

Ontwerp voor digitale transformaties van (zorg)organisaties



# **ONTWERP VOOR DIGITALE TRANSFORMATIES VAN (ZORG)ORGANISATIES**

---

Werken met de Systemische Ontwikkel Matrix (SOM)

Drs. Arjen Jeninga

Drs. Harry Woldendorp

## **Ontwerp voor digitale transformaties van (zorg)organisaties**

Werken met de Systemische Ontwikkel Matrix (SOM)

*Drs. Arjen Jeninga, Drs. Harry Woldendorp*

ISBN 978 90 8560 161 6

NUR 982 BISAC BUS070170 THEMA KCVJ

DOI 10.36254/978-90-8560-161-6

© 2022 Uitgeverij SWP Amsterdam

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opnamen of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van kopieën uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikelen 16h t/m 16m Auteurswet 1912 jo. Besluit van 27 november 2002, Stb 575, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoeding te voldoen aan de Stichting Reprorecht te Hoofddorp (Postbus 3060, 2130 KB, [www.reprorecht.nl](http://www.reprorecht.nl)) of contact op te nemen met Uitgeverij SWP voor het treffen van een rechtstreekse regeling in de zin van art. 16l, vijfde lid, Auteurswet 1912.

Voor het overnemen door een onderwijsinstelling van een gedeelte uit deze uitgave, in papieren vorm of digitaal, (bijvoorbeeld voor plaatsing ervan op uw digitale leeromgeving of in een reader) kunt u zich richten tot: Stichting UvO, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, Tel. 023-8700212, [www.stichting-uvo.nl](http://www.stichting-uvo.nl) [UvO@cedar.nl](mailto:UvO@cedar.nl).

# Inhoudsopgave

<b>1</b>	<b>Voorwoord</b>	9
<b>2</b>	<b>Inleiding</b>	11
2.1	Wat betekent toename van complexiteit?	12
2.2	Toepassing van systeemdenken	13
2.3	Uitgangspunten van de Systemische Ontwikkel Matrix	15
<b>3</b>	<b>COVID-19 en digitale transformaties</b>	21
3.1	Versnelling door COVID-19	21
3.2	Onderzoek van Nivel	23
3.3	Inbedding digitale technologie	24
3.4	Onderzoek van de Raad voor Volksgezondheid en Samenleving	24
3.5	Positie van burgers	26
<b>4</b>	<b>Essentie van digitale transformaties</b>	29
4.1	Kenmerken van digitale transformatie	29
4.1.1	Non-lineaire context	30
4.2	Effectieve digitale transformaties	31
4.3	Fundamentele veranderingen bij digitale transformaties	32
4.3.1	Nieuwe verandermodellen	32
<b>5</b>	<b>Bestanddelen van digitale transformatie</b>	35
5.1	Inleiding	35
5.2	Cloud computing en big data	36
5.3	Artificiële intelligentie (AI)	37
5.4	Internet of Things en robotica	40
5.5	Blockchain	42

<b>6</b>	<b>Digitale transformaties in de zorg</b>	45
6.1	Inleiding	45
6.2	Omgaan met data	46
6.2.1	Datagedreven werken	46
6.3	Toepassing van digitale technologieën	48
6.4	Digitale (on)volwassenheid	49
6.5	Gevolgen voor behandelen	52
6.6	Regierol van burgers	54
6.7	Digitale transformatie en het bekostigingsmodel	55
6.7.1	Populatiebekostiging	55
6.7.2	Uitwerking naar wijkverpleging (thuiszorg)	56
6.7.3	Relatie digitale transformatie en waardegedreven zorg	58
6.8	Digitale transformaties in de ziekenhuizen	58
6.8.1	Royal Wolverhampton NHS Trust: digital-first integrated care	59
6.9	Digitale transformaties en de toekomst van de gezondheidszorg	59
6.10	Werkpraktijk van de auteurs	63
6.10.1	CuraeVitel Balie en Platform VmZ	63
6.10.2	Hotflo & Flow Time en Team Up	67
<b>7</b>	<b>Impact op de beroepsgroepen binnen de zorg</b>	71
7.1	Impact op professionals	71
7.1.1	Belang autonomie	72
7.1.2	Afstemming onderling	72
7.1.3	Omgaan met paradoxen	72
7.2	Impact management: agile werken	73
7.2.1	Vergroting wendbaarheid	73
7.2.2	Waardecreatie	74
7.3	Impact op strategische ontwikkelingen	75
7.3.1	Strategische richtlijnen	75
7.3.2	Archetypen	76
7.3.3	Strategische wendbaarheid	77
7.3.4	Strategieontwikkelcyclus	78
7.4	Impact op leiderschap	80
7.4.1	Intelligentie	81
7.4.2	Rol als leidinggevende	82
7.4.3	Inrichting ecosysteem	82

