

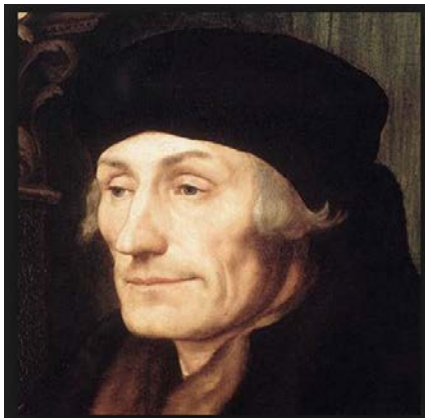
DIGITALE TRANSFORMATIE EN DE DIENSTVERLENING VOOR HUURDERS VAN WONINGCORPORATIES

PROF. DR. ERIC VAN HECK

EMAIL: EVANHECK@RSM.NL, AEDES CORPORATIEDAG, 'S-HERTOGENBOSCH, 11 OKTOBER 2022



Rotterdam School of Management (RSM), Erasmus Universiteit



Painted by Hans Holbein the Younger (1523)

Desiderius *Erasmus* Roterodamus, 1466-1536.

DIGITALE TRANSFORMATIE

Dinsdag, 11 Oktober, 2022, Ronde 2, Sessie 2.

13.30 – 13.45 Kenmerken digitale transformaties

13.45 – 14.10 Uitdagingen digitale transformaties

14.10 – 14.25 De Royal FloraHolland Coöperatie Casus

14.25 – 14.40 Vragen & Antwoorden

14.40 – 14.45 Samenvatting



VIER VRAGEN

1. Wat zijn kenmerken van succesvolle digitale transformaties?
2. Waarom zijn digitale transformaties nogal uitdagend?
3. Wat kunnen we leren van de digitale transformatie van de Royal FloraHolland coöperatie?
4. Is uw woningcorporatie klaar voor de toekomst?



WAT IS DIGITALE TRANSFORMATIE?

Digitale transformatie is: het verder ontwikkelen van de woningcorporatie om - gebruik makend van nieuwe digitale mogelijkheden - een betere service te bieden aan de huurders.

Het gaat niet zozeer over technologie, het gaat over veranderen.

Het is dus niet:

- De huurder en de woningcorporatie gaan digitaal met elkaar communiceren.
- Digitaliseren om het digitaliseren.
- Het overlaten van digitale technologieën aan de IT afdeling.

**Waarom presteert de
ene organisatie
beter dan de ander?**

LEADING DIGITAL: TURNING TECHNOLOGY INTO BUSINESS TRANSFORMATION



Gebaseerd op een studie van vierhonderd bedrijven wereldwijd. Het boek verklaart succesvolle digitale transformaties en waarom het lastig is om bedrijven te transformeren.



DIGITALE TRANSFORMATIE GAAT OVER:

Digitale technologie gebruiken om de manier waarop we zaken doen te transformeren.

- Digitaalvermogen (WAT)
 - Klantenbeleving
 - Kernprocessen
 - Bedrijfsmodel
- Leiderschapsvermogen (HOE)
 - Digitale visie
 - Organisatie-brede betrokkenheid
 - Governance
 - Leiderschap



VIER TYPEN ORGANISATIES

Digitaal vermogen

Trendvolgers

- Verschillende geavanceerde digitale toepassingen.
- Geen overkoepelende visie.
- Onderontwikkelde coördinatie.
- Digitale cultuur kan bestaan in silo's.

Digitale Meesters

- Sterke overkoepelende digitale visie.
- Uitstekend bestuur over silo's heen.
- Vele digitale initiatieven die bedrijfswaarde creëren.
- Sterke digitale cultuur.

Beginners

- Management is skeptisch over de toegevoegde bedrijfswaarde van geavanceerde digitale technologieën.
- Wellicht uitvoeren van enkele experimenten.
- Onvolwassen digitale cultuur.

Conservatieven

- Overkoepelende digitale visie, maar mogelijk onderontwikkeld.
- Weinig geavanceerde digitale functies, hoewel traditionele digitale mogelijkheden misschien volwassen zijn.
- Sterk digitaal bestuur over silo's heen
- Actieve stappen om vaardigheden en cultuur op te bouwen

Leiderschaps vermogen

(Westerman, Bonnet, and McAfee, 2014).



