

Karin Zwiggelaar  
Antoon van Luxemburg

# CIO 3.0

HET VERSCHIL MAKEN BIJ  
DIGITALE TRANSFORMATIE





## Andere uitgaven bij Van Haren Publishing

Van Haren Publishing (VHP) is gespecialiseerd in uitgaven over Best Practices, methodes en standaarden op het gebied van de volgende domeinen:

- IT en IT-management;
- Enterprise-architectuur;
- Projectmanagement, en
- Businessmanagement.

Deze uitgaven zijn beschikbaar in meerdere talen en maken deel uit van toonaangevende series, zoals *Best Practice*, *The Open Group series*, *Project management* en *PM series*.

Op de website van Van Haren Publishing is in de **Knowledge Base** een groot aanbod te vinden van whitepapers, templates, gratis e-books, docentenmateriaal etc. Ga naar [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net).

Van Haren Publishing is tevens de uitgever voor toonaangevende instellingen en bedrijven, onder andere: Agile Consortium, ASL BiSL Foundation, CA, Centre Henri Tudor, Gaming Works, IACCM, IAOP, IPMA-NL, ITSqc, NAF, Ngi, PMI-NL, PON, The Open Group, The SOX Institute.

Onderwerpen per domein zijn:

### IT en IT-management

ABC of ICT™  
ASL®  
CATS CM®  
CMMI®  
COBIT®  
e-CF  
ISO 17799  
ISO 20000  
ISO 27001/27002  
ISPL  
IT-CMF™  
IT Service CMM  
ITIL®  
MOF  
MSF  
SABSA

### Architecture (Enterprise en IT)

ArchiMate®  
GEA®  
Novius Architectuur Methode  
TOGAF®

### Business Management

*BABOK® Guide*  
BiSL®  
BRMBOK™  
EFQM  
eSCM  
IACCM  
ISA-95  
ISO 9000/9001  
Novius B&IP  
OPBOK  
SAP  
SixSigma  
SOX  
SqEME®

### Project-, Programma- en Risicomanagement

A4-Projectmanagement  
DSDM/Atern  
ICB / NCB  
ISO 21500  
MINCE®  
M\_o\_R®  
MSF®  
P3O®  
*PMBOK® Guide*  
PRINCE2®

Voor een compleet overzicht van alle uitgaven, ga naar onze website: [www.vanharen.net](http://www.vanharen.net)

# CIO 3.0

HET VERSCHIL MAKEN BIJ  
DIGITALE TRANSFORMATIE

Karin Zwiggelaar  
Antoon van Luxemburg



# Colofon

Titel:	CIO 3.0 - Het verschil maken bij digitale transformatie
Auteurs:	Karin Zwigelaar Antoon van Luxemburg
Tekstredactie:	Josien Moerman, Vertaal- en redactie bureau Am Rhein, Zwolle
Uitgever:	Van Haren Publishing, Zaltbommel, <a href="http://www.vanharen.net">www.vanharen.net</a>
ISBN Hard copy:	978 94 018 0045 7
ISBN eBook:	978 94 018 0625 1
Druk:	Eerste druk, eerste oplage, juni 2016
Lay-out en DTP:	CO2 Premedia, Amersfoort – NL
Copyright:	© Van Haren Publishing, 2016

Niets uit deze opgave mag vermenigvuldigd, vastgelegd in een geautomatiseerd bestand of openbaar gemaakt worden op of via enig medium, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Ondanks alle zorg die aan deze uitgave is besteed, kunnen er eventuele fouten in voorkomen. De uitgever en de auteurs aanvaarden geen aansprakelijkheid voor het optreden van fouten en/of onvolkomenheden.



# Inhoudsopgave

<b>Voorwoord door Rik Maes</b>	<b>IX</b>
<b>Introductie van dit boek</b>	<b>XI</b>
<b>1 Via crises naar een nieuwe economie</b>	<b>1</b>
1.1 Inleiding	1
1.2 Kanteling van de samenleving	2
1.3 Technologie in de hoogste versnelling	9
1.4 Economie: meer verliezers dan winnaars	13
1.4.1 Globalisering	14
1.4.2 Internetrevolutie	14
1.4.3 Netwerkvorming	15
1.4.4 Banken- en eurocrisis	15
1.4.5 De consument aan de macht	16
1.4.6 Smart machines en robotisering	17
1.5 Gevolgen voor de business	19
1.5.1 ‘Innoveer of stagneer’	19
1.5.2 Omgaan met disruptieve processen	21
1.5.3 Huidige belemmeringen	24
1.6 Een sleutelrol voor ICT	25
<b>2 Digitaal wordt leidend</b>	<b>27</b>
2.1 Inleiding	27
2.2 Snelle evolutie van de mogelijkheden van ICT	28
2.2.1 Van een fysieke naar een digitale wereld	28
2.2.2 De steeds hoger schuivende lat van commodity ICT-diensten	29
2.2.3 Consumentering van ICT	33
2.3 ICT bepalend voor de toekomst van bedrijven	34
2.3.1 ICT als strategisch bedrijfsmiddel	34
2.3.2 Veranderende ICT-projectportfolio	37
2.4 De ICT-functie moet meeveranderen	41
2.4.1 ICT 1.0: ICT-functie als technisch bolwerk	42
2.4.2 ICT 2.0: ICT-functie als bruggenbouwer tussen business en ICT	43
2.4.3 ICT 3.0: ICT-functie als strategisch en integraal onderdeel van de business	44
2.5 De samenwerking tussen business en ICT	49
2.6 Opdracht tot innovatie voor de CIO 3.0	53
<b>3 De leiderschapsrol van de CIO 3.0</b>	<b>55</b>
3.1 Inleiding	55
3.2 Wat is digitaal leiderschap?	56
3.3 De rol en plaats van de CIO 3.0 in de organisatie	60
3.4 De opdracht van de CIO 3.0	62

