

MCTL

The proof of the pudding is in the eating.

Hoofdstuk 10

Implementatie MCTL

V1.19.1 / 1 februari 2019

Auteur: Ton van den Hoogen

Met dank aan alle bedrijven en personen die in de afgelopen jaren bewust en onbewust een bijdrage aan MCTL hebben geleverd.

Tekstredactie: TekstFontein



Geen copyright!

MCTL is in licentie gegeven volgens een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland licentie. Gebaseerd op een werk van www.mctl.nl.

MCTL is geheel Public Domain, er rusten dus *geen* copyrights of auteursrechten op. U mag MCTL (ook commercieel) gebruiken, verwerken, bewerken ... wat u maar wilt. Wanneer iets echter Public Domain is, blijft het Public Domain. Wat u dus niet mag doen is over (delen van) MCTL copyright of auteursrechten claimen, u maakt zich dan schuldig aan copyfraud en bent strafbaar. Indien u zelf overtredingen constateert, vragen wij u dit via www.mctl.nl aan ons te melden.

Wat wij van u vragen is om bij elk gebruik een verwijzing naar de bron: www.mctl.nl op te nemen. De reden hiervan is dat op deze wijze iedereen de oorspronkelijke versie(s) kan vinden.

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

Hoofdstuk 10. Implementatie MCTL	4
Achtergrond	4
Doel van dit hoofdstuk	5
Hoe weet je dat de implementatie geslaagd is?	5
Input, activiteiten, output.....	6
Activiteit: Bepalen 'IST'	6
Activiteit: Bepalen 'SOLL'	7
Activiteit: Maken Implementatieplan	8
Activiteit: kiezen (volgende) verbeteringen of stoppen	8
Activiteit: Uitvoering	9
Activiteit: Borgen	9
Activiteit: Evaluatie	10
Activiteit: Evaluatie eindresultaat	10
Opmerkingen	10
1. Evolutie of revolutie	11
2. Grootschalige veranderingen	11
3. Kunnen en willen	12
4. Quick wins.....	13
Nuttige websites en boeken	13

HOOFDSTUK 10. IMPLEMENTATIE MCTL

MCTL bestaat uit een groot aantal in taakgebieden geclusterde activiteiten die op hun beurt weer in taakclusters zijn ondergebracht. Het totaal van al deze activiteiten heeft slechts één hoofddoel: het bereiken van optimale inzet van computertechnologie in de organisatie. De juiste uitvoering van die activiteiten is niet meteen een vanzelfsprekende zaak: doorgaans zullen aanpassingen moeten plaatsvinden in de bestaande manier van werken. In dit hoofdstuk wordt besproken op welke wijze de gewenste, juiste werkwijze in een organisatie kan worden geïntroduceerd en geïmplementeerd. Tot slot wordt stilgestaan bij de borging van een vernieuwde werkwijze zodat veranderingen daadwerkelijk worden toegepast en oude werkwijzen niet opnieuw tot leven kunnen komen.

Omdat over organisatieverandering al heel veel is gezegd en geschreven, wordt dit onderwerp hier relatief kort behandeld.

ACHTERGROND

Het is een bekend fenomeen: de gewenste (en gedroomde) organisatie wijkt nogal af van de bestaande. Aan de hand van MCTL kan binnen het functionele domein een gedroomde organisatie worden beschreven. Maar hoe kan een organisatie gestructureerd, stapsgewijs en succesvol van de huidige naar de gewenste situatie groeien? Hoe kan zij daarna in die gewenste situatie blijven en niet in een statistische vorm vervallen maar zo aanpasbaar zijn, dat ontwikkelingen op functioneel gebied eenvoudig worden geadopteerd? In dit hoofdstuk wordt een aanpak gepresenteerd waarbij succes niet gegarandeerd is, maar beslist verwacht mag worden. Ook hier geldt echter: MCTL is gratis, maar u krijgt het niet voor niets.