DIGITALE MEESTERS HEBBEN :

- Hoog Digitaal Vermogen (WAT)
 - Klantenbeleving – hoge klantbeleving.
 - Kernprocessen – efficiënte en snelle processen.
 - Bedrijfsmodel – ontwikkelen nieuwe service modellen.
- Hoog Leiderschapsvermogen (HOE)
 - Digitale visie – eigen ontwikkelde visie op digitalisering.
 - Organisatie-brede betrokkenheid – leergierig en iedereen.
 - Governance – heldere afstemming tussen processen/afdelingen.
 - Leiderschap – een directie die de visie wil en kan uitdragen.

En daarmee betere resultaten; meer tevreden klanten, hogere omzet, lagere kosten.



DIGITALE TRANSFORMATIE: MYTHEN EN REALITEIT

Mythe

1

Digitaal gaat met name over de klantervaring.

2

Digitaal is met name voor de tech industrie of voor B2C bedrijven.

3

Laat duizend bloemen bloeien, bottom-up is de beste benadering voor verandering.

4

Als we genoeg digitale initiatieven ontplooiën, dan komen we er wel.

5

Digitale transformatie gaat wel gebeuren ondanks onze IT (afdeling).

6

De digitale transformatie benadering verschilt sterk per industrie en organisatie.

7

In onze sector kunnen we wel wachten en zien hoe digitaal zich verder ontwikkelt.

Realiteit

Veel mogelijkheden ook in de verbetering van proces **efficiency** en **produktiviteit**

Mogelijkheden in **alle industriën en sectoren** zonder uitzonderingen.

Digitale transformatie moeten worden geleid **door de top.**

Transformatie management intensiteit is belangrijk voor het uiteindelijke resultaat.

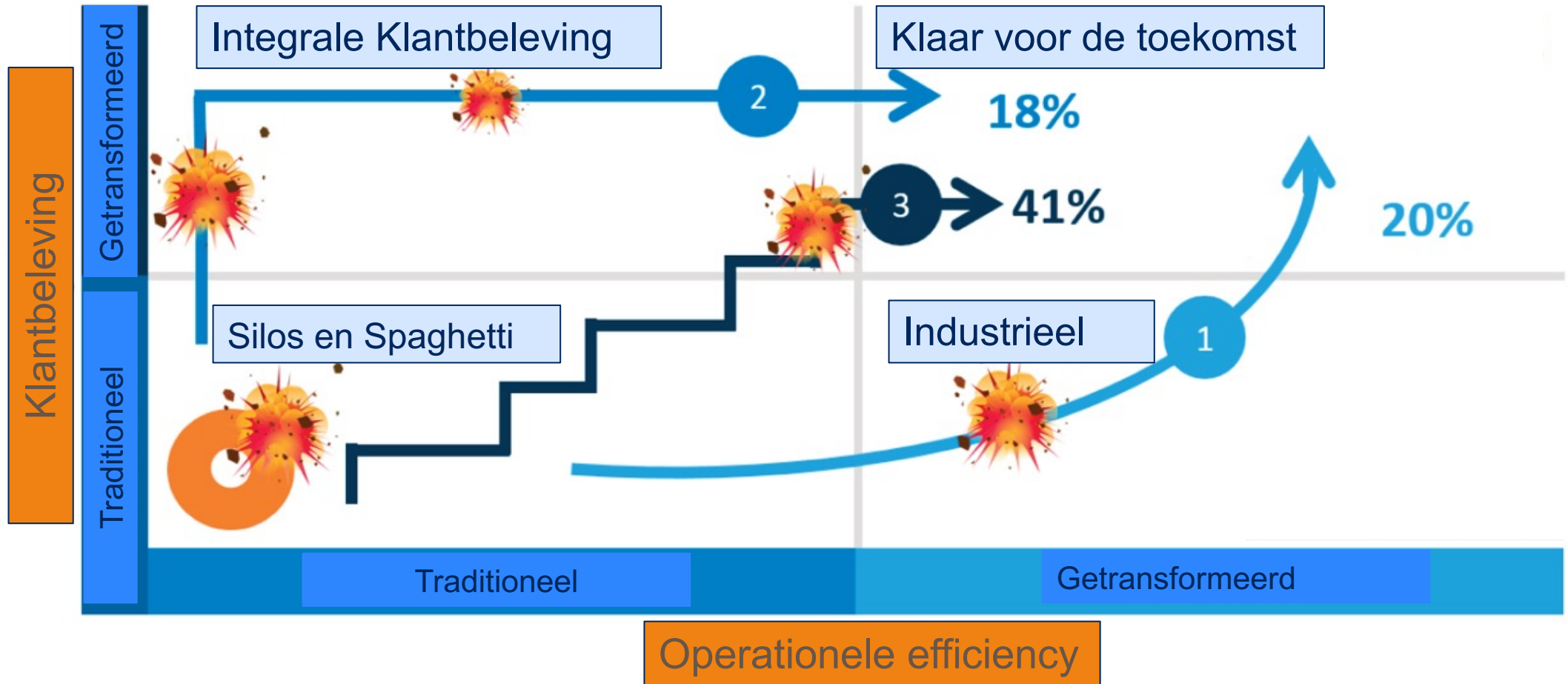
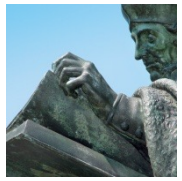
Organisatie/IT relatie is cruciaal, en in veel organisaties te worden verbeterd.