<b>8 Een systeemmodel voor digitale transformaties</b>	85
8.1 Inleiding	85
8.2 Het model voor digitale transformaties van Saldanha	85
8.2.1 Fase 1: Fundament	87
8.2.2 Fase 2: Silo's	90
8.2.3 Fase 3: Gedeeltelijk gesynchroniseerde transformatie	92
8.2.4 Fase 4: Volledig gesynchroniseerde transformatie	95
8.2.5 Fase 5: Levend DNA	99
8.3 Digitale transformatie en de systeemtheorie	101
8.3.1 Inleiding	101
8.3.2 Operationele organisatie (professionals)	103
8.3.3 Management	104
8.3.4 Strategie	106
8.3.5 Leiderschap of normatief metasysteem	108
<b>9 De uitwerking naar de zorg</b>	111
9.1 Inleiding	111
9.2 Stap 1: Iedereen gaat meedoen (tegen wil en dank)	114
9.2.1 Voor professionals	114
9.2.2 Voor management	115
9.2.3 Voor strategische ontwikkelingen	116
9.2.4 Voor leiderschap	117
9.2.5 Specifieke toepassingen van digitale transformaties	118
9.3 Stap 2: we weten waar we naartoe gaan en doen mee!	118
9.3.1 Voor professionals	119
9.3.2 Voor management	120
9.3.3 Voor strategische ontwikkelingen	121
9.3.4 Voor leiderschap	121
9.4 Stap 3: We zijn volledig geïntegreerd en werken op een nieuwe manier	122
9.4.1 Voor professionals	123
9.4.2 Voor management	123
9.4.3 Voor strategische ontwikkelingen	124
9.4.4 Leiderschap	125
9.5 Stap 4: Onze manier van werken is vernieuwd en geïntegreerd met onze klanten	126
9.5.1 Voor professionals	126
9.5.2 Voor management	127

9.5.3	Voor strategische ontwikkelingen	127
9.5.4	Leiderschap	128
9.6	Samenvatting per systeemdeel	128
9.6.1	Uitwerking als het gaat om professionals	128
9.6.2	Management	129
9.6.3	Strategische ontwikkelingen	130
9.6.4	Leiderschap	131
<b>10</b>	<b>Nawoord: succesvol transformeren met de SOM</b>	<b>133</b>
<b>11</b>	<b>Bijlage Uitwerking viable system model (VSM)</b>	<b>135</b>
11.1	Systeem 1: de operatie	136
11.2	Systeem 2: coördinatie	137
11.3	Systeem 3: samenhang, sturen en verantwoorden	138
11.4	Systeem 4: Toekomst en heden verbinden	140
11.5	Systeem 5: Waar we van zijn, systeemgrenzen	141
11.6	Systeem 3+: Monitoring als apart onderdeel	142
11.7	Recursie	143
11.8	Evenwicht en variëteit	146
	<b>Literatuur</b>	<b>149</b>



# 1 Voorwoord

Waarom dit boek over digitale transformatie? Er is immers inmiddels een veelheid aan literatuur en een veelheid aan ervaringen. Die laatste overigens met wisselend succes. De digitale transformatie is eigenlijk een verzamelwoord voor een groot aantal ontwikkelingen op het gebied van digitalisering en technologie. De impact van de digitale transformatie is in hoofdlijnen:

- de veranderingen versnellen;
- de invloed van veranderingen wordt steeds groter;
- de context waarin we werken en leven wordt steeds meer non-lineair en daardoor steeds moeilijker te voorspellen;
- we ervaren een toenemende complexiteit om ons heen.

Volgens ons bestaat de behoefte met die veranderingen om te kunnen gaan en in staat te zijn onverwachte ontwikkelingen te hanteren.

