L., & Teubner, C. (2003). Making Dashboards Actionable. *WholeView. TechStrategy Research*. Forrester Research, Cambridge.



figuur 5: dashboard op een mobiel apparaat: de BlackBerry

Om de CCO te ondersteunen bij het minimaliseren van de coördinatielast bij uit te voeren taken, wordt hij van begin tot eind begeleid in het doorlopen van een taak. Als de CCO een nieuwe taak opstart, dan zorgt de digitale werkruimte ervoor dat deze taak gekoppeld wordt aan andere taken. Dit zijn taken die door collega's zijn opgestart of onafgeronde taken van de CCO zelf. Dit is nodig om aan te geven welke collega-medewerkers en gegevens gerelateerd zijn aan de context van de taak. Daarnaast wordt de prioriteit van de taak ingesteld. Bij de CCO van Binck N.V. zou dit proces er als volgt uit kunnen zien:

De CCO start een taak 'voorzitten sessie met de Chief Financial Officer (CFO) en de Chief Executive Officer (CEO)'. Deze sessie is een maandelijks terugkerende sessie waarbij de CCO informatie uitwisselt over de huidige stand van zaken met de CFO en de CEO. Intelligente software in de digitale werkruimte zorgt ervoor dat de sessie automatisch wordt ingepland in de agenda's van de betrokkenen. Voor aanvang van de sessie krijgen de betrokkenen vervolgens een signaal op het scherm van het apparaat wat op dat moment gebruikt wordt. Zo kunnen de betrokkenen zien waar de sessie plaatsvindt. Kan één van de directieleden niet fysiek aanwezig zijn, dan is er de mogelijkheid om een conference call te starten. De betrokkenen worden vervolgens automatisch opgebeld als iemand hiervoor kiest, want de telefoonnummers van eenieder zijn immers voor de digitale werkruimte bekend. De digitale werkruimtes voorzien de managers van relevante informatie om voorbereid de vergadering in te gaan. Deze informatie wordt bij elkaar vergaard met als doel om de kennis tussen de managers optimaal te delen. E-mails en digitale rapporten van een directielid die van belang zijn voor het werk van de CCO en nog niet bekend zijn in de digitale werkruimte van de CCO worden door de digitale werkruimte ruime tijd voorafgaand aan de sessie gebundeld en klaargezet.

Tijdens de sessie kunnen de aanwezigen bijhouden wat er reeds is behandeld en wat er nog behandeld moet worden. De digitale werkruimte voorziet de genodigden vooraf van een automatisch gegenereerde agenda, die, als daar behoefte aan is, specifiek gemaakt kan worden. Aan de sessie gekoppelde digitale documenten, e-mails en websites kunnen eventueel tijdens de sessie

opgeroepen en getoond worden op het scherm van een handzaam apparaat, zoals de BlackBerry.

Specifieke zaken bij Binck N.V.

Er is onderzoek verricht naar de architectuurprincipes voor een digitale werkruimte van een topmanager bij Binck N.V.⁵ Om het ontwikkelproces van een digitale werkruimte ordelijk en overzichtelijk te laten verlopen is een architecturaanpak vereist.

Digitale architectuur is een coherente, consistente verzameling principes, verbijzonderd naar ‘concerns’, regels, richtlijnen en standaarden die beschrijft hoe een onderneming, de informatievoorziening, de applicaties en de infrastructuur zijn vormgegeven en zich voordoen in het gebruik¹⁴. Elk ontwerp van de onderneming, dan wel haar ondersteuning met IT middelen, begint met een verzameling architectuurprincipes die als het ware de ontwerpruimte inperkt. Architectuur is daardoor een hulpmiddel om ontwerpbeslissingen te vereenvoudigen en te uniformeren¹⁶.

Een voorbeeld van een architectuurprincipe voor de digitale werkruimte is ‘just-in-time aanwezigheid van noodzakelijke informatie, kennis en expertise op muisklik afstand’. Hierbij hoort een groot aantal regels, richtlijnen en standaarden om dat principe te concretiseren. Een standaard die al ingevoerd is bij Binck N.V. is Multimedia Messaging Service (MMS), om korte videoclipps, geluidsfragmenten en tekstfragmenten te versturen via mobiele apparaten. Observatie bij Binck N.V. leert dat de manager schriftelijke communicatievormen frustrerend vindt, behalve in de vorm van managementsamenvattingen, PowerPoint presentaties, free format visualisaties in de taal van de manager en ‘bottom line’ verklaringen. Mondelinge communicatie, ondersteund door telefonie, heeft daarentegen de voorkeur. De digitale werkruimte moet daarom, zeker voor de manager, zeer veel communicatiehulpmiddelen bevatten die aansluiten bij snelle, al dan niet mondelinge, communicatie.

