

# Digitale Transformatie in Sociaal kader

Lucas Schouten (17 januari 2020)

## Inleiding

Om zinnig te discussiëren over IT en vooral IT in de overheid, is het nodig eerst de kernvraag te stellen. De vraag die voorafgaat aan het probleem of zogenaamde oplossing.

Als consument zijn we misschien verwend geraakt aan snel Internet met bijbehorende Apps en diensten en het gemak ervan. Dat verwachten eindgebruikers en burgers ook van Bedrijven en Overheidsdiensten. Waar zit hem dat dan in?

De kern van de digitale transformatie is de acceptatie van digitale technologie door brede lagen van de organisatie in een tijdsbestek van luttele jaren. Met als gevolg dat bestaande gedragspatronen 'overnight' over boord worden gezet omdat de consument het gebruiksgemak van de technologie inzet om zijn of haar droom van 'absolute vrijheid' te kunnen realiseren.

De impact hiervan is fenomenaal tot grote schrik van bestaande instituten zoals overheden, banken, verzekeraars, energiebedrijven. Daar waar men in het verleden de consument simpelweg nog kon doorbelasten bij inefficiënte bedrijfsvoering, wordt men nu afgestraft. De consument bepaalt zijn wensenpakket en de daarbij behorende prijs/prestatie verhouding.

## SOCIOLOGISCH VRAAGSTUK

Deze gedragsverandering leidt tot paradoxale situaties die de situatie van de monopolisten en oligopolie er niet beter op maakt. Twee factoren dragen bij tot deze paradox namelijk tijd en geld. De technologische revolutie versnelt en is blijkbaar 'onbeheersbaar' geworden, met als gevolg dat sommige economische regels en wetten kraken. Zoals de wet van de 'verminderde meeropbrengst', die ernstig onder druk komt te staan als blijkt dat business casussen niet meer te managen zijn over een periode van vijf à tien jaar, maar dat de terugverdiëntijd van een investering slechts een à twee jaar is of soms nog korter.

We kunnen niet anders dan constateren dat investeringen in complexe en kostbare bedrijfsmiddelen nooit meer terugverdiend kunnen worden, omdat het businessmodel niet meer werkt, balansen overgefinancierd zijn en de overeenkomsten met de banken geen soelaas meer bieden. De technische infrastructuur is al verouderd, voordat deze goed en wel geïmplementeerd is.

De Pavlov reactie van veel bestuurders is om in te zetten op studies rond digitale strategie, experimenten met portals en/of big data trajecten. Een verkenning langs de velden zonder wezenlijk door te pakken. Daartegenover staan stevige versoberingsprogramma's, waarbij in alle lagen van de organisatie wordt gesneden en iedere afdeling naar evenredigheid in zijn kosten moet snoeien. In de verwachting dat de conjunctuur vanzelf op stoom blijft, alle leed geleden is en de trein gewoon weer verder kan rijden.

Maar, niets is minder waar! Daar waar in het verleden dikke balansen garant stonden voor veel waarde-creatie en de boekhoudprincipes dat ook onderschreven zien we nu het fenomeen dat jonge start ups met flinterdunne balansen maar met een forse cashflow in een korte tijd heel veel waarde genereren. Zie bijvoorbeeld Uber en Airbnb.

Als we die nieuwe bedrijfseconomische patronen analyseren dan valt op dat die nieuwe bedrijven niet meer investeren in het bezit van materiële activa maar juist inzetten op het gebruik van bedrijfsmiddelen als IT als een dienst. IT is een dienst geworden waar men simpelweg gebruik van maakt. Een simpel operating model wordt geïmplementeerd en men focust op producten en diensten die waarde toevoegen en aanvullende waarde voor eindgebruiker of burger creëren. In het middelpunt van die organisaties vind je alle aandacht voor de klant, wie is de klant, hoe is zijn gedrag en op welke wijze is die te beïnvloeden. De klant staat echt centraal en is de grote generator van aandeelhouderswaarde. De waarde creatie komt voort uit de digitale immateriële activa.

Dat vereist een omslag in het denken over IT en wat we ervan verwachten. De eerste uitdaging is om dat tussen de oren te krijgen bij bedrijven en vooral de Overheid!

[I.schouten@beunisschouten.com](mailto:I.schouten@beunisschouten.com)