Over organisatieverandering zijn veel boeken geschreven. 'Leiderschap bij verandering' van John P. Kotter is er een dat vaak wordt aangehaald. Dit boek beschrijft een achtstappenplan aan de hand waarvan organisatieverandering succesvol kan plaatsvinden en aan het eind wordt geborgd. De acht stappen zien er samengevat als volgt uit:

1. Urgentiebesef vestigen.
2. De leidende coalitie vormen.
3. Een visie en strategie ontwikkelen.
4. De veranderingsvisie communiceren.
5. Een breed draagvlak voor de verandering creëren.
6. Kortetermijnsuccessen genereren.
7. Verbeteringen consolideren en meer verandering tot stand brengen.
8. Nieuwe benaderingen verankeren in de cultuur.

Hoewel dit stappenplan geen *rocket science* kan worden genoemd, is het een aanpak die de nodige inspanning vergt. Uiteindelijk mag men er concrete resultaten van verwachten.

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

Ter overdenking:

Vijf valkuilen in het behalen van resultaten:

1. Geen doel.
2. Geen geloof.
3. Geen route.
4. Geen focus.
5. Geen plan.

Elke keer weer blijkt bij het mislukken van veranderingen dat het schort aan een of meer van deze elementen.

En ook ter overdenking:

Niet de komst van de stoommachine heeft de wereld veranderd, maar de andere manier van werken die daardoor mogelijk werd. Exact hetzelfde geldt voor computertechnologie. Binnen bedrijven is vaak de eerste fase het naar binnen kruien van grote hoeveelheden technologie, terwijl de werkwijze erbij achterblijft. Pas in de daaropvolgende fase - wanneer de technologie leidt tot nieuwe manieren van werken - worden de gewenste voordelen bereikt.

DOEL VAN DIT HOOFDSTUK

Het doel is MCTL zodanig in de organisatie in te bedden dat door optimale inzet van computertechnologie de doelen van de organisatie op dit vlak optimaal worden bereikt.

Enmalig vereist dit vaak de nodige extra inspanningen, vaak ingebed in een organisatieveranderplan. Daarna is het van belang verdere aanpassingen in activiteiten en de bijbehorende organisatie zoveel mogelijk evolutionair te laten verlopen. Geleidelijke aanpassing is doorgaans gemakkelijker en prettiger voor betrokkenen dan grootschalige verandertrajecten.

HOE WEET JE DAT DE IMPLEMENTATIE GESLAAGD IS?

De volgende indicatoren geven aan of bovenstaand doel bereikt is:

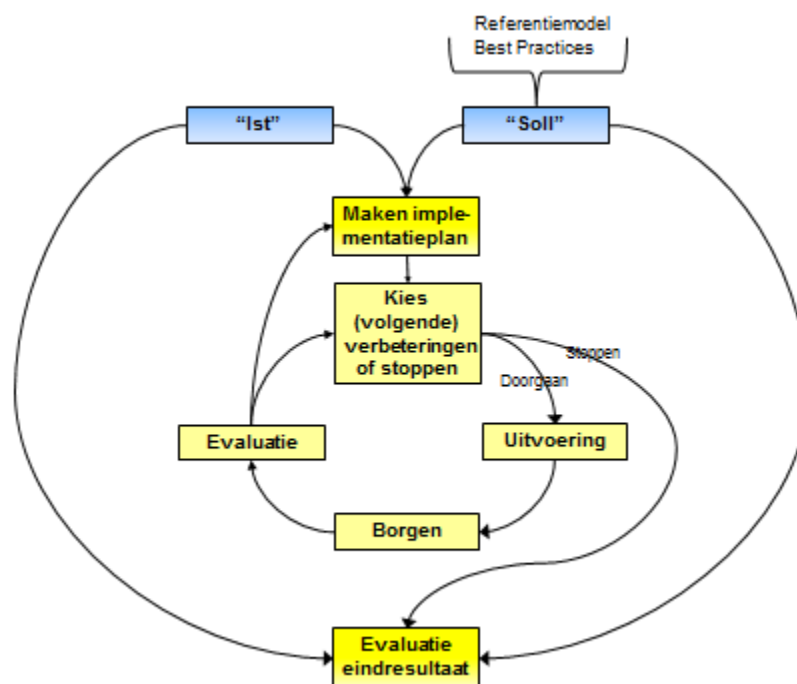
- De inzet van computertechnologie in de organisatie is duurzaam optimaal (dus zowel op dit moment als in de toekomst).
- De inzet van computertechnologie is zowel effectief (optimaal), als kostenefficiënt (uit oogpunt van kosten-baten zijn de juiste keuzes gemaakt).

