

Inhoud

Inleiding 7

Deel 1. De uitdagingen van de digitale revolutie 13

1. De vierde industriële revolutie 15
2. Het businessmodel van de overheid 25
3. Vier soorten overheden in het digitale tijdperk 39
4. Uitdagingen voor het businessmodel van de overheid 48

Deel 2. Vijf stappen naar echte vernieuwing 73

5. Stap 1. Los problemen op 75
6. Stap 2. Verbeter de zwakste schakel 86
7. Stap 3. Ga voor klein 96
8. Stap 4. Werkelijke zelforganisatie 108
9. Stap 5. Versnel de innovatie 123

Nawoord 139

Noten 143

Inleiding

Na het verschijnen van mijn boek *De disruptieparadox* werd me de vraag gesteld of ook de overheid vatbaar zou kunnen zijn voor disruptie. Die vraag kwam niet uit de lucht vallen. Het is in de eenentwintigste eeuw namelijk relatief eenvoudig om macht te verwerven, moeilijker om het te gebruiken en makkelijk om het kwijt te raken. Nu nieuwe, wendbare entiteiten, gedreven door technologie en onlinenetwerken, aan een opmars bezig zijn, zijn bestaande instituties kwetsbaarder dan ooit. Een steeds minder effectieve overheid gecombineerd met een toenemend kritische en veeleisende maatschappij levert een zorgelijke situatie op. Naast complexe vraagstukken rond klimaatverandering, verstedelijking, verminderde beschikbaarheid van grondstoffen en een algemene roep om meer te doen met minder brengt een stijgende innovatiedruk overheden in een lastige situatie.¹ Nu had het doorgronden van het begrip disruptie in de commerciële sector me al flink aan het werk gezet, maar deze vraag voegde nog een nieuwe dimensie toe.

‘Disruptie’ is wellicht een van de meest gebezigde buzzwoorden van de afgelopen jaren – het nieuwste toverwoord. ‘Disruptie is recentelijk verworpen tot een zelfgenoegzaam modewoord voor alles wat moet doorgaan voor trendy en nieuw,’ zei, nota bene, internetondernemer en -investeerder Peter Thiel.² Een populair onderwerp is het zeker: meer dan vijftig miljoen resultaten spuugt Google uit op de zoekopdracht ‘disruptie’. In meer dan een kwart miljoen boeken komt het woord voor, je kunt bijna een miljoen video’s over

het thema bekijken, en als je dan nog tijd overhebt, zijn er zeker nog een half miljoen min of meer wetenschappelijke artikelen over te lezen.

De term is een vergaarbak geworden voor van alles en nog wat: leegstaande winkelstraten, nieuwe technologie, hippe startups, de macht van netwerken, de deeleconomie, doorbraakinnovaties et cetera. En we horen keer op keer dezelfde voorbeelden: Uber dat de taxibranche vernietigt, Airbnb dat zelf geen vastgoed heeft, maar wel een van de grootste aanbieders is van accommodaties. Bedrijven als WhatsApp en Snapchat brachten de grote telecomreuzen op hun knieën. Free Record Shop ging na een lange doodstrijd kopje-onder in het digitale geweld van illegale downloads en alternatieve aanbieders als iTunes, Spotify en YouTube Music. Boekhandelketens en andere winkeliers sluiten hun deuren en reisbureaus verliezen een groot deel van hun relevantie – zoals eigenlijk iedere intermediair: makelaars, adviesorganisaties, advocaten, trainingsbureaus en ga zo maar door.

Dat de wereld verandert en dat dat razendsnel gaat, dat weten we nu dus wel. Dat het roer om moet, is ook tot menigeen doorgedrongen. Allemaal vrezen we disruptie en tegelijkertijd verlangen we ernaar. Maar wat is disruptie nu precies? Hoe onderscheiden we de zin van de onzin? En hoe heeft het betrekking op de overheid? En als we dat weten, wat betekent het dan voor onszelf?

