

Voorwoord

De IT-ontwikkelingen in de wereld gaan snel. In dat zelfde rappe tempo ligt hier alweer ons vierde boek over IT en besturen. Hadden we al een vaag vermoeden dat er behoefte was aan het verhaal dat wij als IT-ondernemer (Hans) en bestuurder (Jo) te vertellen hebben, uit de reacties op onze vorige boeken werd ons duidelijk dat ze in bestuurskamers en bij IT'ers echt een snaar raken, die lang blijft resoneren. Ons pleidooi om eerst goed na te denken en dan pas tot doen over te gaan is goed ontvangen. Conceptueel goed voorbereid zijn op vernieuwing van het IT-landschap leidt tot een veel beter resultaat. Wel kregen wij soms te horen dat we, ondanks het toegankelijke taalgebruik, meer voorbeelden mogen geven. De lezers kregen heel wat voor de kiezen. En als ze geïnspireerd raakten en de boel echt aan wilden pakken, moesten ze bij wijze van spreken zelf een weg in onze boeken zien te vinden voor ze orde konden gaan scheppen in hun omvangrijke IT-landschap. Daar zal *De Verwezenlijking* verandering in brengen. Dit boek is het sluitstuk van de serie en laat zien *hoe* we in Nederland onze IT en de gedachten over IT in onze bestuurskamers op een hoger niveau kunnen brengen. Daarom hebben we in *De Verwezenlijking* voorbeelden opgenomen, natuurlijk met de voor succesvolle implementatie noodzakelijke conceptuele onderbouwing, maar vooral gewoon om te laten zien hoe het kan.

We hebben drie hoofdstukken geheel gewijd aan drie aansprekende grote voorbeelden. Het eerste grote voorbeeld (hoofdstuk 5) gaat over het ministerie van Financiën. Dat departement ligt onder het vergrootglas als het gaat om IT, maar in het bestuur groeit het inzicht dat stilzitten en doorgaan met beperkende inzichten, de ingesleten gebruiken en gedateerde software geen optie is. Tweede voorbeeld (hoofdstuk 6) is het Portero-project van de overheidsdienst Centrum indicatiestelling zorg (CIZ), een overheidsproject dat in november 2013 werd opgeleverd, op tijd en zonder budgetoverschrijdingen. Een project, qua grootte vergelijkbaar met de projecten van de Sociale Verzekeringsbank (SVB) en het Uitvoeringsinstituut Werknemersverzekeringen (UWV), maar dat in tegenstelling tot die 'faalprojecten' nooit de krantenkoppen heeft gehaald. Waarschijnlijk vooral omdat alles goed ging en helaas is positief

nieuws voor de nieuwsmedia nog zelden reden om uit te rukken. Iets waar wereldwijd ook nog steeds veel te weinig ruchtbaarheid aan gegeven is, is het succesverhaal van E-Stonia, ofwel de IT-filosofie van het Baltische Estland (hoofdstuk 7). Daar is onder leiding van de bestuurders van het land zo'n 25 jaar geleden een beleid ingezet waaruit goede beslissingen zijn voortgevloeid. Estland heeft IT om jaloers op te zijn. Bestuurders daar weten echt waar de I (informatie) en T (technologie) in IT voor staan, wat ertoe leidt dat ze daar maar een fractie van het geld aan automatisering hoeven uit te geven in vergelijking met de rest van de westerse wereld.

Na het lezen van dit boek en het zien van de goede voorbeelden zullen de Nederlandse bestuurders, naar wij hopen, weer flinke stappen gemaakt hebben qua I en T. Automatiserders zullen wederom inkijkjes in bestuurskamers hebben gekregen, waar ze uiteraard weer hun voordeel mee kunnen halen.

Inhoud

Voorwoord	vii
Inleiding	13
1: Making things happen	19
Over de organisatieverandering van functioneel naar netwerk en succesvolle teams	
2: Ballen hooghouden	29
Over waarde, beloven wat we doen en jongleren in bestuurskamers	
3: Wie fietst, houdt zichzelf overeind	39
Over het waarom van veranderen en over wat er komt kijken bij een digitale transformatie	
4: Fietsend transformeren	49
Over strategische intentie en gedeelde business-IT-verantwoordelijkheid	
5: Financiën investeert in digitaal	59
Over hoe een departement uit stilstand de digitale transformatie inzet	
6: Automatiseren? CIZ zelf aan het stuur	67
Over hoe een uitvoeringsorganisatie de regie in handen neemt	
7: E-Stonia als lichtend voorbeeld	77
Over hoe een overheid een land mobiliseert voor een goede IT	
8: Een schot voor de boeg	87
De digitale transformatie als imperatief voor elke onderneming	
Literatuur en dankwoord	92

