De drie rollen van de CIO

Experimenteren, bruggen bouwen en coachen

Ir. Hans Donkers RE en ing. Deborah Hofland RO CISA CISM

Op 23 oktober kwamen ruim zeventig CIO's van diverse organisaties naar KPMG in Amstelveen om meer inzicht te krijgen in wat de dimensie Innovatie betekent voor de CIO van vandaag en morgen. In deze bijdrage laten we zien welke thema's, gespreksonderwerpen en vragen aan bod kwamen.

Ir. J.A.M. Donkers RE
is partner bij KPMG Advisory N.V.
donkers.hans@kpmg.nl

Ing. D. Hofland RO CISA CISM
is management consultant bij KPMG Advisory N.V.
hofland.deborah@kpmg.nl

Inleiding

Er gaat een schokgolf door de economie. Technologie en data transformeren de behoeften van consumenten en de verdienmodellen van ondernemingen. En dat heeft veel impact op de eisen die aan de CIO worden gesteld. Bestaande verantwoordelijkheden blijven bestaan: denk aan de zorg voor infrastructuur, implementaties, architectuur, sourcing of cybersecurity. Maar er komen nieuwe dimensies bij. Wat wordt de nieuwe rol van de CIO? De loods die de onderneming laat zien wat de beste richtingen zijn in de snel doorstromende technologie? De katalysator en aanjager van innovatie, samen met technologiebedrijven en startups?

De 'I' in CIO staat al decennia voor diezelfde 'I' als in IT: information. Is het niet eens tijd dat de Chief Information Officer zijn 'I' gaat gebruiken voor die andere 'I': innovation? De komst van steeds meer potentieel *disruptive* technologie zou de CIO wel eens kunnen helpen om het zwaartepunt van zijn werk nu écht te verleggen naar innovatie.

Blik verruimen

Het wordt al jaren aangekondigd: de rol van de CIO gaat veranderen. Maar de kans dat deze verandering in 2015 werkelijk doorzet is nu wel heel groot. Technologische ontwikkelingen zijn de afgelopen jaren namelijk zo hard gegaan dat – in combinatie met de effecten van de economische en financiële crises – de tijd rijp is voor een CIO die minder let op de operatie en meer naar voren kijkt. Zo worden sourcing en cloudcomputing in rap tempo volwassen, wat de CIO de mogelijkheid biedt wat afstand te nemen van operationele vragen. Dat creëert ruimte voor een nieuwe rol. Tegelijkertijd legt de groei van andere technologie de basis voor een nieuwe set aan stevige verwachtingen die aan de CIO gesteld worden.

Welke nieuwe digitale verdienmodellen vormen een kans of juist een bedreiging? Dergelijke vragen komen nu steeds vaker op het bordje van de CIO. Dat CEO's deze vragen stellen is niet meer dan logisch – de ondernemingskansen (en -risico's) zijn groot. Ze liggen echter

Veel innovaties zijn nu technologiegedreven, ook reguliere product- en dienstinnovaties

doorgaans ver van gebaande paden en gaan dwars door traditionele organisatiegrenzen. De explosieve groei van de rol van data-analyse, bijvoorbeeld, legt allereerst een enorme druk op IT-systemen en capaciteit, en vraagt dus om creatieve en innovatieve IT-oplossingen. Maar het vraagt ook om andere kennis. Kennis van marketing en business-development als het gaat om het exploreren van nieuwe verdienmodellen. Social media-kennis om te ontdekken welke externe data te combineren zijn met de eigen, interne data. Juridische kennis over privacy en de omgang met data en wiskundige kennis over omgang met onzekere factoren in het hanteren van formules. Hoeveel onzekerheid is te tolereren? Wat overigens ook weer een bedrijfskundig-ethische kant heeft. Welke onzekerheden vind je als CIO nog acceptabel?

Daar komen nog *disruptive* ontwikkelingen bij. Zoals de groei van de Bitcoin-economie – zal deze het financiële stelsel op zijn kop zetten zoals Torrents dat met de muziekindustrie heeft gedaan? En er is het in rap tempo verdwijnen van traditionele arbeidsplaatsen – zoals de afname van administratieve banen, als gevolg van de koppeling van administratieve systemen. Bij elkaar opgeteld zorgen al deze ontwikkelingen en vragen ervoor dat de CIO haar of zijn blik zal moeten verruimen én zijn positionering opnieuw zal moeten bepalen.

Twee extreme posities

	CInformationO	CInnovationO
Thuisvoelen bij/in:	Veilige, stabiele omgeving	Experimenteren, onzekerheid
Activiteiten	Risicomanagement, security, BI	Van alles, bijv. inzetten data-analyse voor nieuwe kansen
Blik	Operationeel	Breed strategisch (lange termijn én naar buiten)
Kernvraag	Hoe kan ik changes en incidenten efficiënt managen?	Hoe kan ik business development ondersteunen?
Doel	Wil snel ROI, optimaal functionerende backoffice	Wil flexibele frontoffice en daarachter continu lerende organisatie

Waarom hoort innovatie eigenlijk bij de CIO?

