Waarom digitale transformaties blijven mislukken, en hoe een vergeten bestuursdiscipline de oplossing is

Wie ontwerpt de organisatie eigenlijk?

Nog steeds mislukken digitale transformaties en leveren grote IT-projecten keer op keer minder op dan gehoopt, of ze falen zelfs. Marien Krouwel wijt het aan gebrekkige organisatieontwerpen en zoekt de oplossing in enterprise engineering.

ORGANISATIES INVESTEREN JAARLIJKS MILJARDEN IN DIGITALISERING, CLOUDMIGRATIES, NIEUWE ERP-systemen en AI. Tegelijkertijd laten diverse onderzoeken en de CHAOS-rapporten van de Standish Group al decennia lang zien dat een aanzienlijk deel van digitale transformatieprojecten de oorspronkelijke doelstellingen niet haalt. De oorzaak is zelden een gebrek aan technologie, maar het ontbreken van een bewuste ontwerpdiscipline op bestuursniveau. Als we willen dat IT-projecten en organisatorische vernieuwing wel slagen, moeten we een vergeten bestuursdiscipline omarmen: enterprise engineering.

Op het eerste gezicht lijken een falend ERP-traject, een vastgelopen operatie zoals bij UWV of Waternet, en de Toeslagenaffaire weinig met elkaar gemeen te hebben. Toch delen ze één fundamentele oorzaak: ze zijn in essentie geen technologieprobleem, maar een organisatievraagstuk. Vergelijkbare uitdagingen spelen in alle sectoren, van de financiële sector en de zorg tot het onderwijs en gemeenten, waar privacy, risicobeheersing en nieuwe wetgeving vragen om continue aanpassing.

Wanneer we een brug bouwen of satelliet ontwikkelen, accepteert niemand dat het eindresultaat ontstaat uit een toevallige optelsom van losse beslissingen van leveranciers. Ingenieurs ontwerpen en simuleren eerst het geheel en zorgen dat alle onderdelen bijdragen aan het geheel. Waarom accepteren we dan dat organisaties met duizenden medewerkers en miljarden aan transacties ontstaan uit een optelsom van reorganisaties, lokale optimalisaties en historische compromissen? Het is tijd voor een omslag van reactief veranderen naar bewust ontwerpen.

Complexiteit

Wanneer een organisatie een verandering doormaakt, zien we in de praktijk vrijwel altijd een vast patroon: de directie bepaalt de strategische koers, architecten ontwerpen het IT-landschap, procesdeskundigen beschrijven de operationele stappen, risk manager en controllers bewaken de compliance, IT implementeert de benodigde software. Iedere discipline voert haar eigen werk zorgvuldig uit. Maar wie bewaakt de samenhang tussen verantwoordelijkheden, informatievoorziening en technologie? Wie voert de regie over het ontwerp van de organisatie als geheel?

Juist op de raakvlakken tussen disciplines ontstaan de grootste problemen: een nieuw wetsartikel leidt tot extra stappen in de uitvoering, een toezichtseis vereist een extra rapportage, een overname fragmenteert het applicatielandschap en introduceert extra overlegstructuren, AI wordt toegevoegd aan bestaande, verouderde processen. Iedere verandering op microniveau lost een probleem op, maar opgeteld groeit de complexiteit op macroniveau exponentieel, met als resultaat een stroperige onderneming die steeds moeilijker bestuurbaar wordt en steeds meer energie nodig om zichzelf draaiende te houden.

Dat opgehoopte complexiteit systemen onbeheersbaar maakt, is een bekend engineering-fenomeen. Een stad die groeit zonder overkoepelend ontwerp krijgt op den duur te maken met verkeersinfarcten en een onlogische routing. En in 1974 beschreef Lehman

AG0526_Expert 4 Krouwel Enterprise Engineering.indd 54 02-10-2026 12:59



Beeld: Shutterstock

dat ieder softwaresysteem onvermijdelijk complexer wordt, tenzij er actief wordt geïnvesteerd in vereenvoudiging en herontwerp. Wat geldt voor software en infrastructuur, geldt ook voor de organisatie als geheel. Zonder een bewuste ontwerpdiscipline stapelen afhankelijkheden zich op en worden organisaties door digitalisering juist minder wendbaar.

Automatiseren en organiseren

Hoewel digitalisering vaak synoniem staat voor technologie, draait succesvolle organisatieontwikkeling in de kern om mensen. In de praktijk blijkt keer op keer dat technologie pas echt succesvol is wanneer zij menselijke samenwerking en professionele autonomie versterkt in plaats van elimineert.

De recente dynamiek rondom AI laat dit haarscherp zien. Eerst klonk het geluid dat AI complete klantenservices zou vervangen. Inmiddels stappen organisaties zoals Klarna daar weer van terug omdat de kwaliteit, menselijkheid en het klantvertrouwen onder druk kwamen te staan. Niet welke technologie er beschikbaar is, maar wie binnen de organisatie eigenaarschap toont en verantwoordelijkheid dragen, bepaalt uiteindelijk het succes. Nu nieuwe technologieën steeds dieper doordringen in primaire processen, roept de herverdeling van werk tussen mens en machine nieuwe vragen op:

- Welke beslissingen mogen autonoom door systemen worden genomen?
- Wanneer blijft menselijke tussenkomst noodzakelijk?
- Wie is er verantwoordelijk voor besluiten op basis van geautomatiseerde algoritme?
- En hoe blijft de besluitvorming uitlegbaar voor toezichthouders en burgers?