Laten we beginnen bij de kern van disruptie. Onderzoeker en auteur Clayton M. Christensen maakte de term als een van de eersten populair. In 1995 schreef hij er samen met Joseph Bower een artikel over voor de *Harvard Business Review*.³ Hierin constateerde hij dat bestaande marktleiders grote moeite hebben om aan kop te blijven als wensen en verwachtingen van consumenten en burgers onder invloed van nieuwe technologie veranderen. Hij schrijft letterlijk: 'Een

disruptieve innovatie creëert een nieuwe markt en een nieuwe waardeketen die efficiënter is en meer toegevoegde waarde levert, waardoor ze uiteindelijk een bestaande markt en waardeketen ontwricht en gevestigde marktleiders, producten en allianties vervangt.⁴

Deze definities roepen de vraag op of nieuwe technologie ook systemen kan opleveren die het werk van de overheid effectiever en efficiënter maken. Misschien is een hogere maatschappelijke opbrengst te realiseren, of kan tegemoet worden gekomen aan nieuwe behoeften vanuit de samenleving. Wie weet maken technologische ontwikkelingen de bestaande overheid zelfs overbodig. Overal op de wereld zien we bewegingen die maken dat we ons deze vragen stellen.

Een kleine greep uit de voorbeelden van de afgelopen tijd. De stadstaat Singapore zet *artificial intelligence* en drones in om zijn landgebruik in kaart te brengen. Het zijn niet langer medewerkers die eropuit trekken om de staat van de wegen en gebouwen en bijvoorbeeld de waterkwaliteit te controleren, maar een legertje drones. En deze drones maken niet alleen duizenden foto's, ze zijn ook in staat om te leren. Zo kunnen ze gevaarlijke scheuren in bruggen signaleren en de aard van illegaal gedumpt afval en de waterkwaliteit meten en beoordelen.⁵ Het land zet dezelfde *artificial intelligence* in als antiterrorismemiddel. Software analyseert met ongekende snelheid bewegingen, communicatiepatronen en geldstromen van vermeende terroristen. Geen antiterreureenheid bemand door mensen kan dat evenaren.⁶ Het Nederlandse bedrijf Transparency Lab biedt software aan die naar verluidt vier keer slimmer is dan managers in het stellen van strategische doelen. Google heeft onderhand naast 80 000 mensen ook 1,2 miljoen computers in dienst.⁷ De Australische belastingdienst zet stemherkenning in om de identiteit van bellers met vragen over of aanpassingen aan hun aangifte te identifice-

ren, waarmee ze 75 000 metingen per jaar bespaart.⁸ En zo kunnen we nog wel even doorgaan.

‘De mens maakt een belangrijke periode van digitalisering en globalisering door. Als die trend door de autoriteiten niet wordt gevolgd, dreigt de overheid zichzelf irrelevant te maken.’ – Kersti Kaljulaid, president van Estland⁹

Nu leert de geschiedenis ons keer op keer dat zodra de mensheid een nieuw technologisch tijdperk betreedt, dat gepaard gaat met de opkomst van nieuwe vormen van samenleven en samenwerken. Zo zorgde de industriële revolutie voor de opkomst van fabrieken, strikte hiërarchie, managementprincipes, vakbonden, politieke partijen, een sociaal stelsel et cetera. Dit was een ingrijpend andere manier om de samenleving en de commerciële sector in te richten dan in het agrarische tijdperk gebruikelijk was. De overheid heeft in dit soort overgangen van het ene naar het andere tijdperk een belangrijke plek, maar haar traditionele rol – als bepaler en uitvoerder van beleid – lijkt niet meer toereikend.¹⁰

‘Als er een groeiende bedreiging is voor democratische en liberale maatschappijen in de eenentwintigste eeuw, dan is het minder waarschijnlijk dat deze komt van een conventionele, moderne bedreiging (China) of van een premoderne (radicale islam) dan dat deze vanuit de maatschappijen zelf komt, waar de vervreemding al begonnen is. Disruptieve innovatie is nog niet aan de orde in politiek, overheid en maatschappelijke betrokkenheid.’ – Moisés Naím, auteur¹¹