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

- De organisatie binnen het functionele domein is naar tevredenheid van de direct betrokkenen (key-users, functioneel specialisten en strategen, managers functioneel support etc.) het management en de eindgebruikers.
- De afstemming met infra-, applicatiesupport en leveranciers is naar tevredenheid van alle betrokken partijen.

INPUT, ACTIVITEITEN, OUTPUT

Het stappenplan voor de implementatie van MCTL ziet er als volgt uit:



Hierna worden de activiteiten nader besproken.

ACTIVITEIT: BEPALEN 'IST'

In deze activiteit wordt de huidige situatie beschreven zoals deze **werkelijk** is (vandaar het Duitse woord 'Ist', wat in deze setting vaker wordt gebruikt). De deelactiviteiten zijn:

Uitvoeren zelfevaluatie (0-meting).

Op basis van een checklist wordt bepaald hoe de organisatie in de huidige situatie scoort op elk onderdeel (zoals organisatiestructuur, werkwijze, knelpunten). Op deze wijze is het algehele volwassenheidsniveau te bepalen. In bepaalde sectoren (bijvoorbeeld overheid, onderwijs) is het mogelijk om aanvullend een benchmark te doen met soortgelijke organisaties, zodat nog beter te zien is, waar de eigen organisatie staat.

Gebruik van voorhanden zijnde klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken.

Een andere bron van informatie kan bestaan uit de beschikbare klant- en medewerkerstevredenheidsonderzoeken. Hieruit kunnen een aantal verbeterpunten worden gedestilleerd die breder worden gedeeld (dus niet slechts door één persoon worden genoemd).

Inventarisatie knelpunten/opstellen knelpuntenlijst.

Als aanvullende activiteit kan een organisatiebrede inventarisatie worden gedaan van wat werknemers als knelpunten ervaren in hun werkwijze in relatie met de inzet van computertechnologie daarbinnen.

Gebruik van overige brondocumenten.

Tot slot kan nog van diverse andere brondocumenten gebruik worden gemaakt zoals beschrijvingen van de bestaande organisatiestructuur, processen, procedures, rollen en functies. Wel moet kritisch worden bekeken of de documenten actueel zijn. Veelal blijkt dat deze documenten te weinig zijn bijgewerkt, waardoor dat alsnog moet worden gedaan. Gebeurt dat niet, dan zijn ze onbruikbaar: het gaat om de echte en niet om de papieren werkelijkheid.

Er wordt op basis van al het bovengenoemde een samenhangende beschrijving gemaakt van de huidige situatie en de ervaren knelpunten. Ook wordt een inschatting gemaakt van de na oplossing van de knelpunten te verwachten baten (per knelpunt gespecificeerd). Daaruit volgt een prioriteitenlijst van verbeterpunten uitgaande van de huidige situatie.

ACTIVITEIT: BEPALEN 'SOLL'

Bij het bepalen van de 'Soll' wordt de gewenste situatie gedefinieerd. Er moet een gedetailleerde blauwdruk worden gemaakt, waarin de gehele **gewenste** organisatiestructuur wordt beschreven, met de verdeling van de taken, de bevoegdheden en verantwoordelijkheden over rollen en functies, de processen en procedures, de communicatiestructuur, de afspraken met andere partijen etc.

Er zijn twee mogelijke werkwijzen:

1. Uitgaan van de huidige situatie + verbeterpunten.
In deze werkwijze wordt aan de hand van de in de Ist vastgelegde huidige situatie en geïnterviewde verbeterpunten de gewenste eindsituatie ('Soll') beschreven.
2. Uitgaan van gedroomde eindsituatie.
In deze werkwijze wordt uitgegaan van een *greenfield*, waarbij feitelijk niets vaststaat. Binnen randvoorwaarden is alles mogelijk en kunnen de ideale organisatie, werkwijze, processen en dergelijke worden beschreven. Deze manier kan helderheid geven over in hoeverre de huidige werkwijze afwijkt van het ideaalplaatje. Daaruit is vervolgens te destilleren hoe groot de potentiële baten zijn.