3.4.1	De CIO 3.0 als coach voor senior management	63
3.4.2	De CIO 3.0 als changemanager van de ICT-functie	64
3.4.3	De CIO 3.0 als businessstrategie	65
3.5	De eigenschappen van de CIO 3.0	67
3.5.1	De CIO 3.0 aan de bestuursstaf	67
3.5.2	De belangrijkste vaardigheden van de succesvolle CIO 3.0	69
3.6	Acht tips om u tot CIO 3.0 te ontwikkelen	71
3.7	De uitdaging van de CIO 3.0	75
<b>4</b>	<b>Het pad van digitale transformatie</b>	<b>77</b>
4.1	Inleiding	77
4.2	Digitale strategie is noodzakelijk	78
4.3	Superieure digitale klantervaring bieden	83
4.4	Wendbaarheid en efficiency van de operatie verbeteren	85
4.5	Digitale innovatie	86
4.6	Het managen van digitale innovatie	90
4.7	Het innovatieproces	94
4.7.1	De Lean Startup-methode van Eric Ries	95
4.7.2	Open innovatie en co-creatie	97
4.8	Het stimuleren van een innovatieve cultuur	103
4.9	De disruptieve kracht van technologie	106
4.9.1	Disruptieve innovatie	106
4.9.2	‘Software is eating the world’	110
4.10	Succesverhalen uit de praktijk	113
4.11	Gevolgen voor de ICT en ICT-functie	118
<b>5</b>	<b>Ontwikkelen van de ICT-functie 3.0</b>	<b>121</b>
5.1	Inleiding	121
5.2	Een uitdagend verandertraject	123
5.3	CIO Office als staf van de CIO 3.0	128
5.4	Innovatie aanjagen	131
5.4.1	Innovatiepotentieel ontwikkelen	131
5.4.2	De rol van informatiemanagement	134
5.4.3	Omgaan met innovatieve projecten	136
5.5	Wendbare processen en ICT inrichten	139
5.5.1	De rol van de architectuurfunctie	139
5.5.2	Herijken van datamanagement	147
5.5.3	Agile software ontwikkelen – DevOps	152
5.5.4	Sourcing en cloud	153
5.6	Gevolgen voor het ICT-personeel	155
5.7	Gevolgen voor het organisatie-model	158
5.8	Tot slot	161
	<b>Begrippenlijst</b>	<b>163</b>
	<b>Literatuurlijst</b>	<b>167</b>
	<b>Index</b>	<b>174</b>

# Voorwoord door Rik Maes

Stellen dat we in turbulente tijden leven, is niet meer dan een open deur intrappen. De enige constante lijkt nog wel de continue verandering te zijn. ICT in haar vele uitingen, en misschien nog wel uitdrukkelijker de alomtegenwoordigheid van informatie, spelen hierbij een beslissende rol.

Organiseren in dit Nieuwe Nu verschuift van *planning* naar *preparing*. Een continue houding van aanpassing en leergierigheid vervangt statisch control-denken. Van de toekomst die we ons verbeelden en die we samen proberen te realiseren, kunnen we zo mogelijk meer leren dan van het verleden: benchmarking en ‘best practice’ worden vervangen door ‘best idea’, de dingen juist doen door de juiste dingen doen.

Informatiemanagement balanceert niet langer op het raakvlak van business en ICT, maar veeleer op dat van ‘informer’ en ‘inspireren’. Informeren: de statische structuren, systemen en vooral denkwijzen vervangen door flexibele, schaalbare alternatieven; inspireren: de innovatieve kracht van mensen opzoeken, faciliteren en benutten.

Voorheen typische informatie- en ICT-problemen krijgen een veel bredere dimensie en vergen een aangepaste benaderingswijze: van ingenieursachtige aanpakken zijn we geëvolueerd naar het genuanceerd leren omgaan met taai vraagstukken en van een beperkte intern-organisatorische visie naar het leren denken en schakelen in wisselende ecosystemen.

De verdienste van dit boek is dat het al deze, en veel meer, facetten op een overzichtelijke manier bij elkaar brengt. Wat momenteel en in de nabije toekomst voor ons ligt en hoe we hiertoe gekomen zijn (c.q. hoeveel organisaties nog worstelen met deze overgang), wordt meer dan oppervlakkig geschetst. De vertaalslag naar het werkveld van de CIO moet eenieder aan het denken zetten: van een omhoog geschoven technische expert is de CIO geëvolueerd naar een centrale gesprekspartner voor het topmanagement. Zowel zijn externe als zijn interne aandachtsveld wordt in heldere bewoordingen duidelijk gemaakt.