Naast de principes die voor alle digitale werkruimtes gelden, zijn er voor de digitale werkruimte van de manager extra principes opgesteld⁵. Om de manager te ondersteunen in de communicatie tijdens zijn werkzaamheden bevat de architectuur van de digitale werkruimte het managementspecifieke principe ‘maximalisering van rapportagetools voor bondige statistische managementrapportages’⁵. Door dit principe te hanteren bevat de digitale werkruimte van de manager alle benodigde middelen om hem maximaal te ondersteunen in het maken van bondige rapportages. Bij dit principe horen de regels ‘uitsluitend real-time toegang tot een visuele presentatie van de Key Performance Indicators’ en ‘uitsluitend dashboards en scorecards voor de visuele weergave van KPI’s. Door implementatie van deze regels kan de manager real-time sturen op KPI’s omdat hij deze in één oogopslag in zijn digitale werkruimte kan bekijken. Net zoals een dashboard in een auto real-time de ‘toestand’ van de auto laat zien aan de bestuurder, toont een dashboard voor KPI’s real-time de toestand van de organisatie aan de manager.

Figuur 6 laat zien dat het mogelijk is om tegelijkertijd toegang te krijgen tot meerdere domeinen. In het geval van de manager bij Binck N.V. kan toegang worden verkregen tot de afgebeelde domeinen 'retail', 'wholesale' en 'brokerage'. Dit zijn de hoofddomeinen van Binck N.V. en leveren services met betrekking tot de effecten- en derivatenhandel. Het domein Human Resource Management (HRM) is een voorbeeld van een ondersteunend domein en het domein 'informatiedesk' is een voorbeeld van een communicatieruimte binnen Binck N.V. Er zijn drie niveaus van gebruikmaking van de omringende domeinen.

1. losse informatie

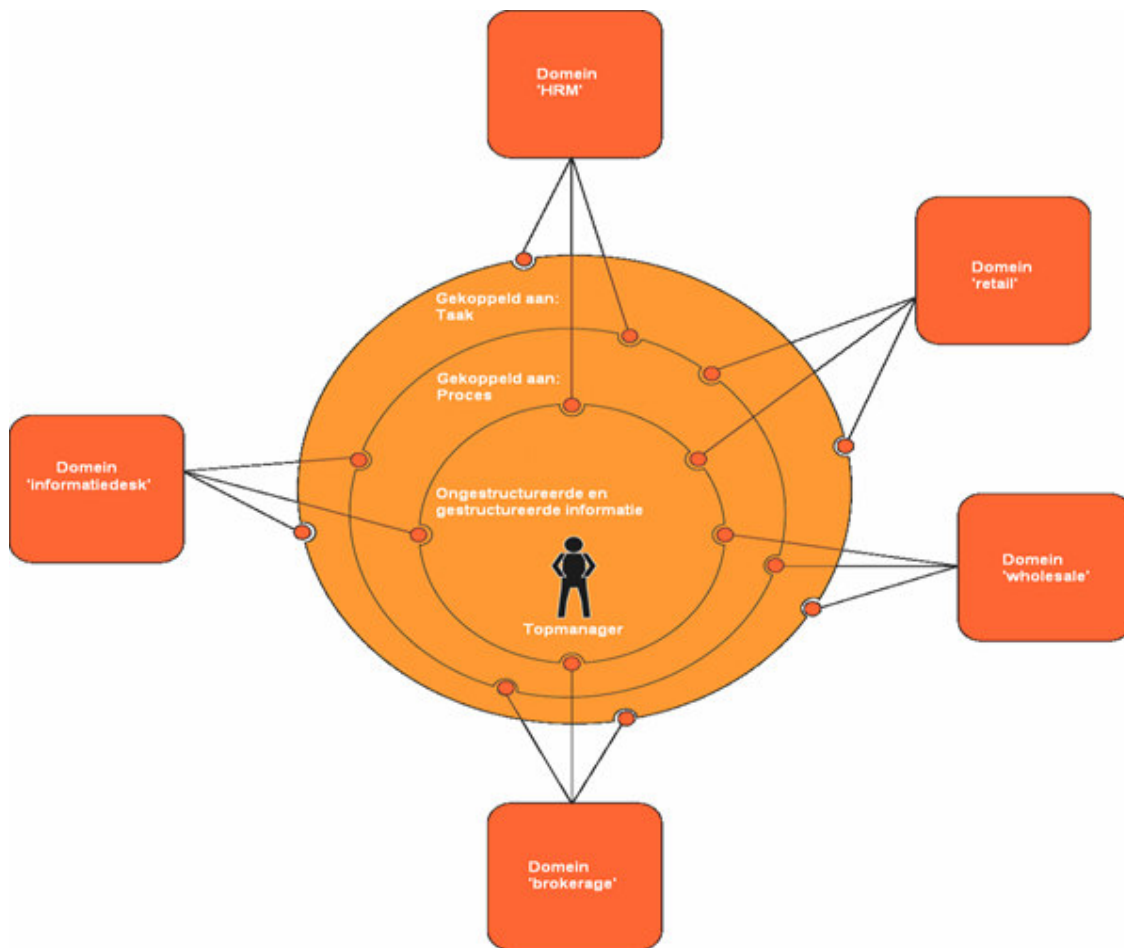
Er kan door de digitale werkruimte losse informatie gehaald worden uit een domein, onafhankelijk van het proces of de taak waar de manager op dat moment mee belast is.