Welke van de twee te prefereren is, is situatieafhankelijk. De eerste heeft als gevaar dat te veel wordt vastgehouden aan de huidige situatie. Voor de tweede geldt dat het lastig

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

kan zijn de bestaande werkwijzen/organisatie geheel los te laten en een gedroomde eindsituatie te definiëren. Bovendien bestaat het gevaar dat die beschreven eindsituatie uiteindelijk een utopie blijkt te zijn. Toch geniet binnen MCTL de tweede werkwijze wel de voorkeur.

De gedefinieerde 'Soll'-situatie moet ook beschrijven hoe te controleren is of de gewenste eindsituatie daadwerkelijk bereikt is nadat het hierna beschreven implementatieplan is uitgevoerd.

ACTIVITEIT: MAKEN IMPLEMENTATIEPLAN

Op het moment dat de 'Ist' en 'Soll' zijn gedefinieerd, is aan de hand daarvan een implementatieplan te maken, om stapsgewijs van de 'Ist' in de 'Soll' situatie terecht te komen.

Het implementatieplan kan aan de volgende kapstok worden opgehangen:

1. WAT: Wat moet er gebeuren, zoals bijvoorbeeld aanpassingen aan organisatieonderdelen, processen en procedures, functie- en rolbeschrijvingen (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), aanschaf aanvullende tools en andere benodigde faciliteiten?
2. WAAR: Binnen welk organisatieonderdelen moeten de veranderingen plaatsvinden?
3. WIE: Welke personen zijn direct en indirect betrokken? Deze vraag betreft zowel degenen die het implementatieplan gaan uitvoeren en managen, als zij die als 'object' van verandering in het implementatieplan genoemd worden.
4. HOE: Hoe is de fasering? Omdat veelal niet alles tegelijk kan worden aangepakt, moet de fasering tussen de onderdelen worden bepaald.
5. WANNEER: Hoe ziet het gehele traject er in de tijd uit? Waar zijn mijlpalen gedefinieerd, wanneer zullen bepaalde resultaten behaald moeten zijn en hoe kunnen we die dan meten?

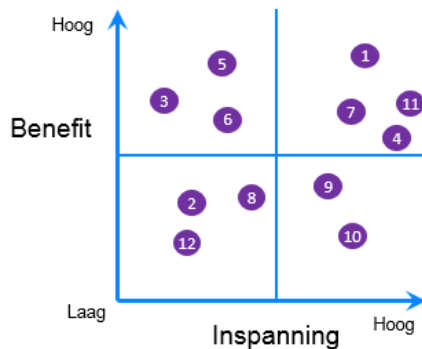
Eventueel kan van het implementatieplan een groeidocument worden gemaakt. Hierbij wordt per onderdeel een uitwerking gemaakt op wat meer globaal niveau. Hoe dichterbij het implementatiemoment van een onderdeel komt, hoe meer detail wordt toegevoegd. Op het moment dat de implementatie van start gaat, is het detailleringniveau precies goed.

ACTIVITEIT: KIEZEN (VOLGENDE) VERBETERINGEN OF STOPPEN

Het implementatieplan biedt een totaaloverzicht van alle uit te voeren activiteiten om van de 'Ist' naar de 'Soll' situatie te komen. Omdat niet alles tegelijkertijd kan worden uitgevoerd, wordt in deze activiteit een keuze gemaakt uit de in de komende periode uit te voeren activiteiten in het implementatieplan. Tussentijds kan er voor gekozen worden te

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

stoppen, wanneer blijkt dat verdere inspanningen niet opwegen tegen de (nog) te verwachten baten. Veranderende externe factoren kunnen tussentijds de kosten/baten ongunstig beïnvloeden waardoor een bepaalde verbetering niet rendabel meer is, in tegenstelling tot wat vooraf werd verwacht. De prioriteitenmatrix kan bij dergelijke beslissingen van dienst zijn:



In de matrix krijgen alle activiteiten een score op basis van verwachte inspanning ten opzichte van de verwachte opbrengsten (benefits). Op deze wijze is grafisch eenvoudig vast te stellen welke activiteiten het aantrekkelijkst zijn om uit te voeren.