Digitaal meesterschap heeft een **gezamenlijk DNA**

Digitale meesters presteren beter dan hun collega's en dat in **elke branche**.^{RSM}

**Is er één
transformatie pad of
zijn er opties?**

DRIE MOGELIJKE PADEN



(Woerner en Weill, 2017; 2021)



VIER BELANGRIJKE 'EXPLOSIES'

1. Verduidelijken wie welke beslissingen neemt en hoe verantwoording af te leggen. Bijv. samenwerking corporatie en ketenpartner (onderhoud); wie, wat, wanneer verantwoordelijk voor het (deel) proces en de kwaliteit van de klantinformatie en systemen.
2. Nieuwe manieren van werken ontwikkelen: cultuur veranderen door agile methodes, minimaal haalbare producten, co-creatie met klanten, werken op afstand.
3. Een platform-mindset creëren: "kroonjuwelen" identificeren en omzetten naar herbruikbare, modulaire digitale diensten.
4. Organisatorische chirurgie uitvoeren: organisatorische complexiteit wegnemen, vaak met een betere en goedkopere klantervaring.

(Zie ook Woerner, van der Meulen, and Weill, 2019)

**Wat kunnen we leren
van de digitale
transformatie bij de
coöperatie Royal
FloraHolland?**



WONINGCORPORATIE VERSUS BLOEMENCOÖPERATIE

- Samenwerking:
Tussen woningcorporaties die geen concurrenten van elkaar zijn. Tussen kwekers, die lid zijn van dezelfde coöperatie, maar wel onderling concurreren (maar ook samenwerken) en verschillende digitale ambitie niveaus hebben.
- Beiden zijn zich digitaal aan het verbinden met ketenpartners. In de woningcorporatie meer vraagsturing vanuit de eindklant (huurder), in de bloemen ook meer vraagsturing vanuit de eindklant (consument).
- Beiden met 'legacy' systemen en weinig ervaring met software, algoritmen, en agile werken. Beiden niet ontworpen om digitaal te werken. Veel spreadsheets.



VERKOPEN VAN BLOEMEN EN PLANTEN



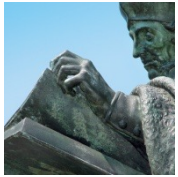
Royal FloraHolland – een kweker coöperatie voor het vermarkten van 12 miljard bloemen en planten met 5.400 kwekers en 2.500 kopers.

Zie Hoofdstuk 4: Nederlandse bloemenveilingen, Van Heck (2022).