Overheden overal ter wereld worstelen met zes grote thema's, die ook nog eens onderling met elkaar verbonden zijn: vernietiging van ecosystemen, uitsterving van diersoorten, overconsumptie en explosieve bevolkingsgroei, klimaatverandering, epidemieën en virusbesmettingen, en vervuiling.¹² Deze uitdagingen kunnen we alleen maar te lijf gaan door intensieve samenwerking, niet alleen met andere overheden, maar ook met burgers en het bedrijfsleven.¹³

Dus de kernvraag is: kan een overheid in de eenentwintigste eeuw functioneren op principes die stammen uit de twintigste en negentiende eeuw?¹⁴ Vragen nieuwe technologieën niet om nieuwe fundamenteen? Hoe kunnen we verwachten dat overheden in de toekomst een zinnige en geloofwaardige rol kunnen spelen als we organisatiestructuren en manieren van samenwerken en managen niet ingrijpend innoveren? We zien al een trend naar efficiënter en meer fluïde organiseren, dichter bij de burger. De vraag is: gaat het snel genoeg?

Over dit boek

In deel 1 van dit boek plaats ik de huidige en aankomende disrupties in een historisch kader. Hoe hebben eerdere technologische revoluties de samenleving en de overheid veranderd? Vervolgens ga ik in op wat disruptie eigenlijk inhoudt en hoe het ontstaat. Daarna ga ik dieper in op het begrip 'overheid' en hoe zij zich kan (en wellicht moet) ontwikkelen en welke uitdagingen daarbij komen kijken. Veel organisaties maken denkfouten omdat ze geen inzicht hebben in deze uitdagingen, met als gevolg dat ze niet of onvoldoende profiteren van de mogelijkheden die nieuwe technologie biedt. Deel 2 bevat een stappenplan voor werkelijke vernieuwing, speciaal toegespitst op de overheid.

Ik heb in dit boek veel gebruikgemaakt van de inzichten

die ik opdeed tijdens het schrijven van *De disruptieparadox*. Het gedachtegoed uit dat boek komt hier veelvuldig terug. Verder heb ik geput uit een rijk reservoir aan andere bronnen en een aantal van mijn eerdere boeken. Ik heb me veel moeite getroost om hier steeds naar te verwijzen in voetnoten of in de literatuurlijst achter in dit boek. Ik hoop dat ze ook een ingang bieden tot de achterliggende informatie. Wel heb ik er voor de leesbaarheid voor gekozen niet te verwijzen naar mijn eigen boeken. Mocht je een voetnoot missen, dan hoor ik het graag. Ook eventuele vragen of opmerkingen zie ik met plezier tegemoet. Mail me daarvoor op: info@men-nolanting.nl.

Voor nu wens ik je veel leesplezier!

Menno Lanting

1. De vierde industriële revolutie

Het is 2050. Computers zijn duizenden malen sneller geworden.¹ Op een micro-SD-kaart past driemaal de hersencapaciteit van een gemiddeld mens.² En de film *The Matrix*³ is werkelijkheid geworden: we kunnen onze hersenen verbinden met computers en zo in een totaal virtuele wereld leven.⁴ De voortrazende technologie heeft ervoor gezorgd dat bewustzijn losgekoppeld is van intelligentie. Computers hebben geen zelfbewustzijn, maar zijn wel slimmer dan mensen.⁵ Virtuele assistenten, robots en cyborgs hebben een groot deel van het werk overgenomen. Door de beschikbaarheid van gekwalificeerde data op elk gebied worden alle aspecten van ons leven teruggebracht tot een analyseerbaar getal. We bestaan nog steeds uit DNA, maar alles wordt bepaald door data en algoritmen, in een compleet transparant model, gecontroleerd door een alwetende cyberaccountant.