2. informatie ten behoeve van een proces

De digitale werkruimte kan ervoor zorgen dat de manager meer 'op maat gesneden' informatie uit een domein kan halen, gekoppeld aan het proces waar de manager op dat moment mee bezig is.

3. informatie ten behoeve van een taak

De digitale werkruimte is tevens in staat om informatie te halen uit de domeinen ten behoeve van ondersteuning bij een onderhavige taak. Op deze manier wordt de digitale werkruimte het meest op maat gesneden voor de specifieke wensen van de manager.



figuur 4: toegang tot de domeinen vanuit drie mogelijke behoeftes

Aandachtspunten bij de totstandkoming van een digitale werkruimte

Bij de totstandkoming van een digitale werkruimte is het belangrijk aandacht te schenken aan een aantal punten die cruciaal zijn bij het opzetten, gebruiken en onderhouden van de digitale werkruimte²⁰.

- opbrengsten

Het is belangrijk expliciet te maken wat de opbrengsten zullen zijn als een digitale werkruimte wordt ingericht. Opbrengsten worden onderverdeeld naar IT kostenbesparingen, business efficiencyvoordelen en strategievoordelen.

Mogelijk denkbare opbrengsten bestaan uit verbeterde productiviteit van de eindgebruiker, tevredenheid van het applicatiegebruik, het nemen van betere beslissingen en een snellere productontwikkeling.

- kosten

²⁰ Rasmus, D.W. (2002). Adaptive Workspaces: Preparing for the Future Work. *Planning Assumption* (RPA-122002-00021). Giga Information Group.

Het kostenplaatje is een aandachtspunt voor het willen inrichten van een digitale werkruimte. Veel componenten van een digitale werkruimte zijn op dit moment nog duur. De acceptatie van het concept moet niet worden belemmerd op basis van de prijs.

- afname innovatief gedrag tegengaan

Innovatief gedrag kan afnemen door het gebruik van digitale werkruimtes die het aanbod van content, menselijke bronnen en services toesnijden op een specifieke rol van een gebruiker. Dit is een groot euvel dat bij veel IT-toepassingen op de loer ligt. Het stimuleren van interactie met derden binnen de digitale werkruimte draagt echter bij aan de uitwisseling van inzichten en geestelijke verrijkingen.

- volledige ontplooiing van de functionaliteit van een digitale werkruimte

De digitale werkruimte moet zo ingericht zijn dat het zich daadwerkelijk kan aanpassen aan veranderende condities en gebruikerscontexten in plaats van dat de gebruiker zich aan het voorgedefinieerde 'systeem' aanpast. Een juist ingerichte werkomgeving verleidt tot ontplooiing van de informatiewerker en tot groei in de uitoefening van zijn beroep. Het werkt als een katalysator voor professioneel enthousiasme¹⁴.

- optimale bescherming tegen oneigenlijk gebruik van informatiebronnen en applicaties van de onderneming

De digitale wereld wordt in snel tempo complexer, het wordt steeds moeilijker om op afdoende wijze beveiliging te borgen. De wirwar van reeds bestaande applicaties is verstikkend²¹. Beveiliging is zeker daarom een integraal onderdeel van de digitale werkruimte.

- minimaal systeembeheer vanuit de onderneming

Om een optimale self service te garanderen is minimaal systeembeheer vanuit de onderneming een vereiste. Het uitsluitend gebruiken van basisregistraties, waarbij gegevens maar één keer zo dicht mogelijk bij de bron zijn opgeslagen draagt bij aan minimaal systeembeheer vanuit de onderneming. Door gebruik te maken van standaardpakketten (standaard software ontwikkeld voor specifieke bedrijfsprocessen) worden eveneens efficiencyvoordelen bereikt. Daarnaast moeten standaarden geïntegreerd worden in de digitale werkruimte, om wildgroei en onbeheersbaarheid van software te voorkomen.

Over de auteurs:

Drs. ing. Sietse Overbeek voert een promotieonderzoek uit in het kader van de digitale architectuur in samenwerking met de Radboud Universiteit Nijmegen en e-office. Hij studeerde Hogere Informatica aan de Hogeschool van Arnhem en Nijmegen en Informatiekunde aan de Radboud Universiteit Nijmegen.

Sergej van Middendorp MBA is strategist bij e-office en in die rol verantwoordelijk voor strategie en innovatie. Hij is voorzitter van Portal Platform Nederland en medeoprichter van het Proof of Value Network, een waardenetwerk van internationale adviseurs op het gebied van innovatie, nieuwe organisatievormen en kennis.

Prof. dr. Daan Rijsenbrij behoort tot de ontwikkelaars van het architectuurgedachtegoed binnen Capgemini. Hij was initiatiefnemer en voorzitter van de Landelijke Architectuurcongressen 1999 – 2003. Sinds 1

²¹ Rijsenbrij, D.B.B. (2004c). Architectuur in de digitale wereld. In *Collegedictaat 'Inleiding Digitale Architectuur'* (hoofdstuk 2). <http://www.digital-architecture.net>.

september 2003 bekleedt hij een leerstoel aan de Radboud Universiteit Nijmegen op het gebied van de architectuur in de digitale wereld.