ACTIVITEIT: UITVOERING

De gekozen activiteiten uit het implementatieplan worden uitgevoerd. Eventueel worden tussentijds bijstellingen gedaan. Deze bijstellingen worden via de hieronder beschreven activiteit 'evaluatie' teruggekoppeld aan de fase waarin het implementatieplan is opgesteld. Daardoor kunnen deze bijstellingen voor de nog komende wijzigingen worden doorgevoerd.

ACTIVITEIT: BORGEN

Wijzigingen uitvoeren is één ding, zorgen dat er geen terugval is naar de oude werkwijze is iets totaal anders. Keer op keer blijkt dat wanneer veranderingen niet geborgd worden, de kans groot is dat men terugvalt op de oude werkwijze.

Manieren om borging te realiseren:

1. De oude werkwijze blokkeren.
Soms kan de oude manier van werken simpelweg onmogelijk gemaakt worden. Iedereen krijgt de nieuwe werkwijze dan dwingend opgelegd. Hoewel het minder sympathiek overkomt, kan het toch een eenvoudige manier zijn om in korte tijd de nieuwe werkwijze tot standaard te verheffen. Enige begeleiding en 'massage' kan de overgang wat minder abrupt maken en de veranderpijn wat verzachten.
2. De nieuwe werkwijze aantrekkelijk maken.

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

De nieuwe werkwijze biedt zoveel voordelen dat die door iedereen wordt geprefereerd.

Het mooist is natuurlijk als de aanpassingen zodanig veel voordelen bieden dat niemand er meer over denkt de oude nog te hanteren.

3. Cultuur van constante, geleidelijke verandering scheppen.

Ook een bepaalde werksfeer/cultuur waarin meegaan met veranderingen eigenlijk heel gewoon is en wordt verwacht van eenieder, kan helpen oude werkwijzen af te laten sterven. De meesten laten het wel uit hun hoofd een verouderde werkwijze te hanteren terwijl iedereen om hen heen is overgestapt.

Een combinatie van genoemde drie kan uitstekend werken. Het blijft altijd een kwestie van inschatten en afwegen. De 'methode van de stok en de worst' (drang en dwang aan de ene en een lokkertje aan de andere kant) werkt hier vaak goed.

ACTIVITEIT: EVALUATIE

Na de uitvoering en borging van de gekozen veranderingen uit het implementatieplan wordt afgesloten met een (tussentijdse) evaluatie. Deze evaluatie is vooral bedoeld om nog komende veranderingen beter uit te voeren. Mochten in de uitvoering bepaalde resultaten niet voldoen, dan kunnen deze meteen opgepakt en aangepast worden. De (tussentijdse) evaluaties moeten dus concrete, meetbare en haalbare verbeterpunten in de verdere **uitvoering** van het implementatieplan opleveren, of de conclusie dat er geen verbeterpunten in de uitvoering zijn.

ACTIVITEIT: EVALUATIE EINDRESULTAAT

Bij de evaluatie van het eindresultaat worden de initiële situatie, de huidige situatie en de gewenste situatie ('Soll') met elkaar vergeleken. Hierbij zou de huidige situatie overeen moeten komen met de gedefinieerde 'Soll'-situatie (met eventueel tussentijdse aanpassingen tijdens de uitvoering). Naast degenen die direct betrokken zijn bij de uitvoering van het implementatieplan moeten ook de indirect betrokkenen worden meegenomen in deze evaluatie. Niet in de laatste plaats moeten hier de eindgebruikers worden genoemd. Met behulp van bijvoorbeeld een gebruikerstevredenheidsonderzoek kan onder een grote groep gebruikers worden onderzocht hoe zij alle wijzigingen hebben ervaren.