Zelf gebruik ik voor de externe oriëntatie graag een eenvoudig ‘meer-beter-anders’-model: organisaties worstelen erg met de overgang van de industriële (meer) naar de flexibele, gestroomlijnde (beter) benadering van hun eigen business, terwijl buiten nietsontziende klantgerichtheid (anders) aan de deur rammelt. De auteurs maken duidelijk wat deze fundamentele verandering betekent voor een organisatie, maar ook en vooral wat de bijdrage van de CIO in dit proces kan en moet zijn. Dat de CIO 3.0 een heel ander profiel krijgt, wordt hierdoor overduidelijk.

Ook de interne oriëntatie vergt in mijn ogen een totaal andere benadering. Als het over de relatie business – ICT gaat, zitten te veel organisaties nog steeds gevangen in een gespleten wereldbeeld: wij tegenover zij. In het huidige dynamische wereldbeeld werkt deze kunstmatige opsplitsing verlamdend. Demand/supply-denken dient zo spoedig mogelijk te worden vervangen door intensieve samenwerkingsvormen waarin beide partijen elkaar



leren verstaan, begrijpen en stimuleren. Informatie kan niet langer worden gezien als een product dat de ICT-afdeling over de schutting gooit, maar moet worden beschouwd als een dienst waar dienstverlening bij hoort. Op elk niveau – richten, inrichten en verrichten – is intensieve uitwisseling van gedachten en ideeën cruciaal. Elk ICT-project is in essentie een organisatieveranderingstraject en dient als zodanig te worden gemanaged: wie niet kan landen, hoeft ook niet op te stijgen.

Het is de verdienste van dit boek dat het ook aandacht vraagt voor deze taaie problematiek als onderdeel van de opdracht van de CIO 3.0. Ik zou er, tot slot, een extra, meer subversieve opdracht aan toe durven voegen: de CIO 3.0 als ‘ont-taler’: organisaties zitten vaak opgesloten in hun eigen rituelen en dito taalgebruik. Ik wens hem/haar toe dat hij/zij een meer dan verfrissende wind in de organisatie kan doen waaien. De aanzetten hiervoor liggen in dit boek voor het oprapen.

Amsterdam, voorjaar 2016,  
Rik Maes

# Introductie van dit boek

In onze adviespraktijk hebben we regelmatig te maken met grote en complexe digitaliseringsprojecten, bijvoorbeeld de implementatie van een elektronisch patiëntendossier in de zorg of online dienstverlening bij een woningcorporatie. Het gaat om projecten waarbij nieuwe technologie wordt ingevoerd en tegelijkertijd sprake is van nieuwe bedrijfsprocessen en andere eisen aan competenties van medewerkers. Steeds vaker is zo'n traject 'chefsache'. De strategische ambities van het topmanagement zijn meestal hoog, evenals investeringen in digitalisering. De ambities richten zich op het beter bedienen van de klant (burger, patiënt, consument enzovoort), digitaal werken en samenwerking in de keten. Ze raken daarmee aan het bestaansrecht van de organisatie.

We zien steeds vaker dat de bestuurder een gesprekspartner nodig heeft voor ICT die verder kijkt dan ICT alleen: iemand die de juiste strategische visie heeft om duiding te geven over ICT en de brede waaier aan gevolgen, en ook iemand met vaardigheden om deze visie in de organisatie te implementeren en te verankeren – zowel in het primaire proces als bij de ICT-functie. Bestuurders en meer technisch inhoudelijk georiënteerde ICT-managers gaan echter verschillend met het digitaliseringsvraagstuk om. Beiden kijken door een andere bril en opereren ook vanuit deze eigen visie. Juist hier kan de CIO 3.0 het verschil maken, door de business- en ICT-visie met elkaar te combineren. De rol van de CIO 3.0 wordt naar onze mening de komende jaren steeds belangrijker.

De ICT-functie heeft het de afgelopen jaren in veel organisaties steeds moeilijker gekregen. De te beheren ICT wordt complexer, terwijl er hogere eisen aan beschikbaarheid worden gesteld. Bovendien blijft de werkdruk hoog door een voortdurende stroom ICT-projecten. De druk op de ICT-functie neemt verder toe waar het gaat om eisen aan innovatie, snel leveren en wendbaarheid van ICT. De ICT-functie moet samen met de organisatie de digitalisering van de klantrelatie vormgeven door bijvoorbeeld de inzet van sociale en mobiele toepassingen, terwijl de ICT-functie niet altijd over de daarvoor noodzakelijke ICT-capabilities beschikt. Tegelijkertijd is disruptie van de ICT-functie aan de orde als gevolg van consumerisering van ICT en de beschikbaarheid van schaalbare en flexibele services vanuit de cloud. Kortom, de uitdagingen waar de ICT-functie voor staat zijn groot: ook hier ligt een opdracht voor de CIO 3.0 om daar sturing aan te geven.

Ook voor de organisatie zelf ligt disruptie op de loer als gevolg van turbulente maatschappelijke, economische en technologische ontwikkelingen en het verschuiven van de macht naar de klant. De organisatie moet hierop inspelen en er is tempo nodig. Als je plant voor over vijf jaar, kun je ondertussen over een jaar al in de problemen zitten. De keuze is innoveren of stagneren. Juist ICT speelt bij de strategische innovatie van bedrijven een cruciale rol. En dat is voor het eerst in de geschiedenis: waar ICT tot voor kort de business volgde, krijgt ICT nu een sterke, leidende rol in de strategie van organisaties.