De CIO's die sterk de focus (moeten) hebben op operationele vraagstukken, zullen zich af en toe afvragen waarom die innovatievragen nu bij hen terechtkomen. IT en innovatie zijn echter nauw met elkaar verweven. Op verschillende manieren. Er zijn drie redenen waarom een CIO zich zelfs zou moeten mengen in innovatievraagstukken. Ten eerste verandert IT zelf hard. Het eigen domein van de CIO dus, waarmee een voortrekkersrol voor de hand ligt. Ten tweede is veel innovatie nu technologiegedreven, ook reguliere product- en dienstinnovaties. Denk aan de intelligente meters van energiebedrijven. En ten derde heeft IT de potentie om innovatieprocessen goed te ondersteunen. Hierin kan de CIO faciliteren, wellicht zelfs richting geven.

Oh, I See – de CIO!

Diederik Smit, cabaretier en (satirisch) journalist, wijst de CIO's op de voordelen van onwetendheid. Want, stelt hij, de meeste innovatie komt van mensen die het er níet over hebben. Daarnaast vindt hij dat het allemaal wel meevalt met die 'snel veranderende wereld'. Er is nog nooit zo weinig nieuws uitgevonden! 'We zouden vliegende auto's krijgen, we hebben 140 tekens,' citeert hij Peter Thiel, medeoprichter van PayPal. Wat minder angst om risico's te nemen bij bedrijven en flink wat minder overheidsregulering van bovenaf: dat zou ons pas vooruit helpen.

Deze rollen kan de CIO innemen

Wat de nieuwe rol, focus, blik of positionering van de CIO precies inhoudt, verschilt per organisatie en per persoon. Duidelijk is in elk geval dat de rol van de CIO in de toekomst een stuk diffuser zal zijn dan de rol van de CIO tot nu toe was.

1. Ruimte om te experimenteren: de CIO als enabler
Innoveren kan eenvoudigweg niet zonder te experimenteren. Ruimte om te experimenteren vraagt echter om een heel nieuwe kijk op het aansturen van teams en op het aanpakken van projecten. Het 'invliegen' van een consultant voor de broodnodige innovatie levert doorgaans niet het gewenste resultaat – het beklijft niet. Het is de CIO zelf en zijn team, die in staat zouden moeten zijn om de behoeften van de organisatie te vertalen naar nieuwe businessmodellen. Niet een externe consultant.

De traditionele taken van de CIO zijn sterk gericht op stabiliteit en continuïteit in bedrijfsvoering. Daardoor is de aandacht voor innovatie niet altijd zo groot als hij zelf wellicht zou willen. Dat is minder aan de orde bij startups, die de ruimte hebben om hun backoffice van de grond af aan op te bouwen. Toch zal ook de CIO in de traditionelere organisaties zich hard moeten maken voor een nieuwe cultuur. Hij zal zich moeten bekwamen in een trial-and-error-cultuur. Dat betekent experimenteren met nieuwe technologie en ervaring opdoen met nieuwe werkmethoden.

Trial-and-error-cultuur: zo werkt het

- Zoek en identificeer de gebieden in een organisatie waar innovatieve IT-projecten van wezenlijk belang zijn. Laat daarin duidelijk je waarde zien en zorg voor betrokkenheid op C-level.
- Organiseer IT-projecten op een andere manier: financier alleen de eerste fase. Budgetteer je alles al, dan is de focus te sterk op afronding. Zo sterk, dat eventuele lastige punten naar voren worden geschoven: 'dat lossen we dan wel op'. Met alle gevolgen van dien: vertraagde en veel te dure projecten.
- Richt een 'innovatiefunnel' in: accepteer dat een eerste fase geregeld 'mislukt'. Hanteer als uitgangspunt dat van de tien projecten er negen niet doorgaan.
- Zorg wel dat je leert van die mislukkingen, tot in álle hoeken van de organisatie. Dan is het namelijk geen mislukking, maar leergeld.
- Creëer in een zo vroeg mogelijk stadium een prototype of een demo van de app of applicatie. Dat geeft de organisatie de kans om te kijken of ze er ook echt iets mee kan.

2. Werken met datascientists: de CIO als intermediair

Data-analyse is geen tool meer. Door de invloed van data-analyse op de informatieverwerking bepaalt zij de zienswijze van hele gemeenschappen. Denk aan Google als filter op de wereld. Uit onderzoek van KPMG naar het gebruik van data-analyse bij bedrijven blijkt dat data-analyse de komende drie jaar essentieel is voor het genereren van nieuwe omzet, voor operationele verbetering én voor inzicht in klantgedrag. Voor de verdere ontwikkeling van organisaties dus. En dat is een hele verantwoordelijkheid voor de CIO, bij wie vragen rond data-analyse doorgaans terechtkomen. In steeds meer organisaties krijgen CIO's te maken met datascientists. Zij brengen een manier van werken mee die soms lastig te rijmen is met traditionele IT-projecten en -analyses. Het betekent werken met onvolledige data, data 'van buiten', werken met onzekerheden, daar informatie uit halen en beslissingen op baseren. Toch is de CIO de aangewezen persoon om een brugfunctie te vervullen tussen de organisatie en datascientists: hij zou in staat moeten zijn de strategische vragen van de organisatie te vertalen naar technologische vragen. En vice versa.