We hebben ervoor gekozen uit te werken welke ontwerpeisen de digitale transformatie vraagt en welke veranderkundige interventies nodig zijn om een succesvolle implementatie mogelijk te maken. Dit boek is geschreven voor iedereen die zich bezighoudt met de impact op de organisatie en (mede)verantwoordelijk is voor het succes van de digitale transformatie.

We hebben een eigen model voor de implementatie van digitale transformatie ontwikkeld waarin we het systeemdenken, de rol van de professional (autonomie), de rol van management, de gewenste strategie en de invulling van leiderschap combineren. Daarmee wordt onze aanpak een combinatie van systeemdenken, digitale transformatie en veranderkunde.

We laten u aan de hand van onze werkpraktijk zien hoe we zelf invulling hebben gegeven aan de digitale transformatie. We hebben beiden een eigen bedrijf (consultancy; webplatform) waarin we de hier beschreven ontwerpeisen al toepassen. We onderscheiden verschillende fasen bij de digitale transformatie. Zijn al die fasen doorlopen, dan is een organisatie niet 'klaar' maar wel in staat om met de hiervoor beschreven impact om te gaan. Een organisatie kan dan permanent veranderingen doorvoeren. Ons model biedt dus geen eindpunt waarop de digitale transformatie voltooid is. Het gaat juist om het realiseren van wendbaarheid. We hebben het boek in twee delen opgesplitst. In deel 1 proberen we de verschillende facetten van de digitale transformatie te laten zien. Dat is geen compleet overzicht. Dat kan ook niet omdat de versnelling en de impact van de digitale

transformatie ieder dag voor nieuwe ontwikkelingen zorgen. Het gaat ons erom tot een effectieve benadering te komen. De digitale transformatie kenmerkt zich bovendien dat steeds meer aspecten ervan convergeren. Een voorbeeld is de verbinding tussen big data en AI (artificiële intelligentie). Hoe meer data beschikbaar zijn, hoe sneller AI zich kan ontwikkelen. We werken dat uit.

We hebben ons model uitgewerkt in de vorm van een matrix. Centraal staat een systemische en veranderkundige uitwerking. We maken op systeemniveau een onderscheid tussen vier systeemniveaus:

1. de wereld van professionals;
2. de wereld van managers;
3. de wereld van strategieontwikkeling;
4. de wereld van leiderschap en (be)sturen.

We onderscheiden bij de digitale transformatie een vijftal fasen en op basis daarvan vier transitietrajecten. Die vier transitietrajecten vormen met elkaar de digitale transformatie.

Ons model is toepasbaar in ieder domein. Omdat we allebei voornamelijk in de gezondheidszorg werken, komen de voorbeelden in dit boek uit dit domein.

*Arjen Jeninga*

*Harry Woldendorp*

## 2 Inleiding

*'It is the system and its fragility, not events, that must be studied.'*  
(Taleb 2012: 132)

Digitale transformatie betreft het proces van het opnieuw bedenken van enerzijds de waardepropositie van een dienst of product van een organisatie en anderzijds de onderliggende interne waardeketen om hoogwaardige digitale ervaringen te leveren aan klanten en cliënten (en andere stakeholders) gedurende 24/7 gedurende 365 dagen per jaar (Manchala 2020). Digitale transformatie biedt organisaties een onbeperkt scala aan mogelijkheden – mits organisaties in staat zijn om een nieuwe technologie te integreren.

Digitale transformatie verwijst niet alleen naar de adoptie van nieuwe technologie. Zij verschilt dus van de technologische ontwikkelingen die eraan voorafgingen: digitalisering. Digitalisering verlegde bedrijfsprocessen van analoog naar digitaal, waardoor organisaties efficiënter konden worden in wat ze al deden. Als volgende stap stelde digitalisering bedrijven in staat om bestaande processen te vereenvoudigen, zoals het ophalen van gegevens.

Een digitale transformatie binnen organisaties is echter gericht op een continue evolutie van leiderschap, talent, besluitvorming, diensten/productfolio's, technologieën, digitalisering van de (interne en externe) waardeketen en de organisatiecultuur. De digitale transformatie kent een continu karakter.