Is een organisatie nu nog niet gestart met digitalisering om de klant beter te bedienen, dan staat dit gegarandeerd de komende twee jaar op stapel. De mogelijkheden op het gebied van ICT zijn groot, evenals de kansen die er liggen om het verschil in de markt te blijven maken. Voor traditionele bedrijven valt het niet mee om die kansen te verzilveren. Het vraagt verandering op het gebied van mens en cultuur, technologie, processen en besturing. En het is niet één keer veranderen naar een daarna stabiele toekomst – nee, in de toekomst draait het om continue verandering, om als organisatie een duurzaam bestaan te blijven houden. Kortom, de uitdagingen op het gebied van ICT in business zijn groot en hier ligt een rol voor de CIO 3.0 als businessstrategie.

Al sinds 2014 zijn we bij M&I/Partners bezig om het gedachtegoed rond de CIO 3.0 te ontwikkelen. De afgelopen jaren hebben we, geïnspireerd door de vele ontwikkelingen in de markt, dit gedachtegoed verder uitgewerkt. Door de vele gesprekken met onze opdrachtgevers zijn we er steeds meer in bevestigd dat de richting van onze ideeën waarde heeft voor anderen. Zo hebben we drie fasen van ontwikkeling van de ICT binnen organisaties geïdentificeerd – 1.0, 2.0 en 3.0 – die vooral als een groeimodel kunnen worden gezien. ICT 3.0 richt zich op: met ICT de organisatie en het businessmodel fundamenteel anders inrichten, de klant centraal stellen en snel kunnen inspelen op veranderende eisen van klanten.

De ene fase is daarbij overigens niet beter dan de andere. Wel zijn de bouwstenen van de ene fase nodig om door te groeien naar een volgende fase. In dit boek lichten we deze fase toe, maar verder gaat dit boek vooral ook over de rol van de CIO en ICT in het ICT 3.0-tijdperk. Voor ontwikkeling van ICT 1.0 en 2.0 zijn voldoende bestaande literatuur en best practices beschikbaar. Voor het ICT 3.0-tijdperk staan we nog maar aan het begin. De komende periode zullen nieuwe best practices moeten uitkristalliseren die in het ICT 3.0-tijdperk goed werken, zowel voor digitale transformatie van het businessmodel van de organisatie als voor de ICT-professie.

Onze uitgever vroeg ons om een doorkijk te maken naar CIO 4.0, maar daar durven wij ons niet aan te wagen. De technologische ontwikkelingen die op ons afkomen, zijn adembenemend, de organisatorische consequenties nog ongewis. Het is moeilijk – zo niet onmogelijk – om in een sterk veranderende tijd iets te zeggen over ontwikkelingen over pakweg tien jaar.

### **Leeswijzer**

Dit boek is bedoeld voor directie, bestuurders, businessmanagers, HR-managers, ICT-managers en ICT-professionals. Wij geven in dit boek een overzicht van de grote veranderingen in onze tijd en beschrijven hoe die samenhangen. We gaan in op de gevolgen voor de organisatie en de ICT, wat dit betekent voor de opdracht van de CIO 3.0 en wat de kenmerkende en gangbare manieren zijn om zowel de business als ICT in het ICT 3.0-tijdperk vorm te geven. Daarbij staat de transformatie die traditionele organisaties moeten maken centraal. U kunt het boek zowel sequentieel als in willekeurige volgorde lezen. We hebben de tekst afgewisseld met kaderteksten, waarin we begrippen en cases toelichten. We wensen de lezer veel inspiratie, leesplezier en hopelijk ook herkenning!

## Dankwoord

We willen graag een aantal collega's van M&I/Partners bedanken voor hun bijdrage aan de ontwikkeling van het CIO 3.0-gedachtegoed en de totstandkoming van dit boek. Allereerst Jan Houben en Patrick van Eekeren, omdat zij ons op het spoor zetten om ideeën rond CIO 3.0 te gaan ontwikkelen. Mark van der Velden voor het leggen van het fundament van het gedachtegoed CIO 3.0 door het maken van een aantal krachtige visualisaties en sheets. Op basis hiervan bleek het bijzonder goed aan te slaan bij onze klanten. We bedanken Mark ook voor het meeschrijven aan hoofdstuk 2, en Eelco Rommes en Gert Florijn voor het tegenlezen van hoofdstuk 5. Uiteraard bedanken we ons thuisfront voor het bieden van ruimte en tijd om aan dit boek te werken. Tot slot bedanken wij onze uitgever Ivo van Haren voor het oppikken van een van onze tweets en zijn uitnodiging om een boek te schrijven, en Bart Verbrugge voor de begeleiding bij het schrijven en ontwikkelen van dit boek. Zonder jullie bijdragen hadden wij dit boek niet kunnen maken.

Zeist, 2016

Karin Zwiggelaar

Antoon van Luxemburg

[www.mxi.nl](http://www.mxi.nl)



# 1 Via crises naar een nieuwe economie

## 1.1 Inleiding

We leven in een tijd waarin sprake is van ingrijpende maatschappelijke en economische veranderingen. We mogen deze veranderingen gerust disruptief (verstorend, ontwrichtend) noemen. Hele sectoren worden getroffen, de gevolgen zijn ingrijpend en vormen een existentiële bedreiging voor veel organisaties en bedrijven. Dat geldt voor alle sectoren: zorg, welzijn, onderwijs, bouw, energie, banken enzovoort.