Behalve het uiteindelijke eindresultaat moet ook de aanpak worden geëvalueerd.

Uiteindelijk is natuurlijk de hamvraag: *Zijn we er in zijn totaliteit ten opzichte van de oude situatie aantoonbaar op vooruit gegaan?*

OPMERKINGEN

Enkele laatste opmerkingen:

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

1. EVOLUTIE OF REVOLUTIE

Een telkens terugkerend onderwerp bij organisatieaanpassing is of:

1. alles in één keer veranderen te prefereren is boven een stapsgewijze aanpak.
2. de gehele organisatie in de volle breedte moet worden aangepakt, of een aanpak per individueel onderdeel beter is.

Met andere woorden: revolutie (alles in een keer) of evolutie (in stappen/onderdelen).

Hoewel het een eigen keuze is en blijft, die bovendien mede afhangt van de cultuur en haalbaarheid in de eigen organisatie, geniet binnen MCTL een mix van revolutie en evolutie de voorkeur. Hierbij wordt de 'Soll'-situatie en het bijbehorende implementatieplan op organisatieniveau uitgewerkt, maar worden de aanpassingen per organisatieonderdeel uitgevoerd. Per organisatieonderdeel wordt in een keer de gewenste werkwijze bepaald en ingevoerd. Begrijpelijkerwijs is het in deze werkwijze verstandig eerst een organisatieonderdeel (afdeling, businessunit, faculteit, etc.) aan te pakken die het meest openstaat voor verandering, zowel aan de gebruikerskant als bij de betrokkenen binnen functioneel support (met name de functioneel specialisten). Is een en ander daar eenmaal gelukt, dan kan het volgende organisatieonderdeel aangepakt worden en verspreidt de gewenste werkwijze zich als een olievlek binnen de organisatie. Op deze wijze worden de risico's voorkomen die kleven aan een *big-bang-scenario* (waarin alle organisatieonderdelen in een keer overgaan op een nieuwe werkwijze).

2. GROOTSCHALIGE VERANDERINGEN

Hoewel het vaak te prefereren is om wijzigingen kleinschalig aan te pakken en geleidelijkheid vaak beter werkt, is soms de *big-bang-aanpak* de juiste. Binnen MCTL wordt in dat geval de volgende aanpak aanbevolen.

- a. Naast de oude afdeling (A-oud) met de oude werkwijze en technologie, wordt parallel de nieuwe werkwijze opgetuigd. Bij voorkeur worden hier mensen uit A-oud samen met nieuw bloed ingezet. Dat kan bijvoorbeeld door mensen, die toch al toe waren aan een functiewisseling, aan te trekken van een andere afdeling. Ook kunnen nieuwe mensen van buiten de organisatie worden geworven. Dit principe geldt overigens niet in de laatste plaats voor het management. Management van afdeling A-oud kan beter op een andere plek eindigen dan in A-nieuw. Een managementwissel tussen A-oud en B-oud naar respectievelijk B-nieuw en A-nieuw is hier een uitgelezen kans.
- b. Het nieuwe werkproces, met de nieuwe technologie, krijgt een nieuwe start in een nieuwe afdeling en kan proefdraaien zonder dat de productie in A-oud gevaar loopt. Daardoor ontstaat ruimte om eventuele inloopp Problemen nog op te lossen zonder dat dit consequenties heeft voor de werkelijke productie. Zodra de inloopp Problemen zijn opgelost, wordt overgegaan naar stap c.

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

- c. De transitie naar de nieuwe werkwijze gaat van start; de productie wordt werkelijk overgeheveld naar de nieuw ingerichte afdeling. De oude werkwijze in de oude afdeling blijft als back-up nog in de lucht, maar wordt zo snel mogelijk geblokkeerd en de oude technologie ontoegankelijk gemaakt. Eventueel kan hier een fasering plaatsvinden waarbij telkens een bepaalde klantgroep wordt overgezet van de oude naar nieuwe omgeving.
- d. De oude afdeling, werkwijze en technologie worden ontmanteld.