ONLINE VEILEN EN ONLINE DIRECTE VERKOOP



(Royal FloraHolland, 2013)



NEDERLANDS VEILEN: VAN HOOG NAAR LAAG

Batches coming next

aanvoerder	product	kl	aanbieden	S1	S2	S3	S4	S5	S6	ope	fust	land
ZURI	R Tr Nathalie	x	7 x 80	70	55	23				997		U9AGYDa
DUFLOW	R Tr Springtime	x	9 x 60	70	55	23				997		NB3Z4Fc
DUFLOW	R Tr Sereno	x	8 x 80	50	35	23				577		NB3Z4Fb
DUFLOW	R Tr Jana	x	9 x 80	50	35	23				577		NB3Z4Fa
DUFLOW	R Tr Springtime	x	15 x 80	50	35	23				577		NB3Z4Gb
DUFLOW	R Tr Springtime	x	9 x 80	60	45	23				577		NB3Z4Ga

aanvoerder etc= supplier information
 land = country of production
 bi = reliability index
 kwa = quality group

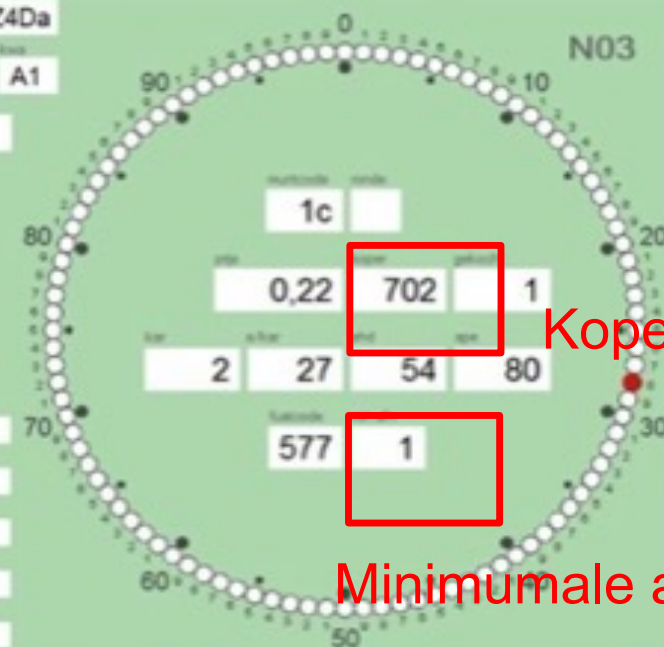
aanvoerder	0	land	NL	ope	D	land	NB3Z4Da
product	R Tr Viviane!	land	NL	ope	D	land	A1
bi	51	kwa					



Inspection remarks e.g.

Minimum length
 Number of buds on a stem
 Maturity code
 Number of stems per bunch

minimum stavelengte	50 cm
aantal bloemknoppen en bloemen	4 en 'op'
opstreekdatum	2-3
aantal stelen per bos	10



muntcodes = monetary unit (1 cent)
 prijs = price per stem
 koper = buyer's number
 gekocht = quantity bought

kwa = quality group
 a/kar = number of containers per trolley
 ehd = total number of containers
 Ape = number of pieces per containers
 fustcode = container code
 min afn = minimum to be purchased

Zie Hoofdstuk 4: Nederlandse bloemenveilingen, Van Heck (2022).

VAN PRODUKT EN KOPER FYSIEK AANWEZIG NAAR DIGITAAL LANDELIJK VEILEN



Aantal projecten in samenwerking met RSM:

1. Effect van beeldveilen: digitale foto's.
2. Kopernummer uit de klok: imitatiegedrag van kopers is verdwenen.
3. Koper segmentatie gebaseerd op daadwerkelijk biedgedrag.
4. Klok-voorverkoop: kwekers kunnen een deel van de partij eerder aanbieden met een vastgesteld prijs.
5. Landelijk veilen: concentratie vraag en aanbod met nieuwe logistieke distributievormen.



BIG DATA – SMALL WORLD CONGRES DOOR TOP SECTOR LOGISTIEK



1.100 logistieke professionals, Johan Cruyff Arena, 22 April 2016



DIGITAAL STARTPUNT – RFH 2016

(Westerman, Bonnet, and McAfee, 2014).

Digitaal vermogen

Trendvolgers



- Onderontwikkelde coördinatie.
- Digitale cultuur kan bestaan in silo's.

Digitale Meesters



- Sterke overzichtsvisie.
- Uitstekende samenwerking.
- Vele digitale bedrijfsdelen.
- Sterke digitale cultuur.

Beginners



- Wellicht uitvoeren van enkele experimenten.
- Onvolwassen digitale cultuur.