De context waarin deze revolutie zich afspeelt, is die van crises. En een crisis is een uitstekende voedingsbodem voor verandering. Zo hadden we in de periode 2008-2010 te maken met de financieel-economische crisis. Daarnaast is er sinds 1972 (rapport van de Club van Rome) sprake van een ecologische crisis, die zich kenmerkt door het schaarser worden van energie en grondstoffen en een veranderend klimaat.

Tegelijkertijd ontwikkelt de informatie- en communicatietechnologie (ICT) zich in een adembenemend tempo: internet, mobiele apparaten, sociale toepassingen en cloud. In de periode 2013-2016 waren er meer ontwikkelingen dan in de vijftien jaar daarvoor. De komende jaren komen er alleen maar meer ontwikkelingen op ons af, zoals slimme apparaten, *Internet of Things*, Web 3.0 en 3D-printers. Informatietechnologie werkt als katalysator om de maatschappij en de economie anders in te richten.

We staan op een kantelpunt en onze samenleving bevindt zich in een overgangsfase (Rotmans, 2014). Crises en de mogelijkheden van de nieuwe technologie zetten de deur open naar een radicaal andere samenleving. De maatschappij en economie veranderen en worden nooit meer zoals ze waren. Traditionele economische modellen staan ter discussie. Zo stijgt de arbeidsproductiviteit, maar blijft er nog wel genoeg werkgelegenheid? We belanden in een ander tijdperk. Oude waarden verdwijnen, nieuwe waarden ontstaan.




Dat alles heeft enorme impact op de organisaties en bedrijven zoals we die nu kennen. We hebben te maken met een snelle opkomst van nieuwe bedrijven, maar ook met de teloorgang van bestaande bedrijven. Meer dan de helft van de bedrijven uit de Fortune 500 is sinds 2000 verdwenen. Deze ontwikkeling zet de komende jaren door. De gemiddelde levensduur van een aan de beurs genoteerd bedrijf is van 67 jaar in de vorige eeuw gedaald naar vijftien jaar nu. Bedrijven zullen tijdig het hoofd aan deze veranderingen moeten bieden en moeten mee-ontwikkelen met de veranderende markt om nog een bestaan te hebben. Dat is een bijzonder grote uitdaging, die op het bord ligt van de moderne topmanager of bestuurder.



## 1.2 Kanteling van de samenleving

Er is al enkele jaren sprake van grote maatschappelijke veranderingen en onrust. Volgens Rotmans (2014a, 2014b) komt dat doordat het weefsel van de samenleving aan het veranderen is. De maatschappij ontwikkelt zich van een verticale, centrale en verzuilde samenleving naar een horizontale decentrale samenleving.

Daarmee wordt het fundament voor samenleving 3.0 (Van den Hoff, 2013), de netwerk-samenleving, gelegd. Dat is een vervolg op samenleving 2.0, waaraan we 150 jaar geleden begonnen, met de tweede industriële revolutie.

Revolutie	Jaar	Wat gebeurde er?		Resulterende samenleving
	± 1970	De computer, elektronica en het internet	3.0	Netwerksamenleving
	± 1870	Elektriciteit, massaproductie, werkverdeling	2.0	Industriële samenleving
	± 1785	Stoom, water, mechanisch gereedschap	1.0	Pre-industriële samenleving

Figuur 1.1 Iedere industriële revolutie leidt tot het opnieuw uitvinden van de samenleving

In de netwerksamenleving komen steeds meer horizontale verbanden voor, zoals sterkere lokale gemeenschappen, coöperaties, sociale en fysieke netwerken. Van ik naar wij, van individualisme naar samenredzaamheid, maar ook van concurrentie naar combinatie, van halen naar brengen, van kopen naar delen, van onttrekken naar opwekken. Deze vernieuwing komt van onderaf. Creatieve burgers en ondernemers organiseren zich en zorgen voor doorbraken op veel vlakken. Deze beweging wordt de komende jaren een belangrijke verandering. Zij botst met de gevestigde orde en regulering van bovenaf, want die belemmeren deze beweging en remmen haar af.

De huidige samenleving is nog verticaal opgebouwd: vakbonden, brancheverenigingen, belangenorganisaties, politieke partijen, noem maar op. De nieuwe orde is echter pragmatisch, divers en diffuus.

We maken inmiddels ook kennis met de nieuwe economie via tot de verbeelding sprekende voorbeelden van succesvolle (digitale) ondernemingen die juist van onderaf (als start-up) zijn ontstaan, zoals Airbnb, Uber en Booking.com. Deze nieuwe economie is mondiaal, maar opereert op een kleiner schaalniveau en wordt gedreven door disruptieve technologische doorbraken, zoals cloudtechnologie en big data, robotisering, de 3D-printer, maar ook door schone energie, energieopslag en biochemie. Disruptief houdt in dat deze technologieën niet alleen de productiewijze veranderen, maar de hele productieketen, distributie en opslag. Dat betekent dat unieke productie op lokale schaal weer mogelijk wordt, hetgeen een enorme uitdaging is voor de maakindustrie nieuwe stijl.

### **Deeconomie: delen is stelen?**

Uber, Airbnb en andere platforms zijn voorbeelden van de deeconomie. Economie gaat over het maken van keuzes, over het verdelen van schaarse goederen tussen mensen. Via de deeconomie vindt ongebruikte capaciteit makkelijker dan vroeger zijn weg naar iemand die het kan gebruiken. Uber, Airbnb en vele anderen ontwikkelden platforms die mensen bij elkaar brengen. En de mensen bepalen zelf wat de waarde is, wat ze bereid zijn te betalen of te ontvangen. De deeconomie empowert vooral freelancers, gig-workers (levensgenieters die werken om te leven, dus als ze geld nodig hebben) en delers.