Bij grootschalige vernieuwing van technologie en werkprocessen komt het vaak voor dat functies vervallen en het aantal benodigde personeelsleden terugloopt. Dit geeft grote onzekerheid. In bovengenoemde aanpak moet vooraf worden ingeschat wat precies de gevolgen zijn. Stel dat er functies moeten gaan vervallen, dan worden die afgesplitst van de organisatie en apart georganiseerd. De functies en mensen die geen plaats meer hebben in de nieuwe afdeling, komen aldus in een apart organisatieonderdeel buiten A-oud en A-nieuw terecht. Van daaruit kan de transitie naar ander werk (binnen of buiten de organisatie) worden geregeld. Door dit al aan het begin te regelen wordt voorkomen dat personeelsleden moeten meewerken aan wijzigingen die uiteindelijk leiden tot hun vertrek. Heel belangrijk is dat voor alle overige personeelsleden duidelijk is dat er ondanks de vele veranderingen gegarandeerd een plek voor hen is in de nieuwe afdeling.

De Nederlandse belastingdienst.

De Belastingdienst heeft een organisatieonderdeel genaamd 'Switch' opgericht van waaruit zo'n 5000 fte's naar ander werk worden begeleid.

5000 banen weg bij Belastingdienst door automatisering

Er komt een grote reorganisatie bij de Belastingdienst waarbij vijfduizend functies komen te vervallen. Mensen die door de reorganisatie worden getroffen, krijgen elders bij de Belastingdienst of binnen de Rijksoverheid een andere baan aangeboden. Dat bevestigt het ministerie van Financiën dinsdag 19 mei na berichtgeving van de NOS. Gedwongen ontslagen worden uitgesloten, daarnaast gaat de fiscus de komende jaren 1.500 extra mensen aannemen voor gespecialiseerd werk als data-analyse.

Er werken momenteel zo'n 20.000 mensen bij de fiscus. Topman Peter Veld van de Belastingdienst vertrekt. In totaal vertrekken vijf van de huidige veertien directieleden. De reorganisatie is nodig omdat veel nieuwe computersystemen het rekenwerk en controles kunnen overnemen, daardoor is er minder personeel nodig.

Deze nieuwe manier van werken moet leiden tot minder belastingontduiking en preciezere belastingaanslagen. Dat moet de staatskas honderden miljoenen en mogelijk zelfs miljarden euro's per jaar opleveren.

Ingewikkeld

Een jaar geleden zei Eric Wiebes, staatssecretaris van Financiën, dat het Nederlandse belastingstelsel de afgelopen jaren veel te ingewikkeld is geworden voor burgers en bedrijven en niet meer uitvoerbaar is voor de Belastingdienst. Hierdoor is de kans op fouten toegenomen en de verleiding om fraude te plegen groter geworden. Daar kwam bij dat sommige systemen stamden uit 1968.

Er was volgens de bewindsman sprake van een ICT-achterstand, daarom wordt het systeem nu anders ingericht.

Bij de Belastingdienst komt dagelijks gemiddeld 1 miljard euro aan inkomsten binnen. Een systeem met een goede data-analyse kan veel sneller onbedoelde fouten en bewuste fraude opsporen. Volgens een extern onderzoeksbureau kan dat de fiscus over vijf jaar tussen de 750 miljoen en 2 miljard euro extra aan inkomsten opleveren.

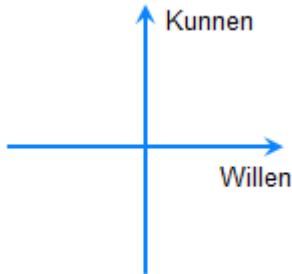
'Fiscus moet niet meer voor ondoenlijke opgaven worden gesteld' Zie ook: Wiebes noemt Nederlands belastingstelsel 'onbeheersbaar'

(Bron: Nu.nl /ANP)

3. KUNNEN EN WILLEN

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

Een manier om snel en eenvoudig in te schatten hoe kansrijk het veranderproces is, kan het 'kunnen/willen-kwadrant' gebruikt worden.