De impact van de digitale transformatie is in een stroomversnelling gekomen door COVID-19: ze raakt de omgang met klanten of cliënten, waardeproposities, concurrenten en interne waardeketens. De consequenties hiervan zijn daardoor wereldwijd en gelden voor alle domeinen. In dit boek gebruiken we als voorbeeld domein de gezondheidszorg. We laten u tevens aan de hand van onze werkpraktijk zien hoe we zelf invulling hebben gegeven aan de digitale transformatie. Het tijdperk van de digitale transformatie wordt ook wel de 'vierde revolutie' genoemd. Kenmerken ervan zijn onder meer:

- snelheid: het tempo is exponentieel in plaats van het gebruikelijke lineaire tempo;
- het gaat om een combinatie en convergentie van meerdere technologieën;
- het gaat om de transformatie van hele systemen (Schwab 2017).

De convergentie bestaat uit het steeds meer samengaan van AI, cloud toepassingen, Blockchain, Internet of Things (IoT) en robotisering en big data. De snelheid van disruptie en de versnelling van innovatie blijken moeilijk te begrijpen of te anticiperen (Schwab 2017: 51).

## 2.1 Wat betekent toename van complexiteit?

Doordat data sneller beschikbaar komen en worden, gaat het erom dat organisaties hiermee om kunnen gaan en daarom wendbaarder worden. Strategische duurzame ontwikkeling vergt verbindingen op vijf niveaus (Saldanha 2019): strategie, systemen, resultaten, acties, in te zetten middelen.

Er is inzicht in complexiteit nodig om te komen tot een heldere definiëring van de impact. Om te innoveren moet een organisatie in staat zijn te leren van verzamelde data en ideeën voor digitalisering om die in samenhang te brengen met de strategie waar een organisatie voor heeft gekozen. De impact van technologie is heel lastig te voorspellen en de ontwikkeling is nooit lineair (Lanting 2021). Het gaat erom inzicht te hebben in de principes op basis waarvan digitale organisaties opereren. Dat geeft inzicht in de reden waarom veel digitale transformaties niet slagen (Bones, Hammersley en Shaw 2019):

- het niet vaststellen van de klant als de primaire stakeholder;
- ervan uitgaande dat digitale transformatieprogramma's een einde kennen;
- afstand doen van eigenaarschap en verantwoordelijkheid voor 'digitaal' aan een 'expert' of team van 'experts'.

Lanting (2021) stelt de vraag: 'Waar gaat het fout en wat kunnen we eraan doen?' Er is volgens hem geen allesomvattende aanpak voor de digitale transformatie. Wel zijn er generieke faalfactoren. Wij werken in dit boek uit hoe je op basis van inzichten uit de systeemleer kunt komen tot een adequate aanpak. Hieronder staat een aantal faalfactoren die Lanting in beeld heeft gebracht. We geven alvast aan hoe die systemisch te duiden zijn. We werken dit verder uit.

- Versnellen in hetzelfde paradigma: geen inzicht in kwaliteiten voor de toekomst (de wereld van de strategie).
- Focus op technologie in plaats van toevoegen van waarde (nieuwe technologie in bestaande context) (de wereld van de professional).
- Geen of te weinig visie vanuit de top en te veel bottom-up initiatieven (de wereld van leiderschap en (be)sturen).

- Bestaande organisatiestructuur en -cultuur werken de transformatievisie tegen (de wereld van het management).
- Je blindstaren op de klant in plaats van waarde toevoegen aan het ecosysteem (de wereld van de professional).

Het slagen van digitale transformaties kent juist de volgende redenen (Bones, Hammersley en Shaw 2019).

- Een gerichtheid op de klant en het investeren in het waarborgen van de klantervaring.
- Een geloof in ontwerpdenken en het toepassen ervan op het creëren van oplossingen voor echte problemen waarmee klanten worden geconfronteerd.
- Inzicht in het gebruik van data om inzicht te creëren en hoe dat inzicht te gebruiken om experimenten en innovatie te stimuleren om de prestaties te verbeteren.
- De adoptie van (agile) klantgestuurde processen die snel gaan en de klant centraal stellen.
- Het meten van het commerciële resultaat en het eisen van kwaliteitsrendementen van de investeringen die ze doen in technologie, infrastructuur en mensen.

Technologie die beschikbaar is moet snel worden geadopteerd. Daarnaast gaat het erom digitale vaardigheden te bouwen die gericht zijn op de werkprocessen. Effectieve investeringen in de digitale transformatie gaan vooral om het leveren van waarde. Hoe beter het digitale portfolio is afgestemd en hoe persoonlijker de klantervaring is, des te hoger is de bedrijfsprestatie.