Conservatieven

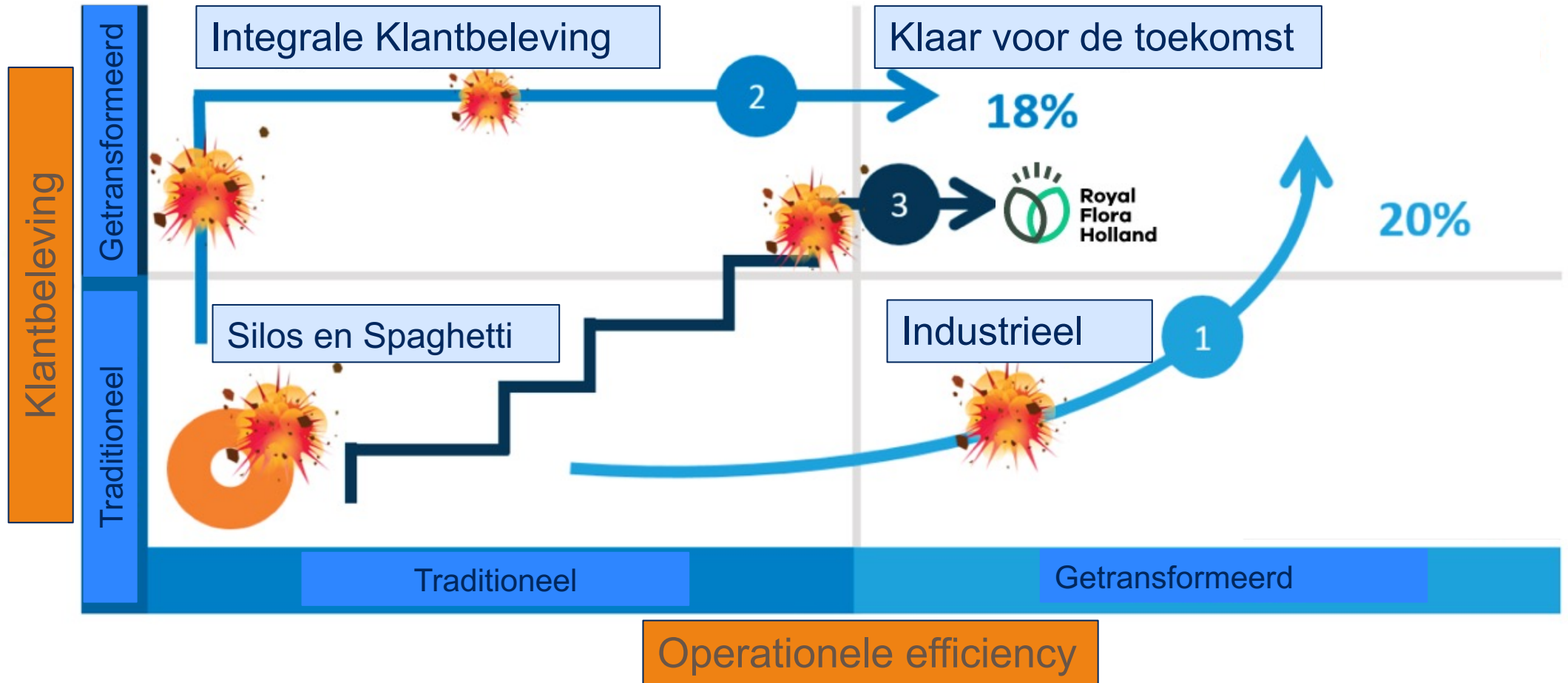


- Sterke digitale cultuur.
- Sterke overzichtsvisie.
- Uitstekende samenwerking.
- Vele digitale bedrijfsdelen.
- Sterke digitale cultuur.

Leiderschaps vermogen



DRIE MOGELIJKE PADEN – PAD 3 VOOR RFH



(Woerner en Weill, 2017; 2021)



DE COÖPERATIE ROYAL FLORAHOLLAND (RFH)

	RFH 2016	RFH 2022
Sturing	Kweker gericht (aanbod)	Koper gericht (vraag)
Focus	Logistieke organisatie	Software organisatie
Data	Data weggooien	Data strategisch / Data Science
Innovatie	Rustig aan	Voortdurend A/B testen
Platform	Per vestiging	Landelijk
Leiding Digitaal	IT afdeling, Directie	Directie, RvC, Ledenraad

(Zie ook Van Heck 2022).