3. De kamer uit, de organisatie in: de CIO als coach

De CIO heeft steeds vaker als taak de organisatie te begeleiden bij het gebruik van nieuwe IT. Want nieuwe tools kunnen niet meer zomaar 'uitgerold' worden. Denk aan het gebruik van social media voor interne communicatie. Waar traditionele technologie voor medewerkers noodzakelijk was om te kunnen werken, is het gebruik van technologie nu veel vrijblijvender. Mensen maken zelf hun keuzes voor media en tools. Dat maakt acceptatie en gebruik veel complexer. In veel andere grote organisaties zie je bovendien dat de groei van technologische mogelijkheden harder gaat dan het vermogen tot 'social change' kan opvangen. Dat betekent dat de CIO, wil de introductie van nieuwe technologie slagen, moet starten op de werkvloer. Als hij dat al niet gedaan heeft, zal hij allereerst de operationele werkprocessen én het verdienmodel door en door moeten begrijpen. Pas dan kan hij – als een coach – nieuwe IT introduceren. Vervolgens is het een kwestie van terugtreden en de 'business' in de lead laten.

Wel of niet een harde keuze maken?

De soms tegengestelde vragen en verwachtingen die aan CIO's gesteld worden, lijken te duiden op het maken van een harde keuze. Een keuze voor twee verschillende CIO's: één voor Information, één voor Innovation. Eén met de blik op de frontoffice, één met de blik op de backoffice. CEO's en COO's zijn het daar echter niet mee eens. De druk van de operationele vragen op de backoffice is noodzake-

De CIO zal zich moeten bekwamen in de trial-and-error-cultuur

Innovatie is ook kennis en informatie opbouwen

lijk om te begrijpen waar het voor medewerkers werkelijk om draait. Innovatie en informatie sluiten elkaar ook absoluut niet uit – sterker nog: innovatie is kennis en informatie opbouwen. Weten wat wel en wat niet werkt. En op basis van die informatie iets nieuws creëren.

Wel is het verstandig om nieuwe technologie, zeker wanneer zij concurrerend is met het traditionele verdienmodel, buiten de lijnorganisatie te leggen. Maar alleen als een tijdelijke maatregel – CEO's en COO's zien een dergelijke opsplitsing in elk geval niet als een gezonde structurele oplossing. Innovatie moet tenslotte voortkomen uit elementaire organisatiebehoeften. Er moet bereidheid bestaan om nieuwe dingen te willen uitproberen. Pas dan ontstaat een organisatie die als geheel innovatiever is. Voor de CIO betekent het vooral: bewustwording. Bewustwording van die soms conflicterende vragen en verwachtingen. En zich openstellen voor nieuwe manieren van werken.

Benieuwd naar de praktische vertaling

Belangstellend luisteren de aanwezige CIO's naar de experts en de CXO's die in een DWDD-achtige setting in het midden debatteren. Slechts een enkele CIO werpt een steelse blik op zijn of haar smartphone, de rest lacht of 'hmmt' mee – afwisselend instemmend en vragend. Ze zijn vooral benieuwd hoe de experts hun vergezichten in de praktijk zien. 'Hoelang kun je een experimenteel project laten doorgaan, voor je er de stekker uit mag trekken? Bestaat daar een criterium voor?' En: 'Hoe ga je om met medewerkers of managers die minder capabel zijn en zich verliezen in het experimenteren?'. Kortom: hoe werkt de *trial-and-error*-cultuur?

Conclusie

De CIO gaat een spannende en uitdagende tijd tegemoet. Tijdens de bijeenkomst op 23 oktober luisteren de CIO's geïnteresseerd naar de ontwikkelingen die van invloed zijn op hun positie en rol. Vragen liggen er nog genoeg. Hoe om te gaan met de dagelijkse realiteit die al stevig drukt op de bezetting en de capaciteit? Hoe organiseer je een hoger innoverend vermogen? Het denkproces is dus volop in gang gezet, governance- en inrichtingsvragen liggen nog open voor (een volgend) debat.

Over de auteurs

Ir. J.A.M. Donkers RE is partner bij KPMG Advisory N.V. Hij trad in 1990 bij KPMG in dienst en bedient sindsdien een breed scala aan cliënten. Hij is lead partner voor een aantal cliënten. Daarnaast heeft hij diverse kwaliteits-, management- en bestuursrollen vervuld. Hij is met name actief op het gebied van complexe verandertrajecten en bijbehorende IT-vraagstukken.

Ing. D. Hofland RO CISA CISM is management consultant bij KPMG Advisory N.V. Zij heeft veel ervaring met de inzet van technologie bij een breed scala aan cliënten, met name in de publieke sector.