## 2.2 Toepassing van systeemdenken

We laten u zien dat een succesvolle transformatie een systemisch perspectief vereist. We gebruiken het meest complete systeemmodel en werken dat uit: het Viable System Model. In een eerder verschenen boek *Organisaties ontwarren. Systemisch kijken, denken en doen* (Woldendorp en Jeninga 2018) hebben we laten zien hoe systemen werken. De daarin uitgewerkte systeemprincipes hebben we toegepast op de implementatie van waardegedreven zorg in het boek *Dit is waardegedreven zorg. Veranderen vanuit systemisch perspectief* (Jeninga en Woldendorp 2019).

In het boek dat u nu in handen heeft, laten we u zien hoe je op basis van systeemprincipes tot een effectieve aanpak van de digitale transformatie komt. Organi-

saties veranderen alleen als de relevante omgevingsvariëteit, taken, doelen en bronnen veranderen. Daarom zijn de volgende maatregelen nodig:

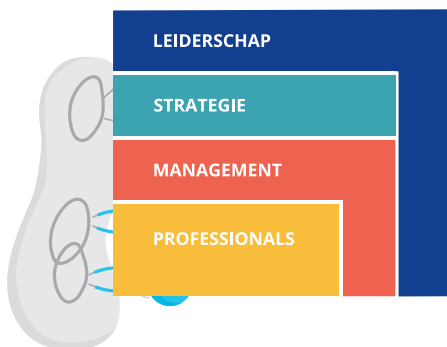
- definieer nieuwe taken en doelen;
- verander de eigen interne variëteit die bestaande structuren ondersteunt;
- creëer ruimte voor organisatiebrede opinievorming;
- versnel tijd: zorg dat iedereen de nieuwe werkelijkheid zo snel mogelijk ervaart (Lassl 2020).

Het formuleren en consequent operationaliseren van een hoger doel moet leidend zijn voor alle activiteiten in de transformatie. Organisaties moeten een adaptief vermogen kennen: de ontwikkelingen worden weerspiegeld in de manier waarop ze hun processen en organisatie inrichten (congruentie). De bijdrage aan de realisatie van de visie moet congruent zijn aan de context waarin de organisatie opereert. Daarbij speelt dat bekende voorbeelden (bijvoorbeeld Amazon) zich moeilijk vertalen naar de eigen praktijk.

De strategie van een organisatie moet zich meer richten op welke problemen zich in de eigen context voordoen en hoe die door de organisatie kunnen worden opgelost. De valkuil is dat innoveren gebeurt door een klein groepje (al dan niet creatieve) mensen, waardoor vergeten wordt de kennis en creativiteit van de rest van de organisatie te mobiliseren.

Er is dus sprake van een systeemtransformatie. Inzicht daarin vergt systemische kennis. De digitale transformatie raakt alle aspecten van een systeem op de volgende vier systeemniveaus:

- de wereld van professionals;
- de wereld van managers;
- de wereld van strategieontwikkeling;
- de wereld van leiderschap en (be)sturen.



*Figuur 2.1* De vier systeemniveaus

## 2.3 Uitgangspunten van de Systemische Ontwikkel Matrix

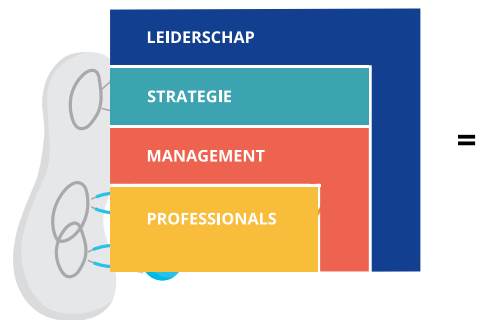
Saldanha (2019) onderscheidt vijf fasen in de digitale transformatie van een organisatie:

- *fase 1: fundament*: organisatie is actief bezig met het automatiseren van interne processen;
- *fase 2: silo's*: individuele functies of bedrijven beginnen ontworpende technologieën te gebruiken;
- *fase 3: gedeeltelijk gesynchroniseerde transformatie*: de organisatie is begonnen met roeien in dezelfde richting. De organisatie is echter nog niet voltooid om te transformeren naar een digitale backbone of een nieuw bedrijfsmodel;
- *fase 4: volledig gesynchroniseerd*: organisatiebreed digitaal platform heeft volledig wortelgeschoten;
- *fase 5: levend DNA*: transformatie wordt eeuwigdurend.