DIGITAAL PLATFORM: LANDELIJK VEILEN

FloraHolland stelt landelijk veilen uit

NIEUWS SNIJBLOEMEN JOOST VAN WINSSEN 07 JUL 2022 OM 17:23UUR



Royal FloraHolland stelt het landelijk veilen van planten uit. Personele problemen bij de bloemenveiling gooien roet in het eten.



▲ © Royal Flora Holland

FloraHolland zegt voorlopig niet genoeg personeel te hebben om de stap naar landelijk veilen te maken. 'Er is nog tijd nodig voordat de logistiek weer loopt zoals klanten van ons mogen verwachten', zegt een woordvoerder van de veiling. FloraHolland kampt door personeelsgebrek met ernstige logistieke problemen.

Ook wil FloraHolland eerst het orderpicken, dat gepaard gaat met landelijk veilen, goed in de vingers hebben. Van oudsher is het afleveren van bloemen en planten aan klanten gebaseerd op de veilvolgorde. Kopers hebben hun processen daaronder afgestemd. 'We willen dat het ordernicksysteem

**In welk kwadrant zit
uw woningcorporatie
en bent u klaar voor
de toekomst?**



IN WELK KWADRANT ZIT UW ORGANISATIE?



(Westerman, Bonnet, and McAfee, 2014).

**Waar wilt u naar toe
als woningcorporatie?
En waarom?**



IN WELK KWADRANT ZIT UW ORGANISATIE?

Digitaal vermogen

Trendvolgers

- Verschillende geavanceerde digitale toepassingen.
- Geen overkoepelende visie.
- Onderontwikkelde coördinatie.
- Digitale cultuur kan bestaan in silo's.

Digitale Meesters

- Sterke overkoepelende digitale visie.
- Uitstekend bestuur over silo's heen.
- Vele digitale initiatieven die bedrijfswaarde creëren.
- Sterke digitale cultuur.

Beginners

- Management is skeptisch over de toegevoegde bedrijfswaarde van geavanceerde digitale technologieën.
- Wellicht uitvoeren van enkele experimenten.
- Onvolwassen digitale cultuur.

Conservatieven

- Overkoepelende digitale visie, maar mogelijk onderontwikkeld.
- Weinig geavanceerde digitale functies, hoewel traditionele digitale mogelijkheden misschien volwassen zijn.
- Sterk digitaal bestuur over silo's heen
- Actieve stappen om vaardigheden en cultuur op te bouwen