Inleiding

Ons eerste boek én het parlementaire onderzoek naar IT-projecten bij de overheid van de commissie-Elias dateren van drie jaar geleden. Sindsdien zijn er zaken veranderd in de automatisering in Nederland. Zeker nog niet zo veel als wenselijk, maar als je echt goed kijkt, kun je na de barre IT-winter van het afgelopen decennium op sommige plekken heel voorzichtig de lente zien doorbreken. Misschien kunnen we de afgelopen tien jaar zelfs beter vergelijken met een IT-ijstijd dan een IT-winter, want het was bar en boos gesteld met de vernieuwing van de IT. Die voorzichtige lente komt zeker niet door de maatregelen die de regering genomen heeft naar aanleiding van de conclusies van het rapport van Elias. De maatregelen die de regering genomen heeft komen vooral uit het bekende antieke receptenboek van ouderwetse bestuurders; het waren robuuste maatregelen, gericht op controle waardoor broodnodige vernieuwing alleen maar op grotere afstand gezet wordt. De regelmatige lezers van onze boeken weten inmiddels dat *robuust* geen garantie is voor goed besturen. Wat is er dan eigenlijk wel aan het veranderen? Welnu, heel veel. Deze veranderingen lopen voor een belangrijk deel synchroon met onze boeken.

De IT verandert

IT op zichzelf is niets. Dat hadden we al in ons eerste boek, *De Verbinding, IT en de kunst van het Automatiseren* gezien. De business of de bedrijfsvoering, hoe je het ook wilt noemen, is leidend in de IT. Zonder business is er geen IT. De relatie tussen de business en IT is doorgaans een heel lastige. Hoe die twee met elkaar moeten omgaan wordt vooral bepaald door ervaring en ambacht. Vakmanschap is meesterschap. Natuurlijk is de business de opdrachtgever van de IT, maar er is geen hiërarchische verhouding. IT maakt zaken voor de business mogelijk die zonder hulp van IT onmogelijk op eigen kracht bereikt had kunnen worden. Dat betekent dat er veel samengewerkt moet worden. Dat betekent ook dat je samen de leuke dingen en de minder leuke dingen doet, ofwel 'samen spelen, samen delen'.

IT is in de afgelopen vijftig jaar al ingrijpend veranderd. Het ging van geheugenondersteuning naar procesondersteuning en recentelijk weer naar beslissingsondersteuning. De I (van Informatie) verandert en daarmee verandert ook de T (van Technologie). We maken nu de enorme ommezwaai naar *any place, any device, anytime*. Iedereen kan overal van alles gebruikmaken. De automatisering is *web-enabled*. Dat betekent dat je toegang tot alles hebt. Het is *cloud-based*. Dat betekent dat er centraal informatie wordt opgeslagen die je overal wilt gebruiken en dat je niet meer gebonden bent aan één plek waar je het wilt gebruiken. Dus de I verandert, de T verandert en we moeten onthouden dat business en IT samen zorgen voor de successen in de werkelijkheid.

De bedrijfsvoering verandert

Plannen ontvouwen zich eigenlijk nooit zoals ze bedoeld zijn. Dat lijkt ook steeds vaker zo te zijn. Hoe dat komt, hebben we laten zien in ons tweede boek, *De Verdieping, Waarom bestuurders zouden moeten leren fietsen*. Toch hebben we de hele wereld ingericht op de gedachte dat plannen maken (en precies als bedoeld uitwerken) daadwerkelijk werkt. Vreemd.

In *De Verdieping* hebben we ook boven water gekregen, dat je organisatie veel succesvoller is wanneer je je minder strak aan de planning houdt. Het managementgedrag van de jaren zestig – wat er ook gebeurt: *stick to the plan!* – daar moeten we vanaf. We moeten leren los te laten. Het is eigenlijk *nature calls*, we moeten natuurlijker zijn. Het is ook een natuurwet die zegt: de toekomst is niet voorspelbaar, noch controleerbaar. Probeer het dan ook niet. Laat maar gaan. In *De Verdieping* hebben we dat gevisualiseerd door te zeggen dat fietsen beter is dan biljarten. Je moet een goed doordacht idee hebben waar je heen wilt, maar je kunt beter om je heen kijken en je energie gebruiken om niet tegen de stoeprand te botsen en overeind te blijven dan koste wat het kost het originele plan te volgen. Dat gedrag van de natuur hebben we enigszins inzichtelijk gemaakt en we hebben het leren kennen als complexiteit. Als je de onvoorspelbaarheid toch wilt beïnvloeden dan moet je daar complexiteit tegenover stellen. *Fight complexity with complexity*. Het proberen te ver-

eenvoudigen van complexiteit leidt niet tot een oplossing die daadwerkelijk werkt. Simplificatie is geen antwoord op complexiteit.

De wereld om ons heen verandert

In boek 3, *De Verduurzaming, Over IT als onuitputtelijke grondstof voor een duurzame economie en samenleving*, hadden we vastgesteld dat de snelheid waarmee de wereld om ons heen verandert, exponentieel toeneemt. Dat komt omdat innovatie primair het gevolg is van de frequentie en intensiteit waarmee mensen met elkaar contact hebben, praten, interactie hebben. Dat is gefaciliteerd door de opkomst van IT. Dit wordt ook wel de derde revolutie genoemd. De oorzaak is dat de T in IT de samenleving meer en meer ineenvlecht tot een *connected society*. In onze maatschappij kan iedereen met iedereen contact opnemen. De I van IT maakt dat de kennis voor de hele maatschappij beschikbaar is. Daarmee kan iedereen alles weten. Ook mensen en dingen raken verbonden: *the Internet of Things*. Iedereen is met alles verbonden, iedereen met iedereen, iemand met iemand en ook iemand met iets. Deze *connected society* zal in de komende jaren ook op de bedrijfsvoering steeds duidelijker zijn stempel drukken.