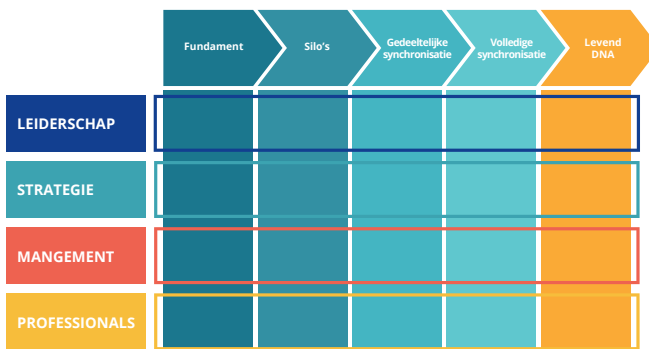
Fasemodel digitale transformatie



Vitaal systeem model



Systemische ontwikkel matrix (SOM) voor digitale transformaties



Figuur 2.2 De vier systeemniveaus en vijf fasen van transformatie gecombineerd

Wij hanteren dit vijfphasemodel voor effectieve digitale transformaties in ons SOM-model: startend bij de inzet van automatisering voor doelmatiger werkprocessen naar nieuwe bedrijfsmodellen, visie op een nieuw bedrijfsmodel, uitwerking naar een organisatiebrede implementatie en eindigend in een transformatieve organisatie die zich permanent vernieuwt. Daarbij geldt dat het kiezen van effectieve verandermodellen noodzakelijk is om digitale transformaties ook te realiseren. Een succesvolle digitale transformatie is altijd systemisch van aard. In een staat van voortdurende transformatie is sprake van een wendbare cultuur. De vier systeemniveaus en de vijf fasen vormen dus een systemisch kader om te komen tot een effectieve digitale transformatie. Dat leidt tot een systemische ontwikkelmatrix (SOM) voor digitale transformatie.

Succesvolle systemen kenmerken zich door schaalbaarheid (kunnen omgaan met een grote (exponentieel groeiende vraag), snelheid (kunnen leveren door voldoende capaciteit) en intelligentie (veel variëteit aankunnen). Belangrijke aspecten zijn de relatie tot zelforganisatie als gevolg van een toenemende complexiteit en daardoor variëteit (Woldendorp en Jeninga 2018).

#### *Leeswijzer*

We hebben het boek als volgt opgebouwd. In deel 1 gaan we in op de impact die de digitale transformatie overall al heeft. In hoofdstuk 3 gaan we in op het effect van COVID-19 op de digitale transformatie. We geven een aantal voorbeelden. Tevens gaan we in op het verschil tussen digitalisering en de digitale transformatie. In hoofdstuk 4 beschrijven we de essentie van de digitale transformatie. Eerst gaan we in op de belangrijkste kenmerken. De vraag is hoe je tot een effectieve digitale transformatie komt. We laten zien welke fundamentele veranderingen optreden.

Daarna gaan we in op de bestanddelen van de digitale transformatie (hoofdstuk 5). Op dit moment wordt een onderscheid gemaakt tussen cloud computing (goedkope opslagcapaciteit), artificiële intelligentie (AI), big data, Internet of Things (IoT) en robotica en blockchain. In een eerder boek over blockchain (Veuger en Woldendorp 2021) hebben we laten zien dat deze bestanddelen steeds meer samengaan (convergentie). Door goedkope opslagcapaciteit is er steeds meer ruimte voor big data die weer AI stimuleert. AI leidt weer tot nieuwe data en nieuwe toepassingsmogelijkheden (IoT). Blockchain maakt het gemakkelijker om decentrale modellen te ontwikkelen die innovatie versnellen.



We beëindigen deel 1 met voorbeelden uit de gezondheidszorg (hoofdstuk 6). We hebben gekozen voor een aantal thema's die laten zien hoe groot de impact is:

- omgaan met data;
- het bekostigingsmodel;
- de effecten op de ziekenhuizen (cure);
- de werkwijze van de auteurs.