De enorm toegenomen hoeveelheid data en de snelheid waarmee deze verwerkt kan worden, hebben gevestigde publieke instituties zoals verkiezingen, gemeenteraden, waterschappen, parlementen en politieke partijen overbodig gemaakt. Niet omdat ze geen goed werk deden, maar omdat ze simpelweg niet efficiënt en snel genoeg data konden verwerken. Ze stammen uit een tijd waarin politiek sneller ging dan technologie. Waarom zouden we verkiezingen houden als slimme algoritmen toch al weten op wie we gaan stemmen?⁶

Bovendien hebben die programma's allang berekend wat de 'beste' beleidsdaden zullen zijn. De rol van de overheid is compleet getransformeerd. Zij weet precies wie haar burgers

zijn, wat we doen, wat we denken en wat we willen. Het zelflerende systeem waar ze gebruik van maakt, analyseert alle individuele data, legt kruisverbanden, extrapoleert en berekent zo het optimale beleid. Datacentra zijn databanken geworden, waarvan de inhoud bepalend is voor alles wat we met elkaar doen. Niet langer staat de vrijheid van het individu centraal, maar de onbeperkte beschikbaarheid van data. Het tijdperk van het dataïsme is aangebroken.⁷

'Als het om de toekomst gaat, is verbeeldingskracht hebben veel belangrijker dan gelijk hebben.' – Alvin Toffler⁸

Eerdere revoluties

Door de eeuwen heen hebben nieuwe technologieën bestaande patronen steeds beïnvloed, soms met een maatschappelijke revolutie tot gevolg. Tussen 1770 en 1840 vonden enorme economische, politieke en sociale veranderingen plaats door de overgang van handmatige naar machinale productie. Deze periode wordt 'de eerste industriële revolutie' genoemd.⁹

De tweede industriële revolutie voltrok zich tussen 1840 en de Tweede Wereldoorlog. De uitvinding van onderling uitwisselbare onderdelen maakte dat productieprocessen op een veel efficiëntere manier ingericht konden worden (denk bijvoorbeeld aan de productie van Ford-auto's aan de lopende band).¹⁰ Dit was het begin van de massaproductie.¹¹ In dezelfde periode zorgde de opkomst van de trein in Europa en (iets later) in de Verenigde Staten voor een heuse spoormanie: in relatief hoog tempo werden overal spoorwegen aangelegd. De impact op de samenleving en de economie was groot. Samen met de nieuwe massaproductie leidde het tot een geheel nieuw productie- en distributienetwerk.

De derde omwenteling zette halverwege de twintigste

eeuw in. Toen werd de overgang van mechanische naar digitale technologie gemaakt, wat de opkomst van computers en internet mogelijk maakte.¹² Door deze ontwikkeling daalden de transactiekosten in alle onderdelen van de waardeketen (productie, distributie, marketing, innovatie, sales enzovoort). Informatie kan namelijk digitaal veel sneller verspreid worden én digitale middelen kunnen nagenoeg oneindig gereproduceerd worden tegen heel geringe kosten.¹³ Hierdoor hoeven organisaties niet langer alle stappen van de waardeketen zelf in te vullen, maar kunnen ze meer optreden als regisseur. Dit heeft grote impact op de manier waarop ze georganiseerd zijn. Hoewel deze revolutie in de vorige eeuw is ingezet, bereikt ze op dit moment pas haar hoogtepunt. Overheden ondervinden de gevolgen hiervan iets later en zijn nu aan een kanteling begonnen.

'Ieder nuttig idee over de toekomst moet belachelijk lijken.' – Jim Dator, hoogleraar en directeur van het Hawaii Research Center for Futures Studies¹⁴

Het tijdperk waarin technologie en mensen versmelten, zoals beschreven in mijn voorgaande toekomstvisie, wordt ook 'de vierde revolutie' genoemd. Het gaat daarbij niet alleen om big data en artificial intelligence, maar ook om nano- en DNA-technologie, het gebruik van nieuwe materialen en productiemogelijkheden (3D-printing bijvoorbeeld), energieopwekking en nieuwe gedistribueerde netwerken zoals blockchain.¹⁵ Het Amerikaanse leger bedacht eind vorige eeuw de term 'VUCA-wereld' (een acroniem voor *volatility, uncertainty, complexity* en *ambiguity*: vluchtigheid, onzekerheid, complexiteit en dubbelzinnigheid). De term was bedoeld om de veranderende wereld te beschrijven.¹⁶ Een aantal decennia later is dit actueler dan ooit.¹⁷