Uber en Airbnb zijn veelgebruikte voorbeelden van de nieuwe economie, omdat ze wereldwijd zo succesvol zijn. Er zijn vele andere (lokale) platforms te noemen – zoals Etsy of Helplink – met een vergelijkbaar doel. Het ene is succesvoller dan het andere. Succes hangt vooral af van de vraag of men de kritische massa van gebruikers (aanbieders en afnemers) kan mobiliseren. Platforms die actief zijn in de deeconomie hebben veel voordelen ten opzichte van de traditionele bedrijven waarmee ze concurreren. Voordelen betreffen vooral het gemak waarmee ze kunnen opschalen, flexibiliteit in operatie en grotere kapitaal-efficiency.

Succes gedraagt zich volgens natuurkundige wetten: iedere kracht roept een tegenkracht op.

De consument die altijd gewend was om te liften zonder ook maar een cent te betalen, merkt nu opeens dat hij geld moet betalen voor het vinden van een lift (via Uber). Deze consument wordt geconfronteerd met het paradoxale van de term deeconomie: ‘delen’ is onbaatzuchtig en dat botst met het begrip ‘economie’, dat per definitie te maken heeft met geld verdienen. In de nieuwe deeconomie zou alles draaien om vermeende vriendschapszin en het lospeuteren van goede beoordelingen. Want die zijn geld waard.

Chauffeurs die hun diensten aanbieden via Uber protesteren omdat zij een te laag uurtarief krijgen en Uber relatief veel geld afroemt voor de eigen intermediaire rol. Hiervoor geldt dat wie de klant heeft, ook de macht over de hele keten heeft.

Chauffeurs van traditionele taxibedrijven protesteren tegen oneerlijke concurrentie door de goedkopere Uber-chauffeurs. Voor het aanbieden van taxidiensten is immers een taxivergunning vereist. Zonder vergunning worden chauffeurs van Uber gezien als ‘illegale snorders’. De overheid heeft daarom een verbod op Uber uitgevaardigd. Hier wordt de disruptieve rol van de nieuwe economie voor de traditionele economie duidelijk.

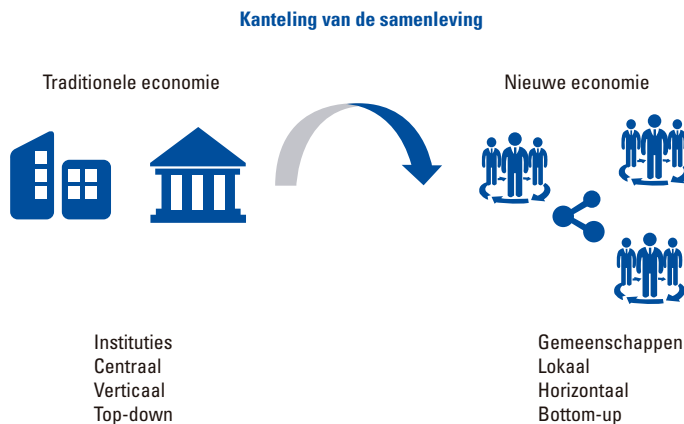
#### **Over Uber**

Uber is een bedrijf uit de Amerikaanse stad San Francisco dat via een app en een onderliggend platform een alternatieve taxidienst aan consumenten aanbiedt. Uber is in 2010 opgericht en sindsdien maakt het bedrijf een stormachtige groei door. In 2012 kwam de dienst naar Londen en naar Amsterdam. De waarde van de app wordt nu geschat op vele

miljarden euro's. In meer dan honderd steden en vele landen is de app te gebruiken. Met één druk op de knop kan een klant via zijn smartphone een taxi bestellen. [www.uber.com](http://www.uber.com)

### Over Airbnb

Airbnb is een online marktplaats voor de verhuur en boeking van privéaccommodaties. Airbnb is opgericht in augustus 2008 in San Francisco. In de eerste vier jaar na oprichting werden meer dan tien miljoen overnachtingen verhandeld via Airbnb. [www.airbnb.com](http://www.airbnb.com)



Figuur 1.2 Kanteling van de samenleving

De kanteling van de samenleving vindt wereldwijd plaats. Zowel de overheid als de marktsector worstelt met deze onvermijdelijke kanteling. Bedrijven die niet snel genoeg inspelen op de eisen die de nieuwe samenleving stelt, zullen onherroepelijk verdwijnen. Nieuwe marktpartijen die de spelregels van het nieuwe tijdsgewricht wel doorzien, komen hiervoor in de plaats. Dat is nog een ander verhaal voor de overheid. De overheid heeft immers geen concurrentie en kan niet failliet gaan. De druk om te veranderen vanuit de samenleving, waarin deze verandering al volop gaande is, neemt echter meer en meer toe.

### Kanteling in de marktsector

De Nederlandse economie is in de breedte nog lang niet ingespeeld op de nieuwe economie, zoals ook de WRR in het rapport *Naar een lerende economie. Investeren in het verdienvermogen van Nederland* (2013) vaststelde. De nieuwe economie vraagt om investeren in:

1. mensen: in leerprocessen, zodat datgene wat mensen leren ook daadwerkelijk gebruikt wordt;
2. sociale innovatie, omdat dat grotendeels bepalend is voor het succes van innovaties; en
3. radicale innovatie: niet dingen steeds efficiënter en slimmer doen, maar wezenlijk anders.