Deze vraagstukken zijn niet op te lossen met extra servercapaciteit, een nieuw softwarepakket, of een AI-agent. Ze vragen om een expliciet organisatieontwerp waarin mens en technologie zorgvuldig op elkaar zijn afgestemd.

Bestuursdiscipline

Organisatieontwerp is bij uitstek een strategisch vraagstuk geworden. Bestuurders worden steeds vaker geconfronteerd met een complexiteit die zich niet binnen de grenzen van één discipline laat oplossen binnen de traditionele silo's van IT, HR, Finance of Operations. Het klassieke onderscheid tussen 'business' en 'IT' is allang achterhaald; elke strategische keuze raakt processen, data, regels, IT-systemen en menselijk gedrag tegelijkertijd. En tegelijkertijd moeten organisaties wendbaar, uitlegbaar en bestuurbaar blijven.

Enterprise engineering biedt hiervoor het noodzakelijke denkkader. Het is een bestuursdiscipline die leiders de mogelijkheid biedt om de regie over de totale organisatie stevig in handen te nemen. Waar klassieke veranderprogramma's zich richten op afzonderlijke onderdelen, begint enterprise engineering bij de fundamentele vraag hoe alle onderdelen gezamenlijk bijdragen aan het optimaal functioneren van de onderneming. De centrale vraag is niet hoe we beter of sneller systemen kunnen ontwikkelen, maar hoe we organisaties zo inrichten dat strategie, mens en technologie elkaar versterken. Het vakgebied enterprise engineering bouwt voort op meer dan vijfentwintig jaar wetenschappelijke en praktische inzichten uit de systeemtheorie, bedrijfskunde, informatiewetenschappen en engineering. Het richt zich op het

AG0526_Expert 4 Krouwel Enterprise Engineering.indd 55 02-10-2026 12:59

Succesvolle organisatie-ontwikkeling draait in de kern om mensen

holistisch analyseren, ontwerpen en continu verbeteren van organisaties. Niet applicaties, processen of organogrammen staan centraal, maar de onderneming als geïntegreerd sociaal-technisch systeem: Een omgeving waarin mensen betekenisvol samenwerken en waarde creëren, ondersteund door regels, informatie en technologie.

Met enterprise engineering als bestuursdiscipline krijgen leiders beproefde methoden in handen om organisaties te sturen. Vanuit waarden, doelstellingen en wetgeving wordt systematisch en traceerbaar een effectieve, efficiënte en wendbare uitvoering neergezet. Daarmee wordt de koppeling tussen strategie en uitvoering sterk en transparant, waarbij maatschappelijke waarden een expliciet onderdeel van het organisatieontwerp zijn en technologie een bewuste rol heeft.

Kracht van eenvoud

Het expliciet ontwerpen van een organisatie vanuit samenhang brengt rust, overzicht en bestuurbaarheid. Door verantwoordelijkheden, besluitvorming, informatievoorziening en technologie niet langer afzonderlijk te benaderen, maar holistisch te ontwerpen, ontstaat een helder en uitlegbaar fundament. De aandacht verschuift daarmee van het ad-hoc oplossen van incidenten naar het doelbewust vormgeven van de toekomst van de organisatie.

Juist in een maatschappij die steeds verder digitaliseert, vraagt ook de menselijke maat om expliciete aandacht. Een goed organisatieontwerp versterkt de autonomie en vakmanschap van professionals. Ruimte voor uitzonderingen en menselijke tussenkomst vormen een integraal onderdeel van het organisatieontwerp. Het resultaat is een gestroomlijnde organisatie met minder overdrachten, heldere verantwoordelijkheden en minimale onnodige complexiteit. Eenvoud is niet zozeer een na te streven ideaal, maar wel een voorwaarde voor wendbaarheid, innovatiekracht en bestuurbaarheid.

Bewust ontwerp

Succesvolle organisaties ontstaan zelden per ongeluk; ze worden bewust ontworpen. Zodra we digitalisering niet langer zien als een reeks projecten, maar als een voortdurend herontwerp van de onderneming zelf, ontstaat ruimte voor echte vernieuwing.

Bestuurders staan vandaag voor een heldere keuze. Blijven we accepteren dat onze belangrijkste maatschappelijke en commerciële organisaties meebewegen op de golven van toevallige besluiten en historische compromissen? Of nemen we het heft in handen door de organisatie als één samenhangend geheel te ontwerpen?

Enterprise engineering als bestuursdiscipline geeft leiders de sleutel in handen om verander- en digitaliseringsprojecten te laten slagen en organisaties wendbaar en menselijk te houden. Technologie is daarin slechts ondersteunend; het is uiteindelijk de kwaliteit en de samenhang van het organisatieontwerp die bepaalt of de werkelijke waarde van mens en technologie tot hun recht komen.



Marien Krouwel
is Enterprise IT Architect, gepromoveerd op het onderwerp Model-Driven Software Development. Marien is medeoprichter van de Community van Enterprise Engineers.

Reacties en bijdragen

Voor reacties en nieuwe bijdragen van IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2467230
t.d.vrede@agconnect.nl

AG0526_Expert 4 Krouwel Enterprise Engineering.indd 56 02-10-2026 12:59