In deel 2 ontwikkelen we ons model voor een effectieve digitale transformatie: de Systemische Ontwikkel Matrix (SOM). Binnen de SOM zijn er twee kijkrichtingen: vanuit het ontwikkelstadium en vanuit het onderdeel van het systeem. Op beide kijkrichtingen beschrijven we de transformatie die nodig is om in een volgend stadium te komen. Onze insteek is dus altijd de transformatie. In hoofdstuk 7 werken we ons model uit naar de vier systeembestanden:

- de wereld van professionals;
- de wereld van managers;
- de wereld van strategieontwikkeling;
- de wereld van leiderschap en (be)sturen.

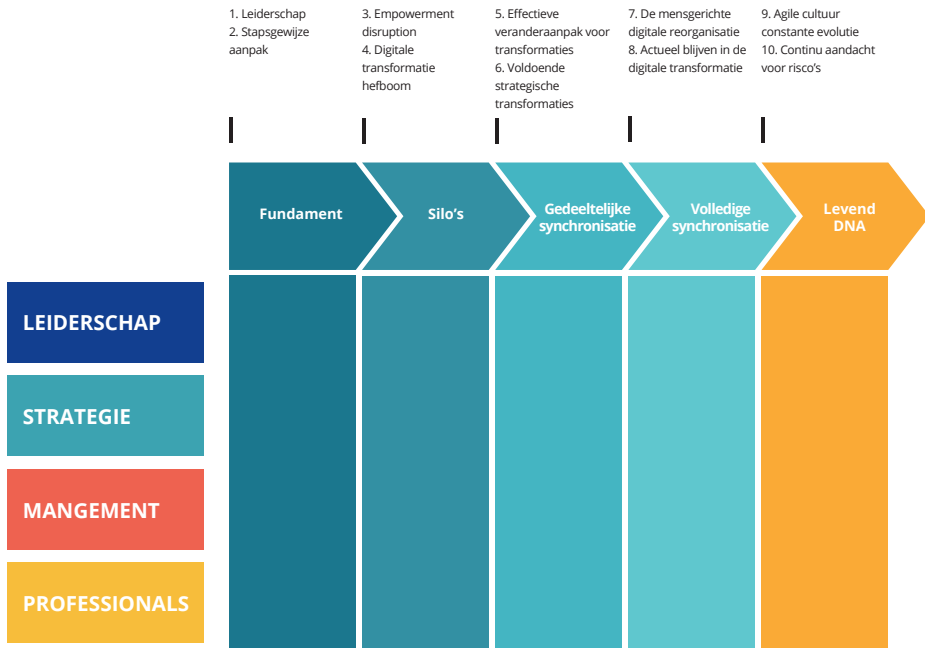
In hoofdstuk 8 werken we het systeemmodel voor de digitale transformatie uit. Digitale transformaties kennen vijf fasen op weg naar volledige implementatie en integratie. We werken deze, hiervoor genoemde, vijf fasen uit.

Daarnaast gaan we dieper in op de hiervoor genoemde systeemniveaus: de theorievorming onder de operationele organisatie, het operationele metasysteem, het strategische metasysteem en het normatieve metasysteem. De bestanden van ons model zijn hiermee uitgewerkt.

In hoofdstuk 9 vertalen we ons model naar het domein van de gezondheidszorg. Zo laten we de praktische toepasbaarheid van de Systemische Ontwikkel Matrix zien. We onderscheiden de volgende vier stappen.

- Iedereen gaat meedoen (tegen wil en dank).
- We weten waar we naartoe gaan en doen mee!
- We zijn volledig geïntegreerd en werken op een nieuwe manier.
- Onze manier van werken is vernieuwend en geïntegreerd met onze klanten.

## Ontwerp voor digitale transformaties van (zorg)organisaties



### Systemische ontwikkel matrix (SOM)

*Figuur 2.3* De vier systeemniveaus en vijf fasen van transformatie gecombineerd

Door het werken met deze matrix ontstaat een raamwerk voor interventies.

Ons SOM-model kent vier systeemniveaus: professionals; management; strategie; leiderschap. We vertalen dit naar de invulling van de verschillende systeemniveaus.

Hoofdstuk 11 (bijlage 1) biedt het theoretisch kader onder het systeemmodel dat we in het boek hebben toegepast.

In het voorwoord vermeldden we dat er over de digitale transformatie een veelheid aan literatuur is. We hebben een substantieel deel van die literatuur ook bekeken en waar zinvol toegepast bij de ontwikkeling van ons SOM-model (hoofdstuk 12).