Het gaat namelijk snel. Er wordt meer bedacht, er wordt meer verzonnen, er wordt meer gecreëerd, want innovatie komt primair voort uit de frequentie en intensiteit van de interacties en die nemen enorm toe. Omdat iedereen met iedereen kan interacteren, neemt de complexiteit toe. Daarmee neemt ook de mogelijkheid om *in control* te zijn in hoog tempo af.

We willen graag een samenleving die toekomst-*proof* is; duurzaam is. We willen een toekomst voor onze kinderen die minstens zo goed is als die van ons. Als we een beetje aan de vormgeving van de toekomst willen werken, het idee willen hebben dat we de boel nog enigszins doelgericht kunnen beïnvloeden, moeten we sturen op de sociale samenhang om zo een sociale duurzaamheid te creëren. Er is geen bovengrens aan sociale duurzaamheid; dit in tegenstelling tot ecologische duurzaamheid, waarin je juist heel erg beperkt moet zijn, want we hebben maar een beperkte hoeveelheid bomen, steenkool of walvissen op aarde en daar moeten we met zorg mee omgaan. Die sociale duurzaamheid wordt mogelijk

gemaakt door IT, waarbij de kosten voor gebruik uiteindelijk op nul kunnen komen te staan. Als we in staat zijn om een product te maken en het kost niets om er meer van te maken, dan zijn de marginale kosten nul. Als dit de basis van onze maatschappij wordt dan leven we in een *zero marginal cost society*. Een samenleving gebaseerd op overvloed in plaats van schaarste.

Hergebruik neemt ook een vlucht, kijk naar Airbnb (maakt gebruik van niet-gebruikte kamers in een stad), Uber (niet-gebruikte auto's) en Google (al aanwezige informatie). De circulaire economie wordt mogelijk gemaakt door IT. En IT ontwikkel je als water uit de kraan, fietsend eigenlijk, zoals uitgelegd in ons boek *De Verdieping*. Je corrigeert constant de foutjes die je maakt en je leert daarvan. Je ontwikkelt in een constante flow en niet meer in projecten en releases. Alles wat je tot dan toe ontwikkeld hebt, hergebruik je bij elke volgende ontwikkelstap.

Het management verandert

Dit is het sluitstuk van de verandering waar dit boek nader op ingaat. Het kopje van dit blokje loopt enigszins op de zaken vooruit. Eigenlijk zou het moeten zijn: Het management *moet* veranderen. Want het aantal mensen dat in de gaten heeft dat management en besturing zich moeten aanpassen aan de veranderde werkelijkheid, is nog beperkt. Er worden wel pogingen gedaan, maar de successen zijn nog op één hand te tellen. We moeten minder proberen *in control* te zijn en daar moet meer emergentie voor in de plaats komen: een beweging van contacten tussen de mensen in een organisatie die zich gezamenlijk in een interactie tegen de uitdagingen van buiten teweer kunnen stellen, zoals we in *De Verdieping* beschreven. Dat betekent minder biljarten, minder plannen, minder documenten waarin precies staat wat we elk moment van de dag moeten doen en juist meer fietsen. We moeten voorkomen dat we echt onderuitgaan. Hoe kom ik verder? Hoe kan ik proactief zijn? Hoe maak ik dat nieuwe type plannen, waarmee ik op zoek kan gaan naar iets wat ik nog niet weet en nog niet heb? En dat mijn zoektocht niet vastligt in het doel dat ik beschrijf, voordat ik weet wat ik zoek? Kan ik wel precies weten wat ik zoek?

Dat betekent dat we niet meer over strategieën en strategische doelen spreken, maar over *strategische intenties*. Het begrijpen van wat we doen, moeten doen, vinden we heel moeilijk. Een strategisch doel stelt in vetgedrukte letters vast waar we volgend jaar, het jaar daarna en het jaar daarna willen staan, liefst in kwantificeerbare doelstellingen. *Strategic intent* betekent dat je aangeeft in welke globale richting je wilt dat je organisatie zich ontwikkelt, waarin de organisatie zo wordt gemobiliseerd en de mensen zo worden gemotiveerd dat de organisatie op zoek gaat naar die ontwikkelrichtingen, waarin ze afhankelijk van wat ze aantreffen in de buitenwereld, in de businesswereld oplossingen vinden om daar zo snel mogelijk een weg te vinden. Of dat nou een beetje afwijkt van de aanvankelijke gedachte of juist veel afwijkt, is niet zo relevant. Dat is zelfs helemaal niet erg, want de weg moet worden gevonden naar de toekomst. Dan is de vraag natuurlijk: Hoe pak je dat nou aan? Hoe doe je dat nu? Daarover gaat dit boek.