Op de X-as wordt 'willen' afgebeeld, op de Y-as 'kunnen'. De inschatting is als volgt te maken.

Of een organisatie 'kan' is op basis van de volgende factoren te bepalen:

1. Er is voldoende veranderingsvermogen.
2. Er is voldoende tijd en geld.
3. Er is voldoende kennis.
4. Er is een compleet en uitgewerkt organisatieveranderplan.

Of een organisatie 'wil' is op basis van de volgende factoren te bepalen:

1. Er is voldoende veranderingsbereidheid bij het management en de direct operationeel betrokkenen.
2. Er is voldoende positiviteit.
3. Er wordt voldoende prioriteit aan de uit te voeren werkzaamheden gegeven.
4. De voordelen van de gewenste werkwijze worden ingezien en breed gedeeld (er is weinig tot geen discussie meer over).

4. QUICK WINS

Dé manier om elk verandertraject te laten mislukken is het te ver naar achteren schuiven van resultaten. Zeker in de laatste decennia is het een absolute must geworden dat op redelijk korte termijn concrete, aantoonbare resultaten worden geboekt. In dit soort verandertrajecten praten we dan niet over dagen of weken, maar ook niet over (meerdere) jaren. Concrete resultaten moeten kortom in een tijdspanne van één tot drie maanden te behalen zijn. Indien het verandertraject bestaat uit meerdere stappen, dienen de resultaten per stap meetbaar te worden gedefinieerd.

NUTTIGE WEBSITES EN BOEKEN

MCTL – 10. Implementatie MCTL v1.19.1

Vanuit functioneel perspectief is de volgende website interessant voor Implementatie:

- www.mctl.nl
MCTL.nl – Website met alle informatie over MCTL; de achtergrond, een beschrijving van het model, video's, artikelen, etc. etc. Alle documenten, waaronder dit document, zijn vanaf deze website te downloaden.

Vanuit functioneel perspectief zijn de volgende boeken interessant voor Implementatie:

- Allen, D. (2008). *Getting things done*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Ardon, A., Bertels, R., Kerklaan, L. & Koster, J. (2005). *Duurzaam veranderen*. Schoonhoven: Academic Service.
- Berkum, C. van & Thomas, N. (2003). *Resultaatgericht verbeteren*. Deventer: Kluwer.
- Black, O. (2006). *The Mind Gym, Tijd Maken*. Utrecht: A. W. Bruna Uitgevers.
- Blekman, T. (2011). *Corporate Effectuation*. Den Haag: Sdu Uitgevers.
- Goldsmith, M., Kuile, P. ter & Reiter, M. (2008). *Tot hier en nu verder!* Utrecht: A. W. Bruna Uitgevers.
- Goldstein, N. J., Martin, S. J. & Cialdini, R. B. (2008). *Overtuigingskracht*. Amsterdam: Uitgeverij Nieuwezijds.
- Hogerhuis, M. & Oorschot, M. van (2000). *Over de kunst van het veranderen*. Den Haag: ten Hagen & Stam.
- Kotter, J. & Whitehead, L. (2010). *De kunst van overtuigen*. Amsterdam: Uitgeverij Business Contact.
- Kotter, J. P. (1997). *Leiderschap bij verandering*. Schoonhoven: Academic Service.
- Tiggelaar, B. (2003). *Doen!* Amersfoort: Spectrum.
- Tiggelaar, B. (2005). *Dromen, Durven, Doen*. Amersfoort: Spectrum.
- Tiggelaar, Dr. B. (2011). *Dit wordt jouw jaar!* Soest: Tyler Roland Press.
- Waal, A. de (2013). *Hoe bouw je een High Performance Organisatie?* Culemborg: Van Duuren Management.
- Waal, A. de (2008). *Maak van je bedrijf een toporganisatie!* Culemborg: Van Duuren Management.
- Linden, H. van der, R., Pols, R. van der (2015), *Governance en inrichting*. Amsterdam: Academic Service.
- Hoogen, T. van den (2017), *Rolling Thunder*. Zaltbommel, Uitgeverij Dialoog.