Rotmans pleit er bijvoorbeeld voor om de belasting op menselijke arbeid structureel te verlagen, 'zodat die arbeid goedkoper wordt in vergelijking met digitale arbeid. Het onderwijs zal moeten worden hervormd vanuit een nieuwe oriëntatie, gericht op permanent en levenslang en competentieontwikkeling, zodat mensen met machines mee kunnen evolueren en leren

kennis te delen in plaats van te beschermen. [...] We lijden onder aanhoudende werkloosheid door te veel belastingen en regels, te weinig krediet, te dure energie, te weinig innovatie, inadequaat onderwijs en een vastzittende woning- en arbeidsmarkt. Alleen door een kanteling komen we hieruit.' Deze kanteling zal volgens Rotmans overigens nog wel de komende 25 tot 30 jaar leiden tot turbulentie en chaos in de maatschappij (Rotmans, 2014).

### **Buurtzorg staat model voor de thuiszorg van de toekomst**

De Nederlandse thuiszorgorganisatie Buurtzorg is een goed voorbeeld van een bedrijfsmodel dat naadloos past binnen de nieuwe economie. Buurtzorg levert via zelfsturende teams verpleegkundige zorg bij thuiswonende patiënten. Deze zorg varieert van eenvoudig, zoals het aantrekken van steunkousen, tot meer complex bij bijvoorbeeld ernstig zieke patiënten. Het thuiszorgmodel is zo succesvol dat Buurtzorg ook actief is in België, Zweden en de Verenigde Staten. Sinds 2015 wordt het bedrijfsmodel ook in Japan uitgerold in de vorm van een franchisemodel door de *not for profit*-organisatie Orange Cross Foundation.

In het model van Buurtzorg zijn zelfsturende wijkteams verantwoordelijk voor het runnen van hun eigen gebied. Resultaatverantwoordelijke teams van maximaal zo'n twaalf personen opereren vanuit panden in de buurt. De verpleegkundigen in het team regelen zelf alles wat ze nodig hebben om cliënten te verzorgen. Hierdoor kunnen zorgprofessionals zich maximaal ontplooiën. Managers, intakekers en planners zijn verdwenen. Kleine buurtteams van verpleegkundigen en ziekenverzorgenden stemmen naar eigen inzicht de zorg zo goed mogelijk af op de wensen van de klant, in nauw overleg met het sociale netwerk daaromheen. Context- en relatiegerichte zorg dus, net zoals wijkverpleegkundigen dat vroeger deden. Niet iedereen in een team is echter gelijk, de taken worden op natuurlijke wijze verdeeld.

Heeft een team vragen waar het niet uitkomt, dan kan het de hulp inroepen van een regiocoach. In plaats van in te grijpen geeft die coach vervolgens handreikingen om zelf het probleem op te lossen. Hierna is het team weer een stukje sterker geworden, het zijn betere probleemoplossers geworden.

De teams worden in administratieve zin uit de wind gehouden. Zo kunnen zij zo veel mogelijk bezig zijn met zorgverlening. De onderhandelingen met de zorgkantoren (voor financiering van de zorg) worden bijvoorbeeld uitgevoerd door een klein ondersteunend bureau van zo'n 35 medewerkers. Dit springt ook bij zodra er bijvoorbeeld problemen ontstaan bij het aanvragen van indicatiestellingen (welke zorg mag een cliënt ontvangen?).

Alles wat een team zelf kan doen én wat raakt aan het primaire proces, doet het team zelf. Ook het aannemen van nieuwe collega's valt daaronder, en het houden van functioneringsgesprekken onderling. Dankzij deze zelfsturing heeft Buurtzorg heel weinig overhead.

De resultaten liegen er niet om. Buurtzorg heeft zowel een zeer hoge cliënttevredenheid als een zeer hoge medewerkerstevredenheid. Het is financieel gezond en heeft diverse prijzen voor beste werkgever gewonnen.

Omdat dit thuiszorgmodel zo succesvol is, willen ook de meer traditionele, hiërarchisch georganiseerde thuiszorgorganisaties wijkgericht werken. De implementatie van dit concept, onder leiding van managers die zichzelf eigenlijk zouden moeten ontslaan, verloopt echter niet heel gemakkelijk. Daar waar thuiszorgorganisaties op de rand van faillissement stonden, bleek een vergelijkbaar concept wel snel en succesvol te kunnen worden ingevoerd.

### **Kanteling bij de overheid**

Ook de politiek en de overheid lukt het (nog) niet om radicale systeemvernieuwingen door te voeren. Op dit moment is er vooral sprake van hervorming van bestaande systemen, zoals akkoorden op sociaal, pensioen-, woon- en energiegebied. Binnen de bestaande kaders zoekt de politiek bijvoorbeeld naar verbetering, maar wel met dezelfde spelers binnen dezelfde verhoudingen. Van een werkelijke machtswisseling is nog geen sprake. De politieke strubelingen en chaos zullen de komende jaren nog wel aanhouden. Ook het denken over de uitvoering van wetten door de overheid, bijvoorbeeld door gemeenten, moet gaan kantelen. Nog te vaak wordt een complexe administratieve werkelijkheid opgetuigd: een 'systeemwereld', die niets te maken heeft met de echte werkelijkheid, de 'leefwereld' van de burgers.