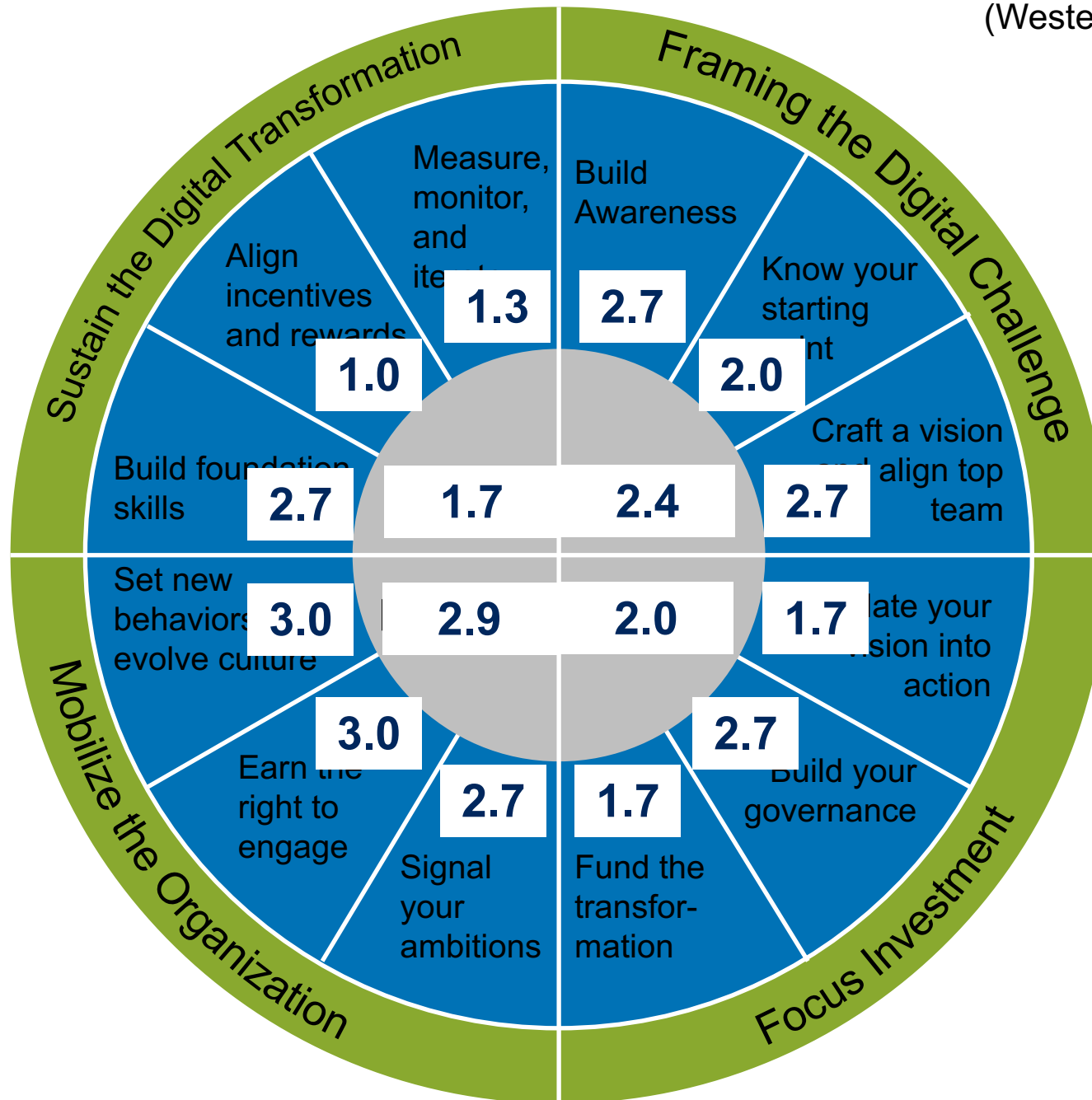
Leiderschaps vermogen

(Westerman, Bonnet, and McAfee, 2014).

DIGITAAL TRANSFORMATIE COMPAS

(Westerman et al., 2014)

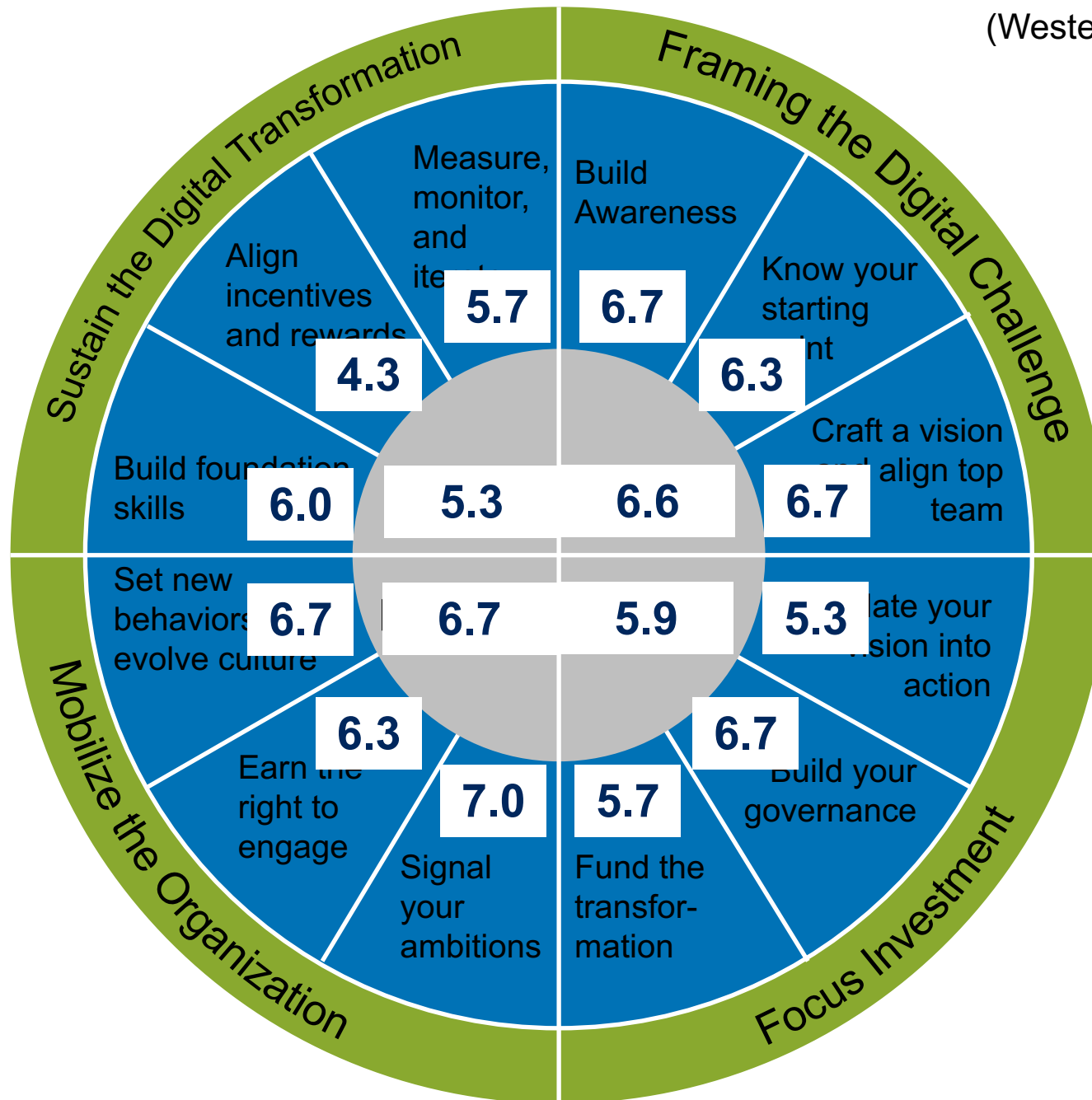
**Score 1-7:
Organisatie A**



DIGITAAL TRANSFORMATIE COMPAS

(Westerman et al., 2014)

**Score 1-7:
Organisatie B**



Vragen & Antwoorden



VIER VRAGEN

1. Wat zijn kenmerken van succesvolle digitale transformaties?

Digitalisering gaat over veranderen en het benodigde digitaal vermogen en leiderschaps vermogen. Waar staat uw organisatie en waar wilt u naar toe.

2. Waarom zijn digitale transformaties nogal uitdagend?

Organisatie zijn niet ontworpen om digitaal te werken en dat is lastig te veranderen. Drie paden. Vier 'explosies'. Transformatiecompas.

3. Wat kunnen we leren van de digitale transformatie van de Royal FloraHolland coöperatie?

Klantgericht, software en data gedreven, experimenteren, platform met andere partijen, verantwoordelijkheid en leden participatie.

4. Is uw woningcorporatie klaar voor de toekomst?

Ga in discussie met elkaar en gebruik de gepresenteerde concepten.

AEDES-MAGAZINE – EDITIE 3, 2022

OVER DIGITALE SAMENWERKING



Achtergrond

DE OVEREENKOMST TUSSEN EEN TULP EN EEN SOCIALE HUURWONING

Digitale transformatie

🕒 5 minuten leestijd

Door data te standaardiseren en te delen kunnen woningcorporaties en hun stakeholders efficiënter en effectiever (samen)werken. Zo zijn ze daar bij Vincio Wonen en Woonstad Rotterdam al volop mee bezig. Nu nog een beetje tempo maken in de hele sector, zegt hoogleraar Eric van Heck: 'Neem een voorbeeld aan de tuinbouw.'

Technologie en Tulpen – Circulaire en digitale innovatie in de bloemensector.



Eric van Heck

Doel:
Verklaren op welke wijze innovaties sinds de 16e eeuw de bloemensector toonaangevend hebben gemaakt en hoe de huidige circulaire en digitale transformatie in deze snelle industrie verloopt.

Als u wilt weten hoe de toekomstige circulaire en digitale economie er uit zal zien, kijk naar de tuinbouwsector.

NL-vertaling van “Technology Meets Flowers”.