Sluipenderwijs is Nederlandse arbeidsmarkt de afgelopen jaren echter wel bezig met een flexibilisering, mede door de economische crisis. We zien inmiddels vele zzp'ers en andere kleine zelfstandigen op de markt. Oorzaken zijn gedwongen ontslagen, maar ook individuen die vanuit geloof in eigen kunnen vertrouwen hebben dat ze als zzp'er in hun bestaan kunnen voorzien. Voorts zien we dat jonge (creatieve) pas afgestudeerden voor zichzelf beginnen, omdat ze een dienstverband bij een groter bedrijf helemaal niet zien zitten.

Tegen alle politieke onrust in is het kabinet-Rutte II voor de jeugdzorg, langdurige zorg en re-integratie gestart met de grootste reorganisatie uit de recente geschiedenis: operatie 3D. Sinds 1 januari 2015 geldt: van centraal georganiseerd bij het rijk, naar kleinschaliger door gemeenten en dichterbij de burger. Operatie 3D is ook een bezuiniging. Gemeenten moeten sinds 2015 elementaire zorg gaan leveren met 40% minder budget (Kraaijeveld, 2013). Het ideaal is duidelijk, de implementatie en uitvoering door gemeenten echter zeer complex. Maar het is ook een uitdaging om zo veel mogelijk aan te sluiten bij die burgers en hun lokale vangnet. Met veel kunst- en vliegwerk is het gemeenten gelukt, maar de onrust bij burgers is groot. De komende jaren zullen verder moeten uitwijzen of deze reorganisatie een succes is en of de zelfredzaamheid van burgers daarbij verder is gestimuleerd.

We zien vanuit de (lokale) overheid steeds meer initiatieven om de verbinding met die gekantelde samenleving te maken. Het doel van al deze initiatieven is om innovatie van onderaf te stimuleren. Te noemen zijn onder meer initiatieven als de G1000, waarbij de

initiatiefnemers zoeken naar andere vormen van democratie. Een ander voorbeeld is dat gemeenten creatieve broedplaatsen ontwikkelen en subsidiëren om kunstenaars, creatieven en lokale ondernemers tegen lage kosten samen te brengen. Verder organiseren gemeenten interactieve inspraakmogelijkheden waar bijvoorbeeld nieuwe gebieden worden ontwikkeld.

### **Creatieve broedplaatsen kiemplaats voor innovatie?**

In veel stedelijke gebieden is de leegstand van kantoren en oude industriepanden een groot probleem (Conceptional, 2013). Om dat te kenteren verrijzen op steeds meer plaatsen uiteenlopende samensmeltingen van functies en bedrijvigheid. Panden die hun oorspronkelijke bestemming niet meer vervullen, worden herontdekt. Er ontstaan creatieve broedplaatsen op B-locaties, waar ondernemers, creatieven en kunstenaars elkaar vinden – met beperkte middelen, maar met een scherp oog voor datgene waar de beoogde gebruikers werkelijk behoefte aan hebben.

Eind jaren '70 en begin jaren '80 ontstonden zulke samenwerkingsverbanden spontaan in kraakpanden, zogenaamde 'vrijplaatsen' waar individuele kunstenaars woonden en werkten. Deze plaatsen werden gekenmerkt door de vele experimenteermogelijkheden, door synergie, onderlinge kruisbestuiving, verantwoordelijkheid en eigen initiatief.

Vandaag de dag is het voor kunstenaars een stuk lastiger om een dergelijk initiatief te starten en/of een geschikte locatie te vinden. We zien inmiddels dat de aanpak van project- en gebiedsontwikkeling verandert. Het gaat vooral om betekenis en identiteit, en waarbij het ondersteunen van gezamenlijke initiatieven de kern vormt, zorgt horeca vaak voor reuring en maakt het aanzien van de stad aantrekkelijker.

Een geslaagd voorbeeld is het Michelberger Hotel in de levendige wijk Friedrichshain in het vroegere Oost-Berlijn. Deze voormalige fabriek is nu een ontmoetingsplek met en voor bewoners, voor inspiratie en samenwerking met bedrijven. De 31-jarige Tom Michelberger bedacht met wat hulp van zijn vrienden dit hotel. Zij ontwikkelden hun 'ultieme hotel', een hotel waar zijzelf ook graag zouden verblijven.

Dit is precies waar het om draait: uitgaan van de gebruiker. Door verschillende functies met elkaar te mengen kunnen dit soort locaties uitgroeien tot innovatieve, culturele plekken waar verschillende mensen elkaar kunnen treffen. Voor de horeca ligt er de schone taak om te zorgen voor de samensmelting van de verschillende gasten en gebruikers, mits de ruimtes op een laagdrempelige en functionele manier zijn ingericht. De horeca moet zorgen voor een levendige lobby en helpen een breed publiek aan te trekken, zowel recreatieve als zakelijke gasten.

De herontwikkeling van beschikbaar gestelde gebouwen en/of leegstaande panden moet altijd een sterke economische impuls voor de directe omgeving bieden. Steeds meer gemeenten zien in dat ze dit soort gebieden op een andere manier moeten gaan benaderen. Creativiteit en innovatie staan voorop bij de conceptontwikkeling.