

NIEUWE DIGITALE HELDEN

MODELLEN UIT HET VERLEDEN GEEN GARANTIE VOOR SUCCES

EEN NIEUWE LICHTING PROFESSIONALS LAAT ZIJN LICHT SCHIJNEN OP DIGITALE TRANSFORMATIE. IT IS NIET LANGER MEER ALLEEN EEN BEDRIJFSMIDDEL, IT IS HET BEDRIJF ZELF. BUSINESS EN IT VERSMELTEN MET ELKAAR. MOET ELKE ORGANISATIE DERGELIJKE PROFESSIONALS HEBBEN?, VRAAGT EVERT-JAN MULDER ZICH AF. WAT BETEKENEN ZIJ VOOR HET BESTAANDE INFORMATIEMANAGEMENT?

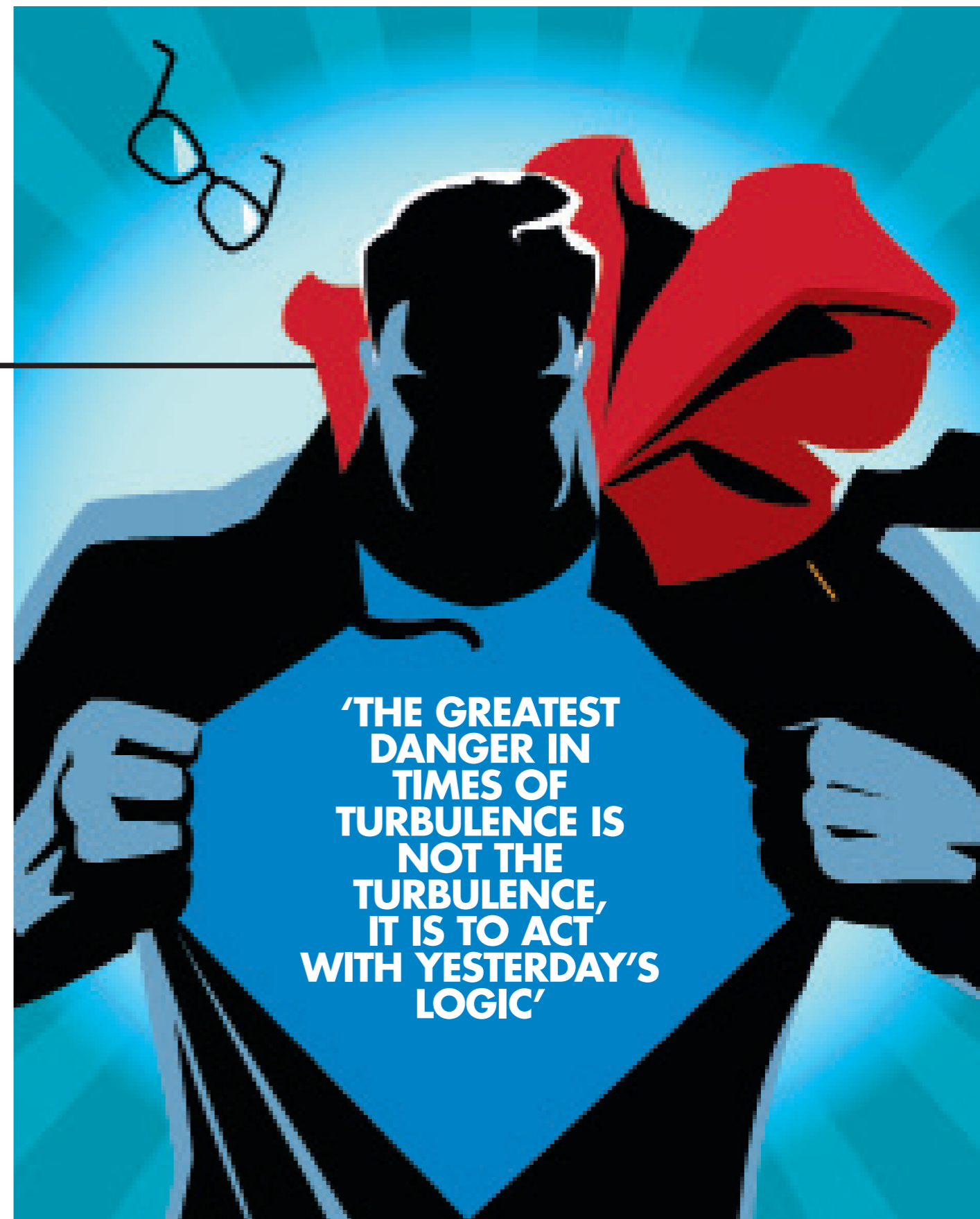
door Evert-Jan Mulder

NU INFORMATIETECHNOLOGIE STEEDS MEER IN DE HAARVATEN VAN ONZE SAMENLEVING kruipt, betreedt een nieuwe lichting professionals het digitale werkterrein. Op zoek naar nieuwe businessmodellen openen zij voor hun organisaties de deur naar innovatieve technologische toepassing en gedurfde vormen van samenwerking. Ze schuwen de omgang met de media niet en ventileren voortdurend hun visie op digitale transformatie. Ze heten Ger Baron, Lucien Engelen of Jeroen Tas. De gemeente Amsterdam was de eerste gemeente met het aanstellen van een CTO, oftewel Chief Technology Officer. Een geheel nieuwe functie binnen het gemeentelijk informatiemanagement, dat de laatste jaren net gewend geraakt was aan de Chief Information Officer (CIO). Amsterdams CIO houdt zich vooral bezig



Evert-Jan Mulder is eigenaar en principal consultant van RedPlume, dat zich toelegt op digitale transformatie in de publieke sector.

met de IT-ondersteuning van de organisatie, terwijl CTO Ger Baron veel meer een externe focus heeft. Hij geeft namelijk leiding aan het team dat het kloppende hart vormt van Amsterdam Smart City, gericht op vraagstukken op het gebied van mobiliteit, veiligheid, duurzaamheid etc. Ook in het Radboud Universitair Medisch Centrum is een nieuwe digitale held actief. Zijn naam is Lucien Engelen, een 'homo disrupticus', die zijn loopbaan is gestart in de autohandel. Hij leidt het Radboud REshape & Innovation Center, en heeft als missie te onderzoeken hoe moderne technologie kan worden ingezet bij de veranderingen die de traditionele gezondheidszorg ondergaat. Digitalisering speelt daarbij een belangrijke rol. Ook actief op het gebied van de zorg, maar meer gericht op concrete business, is het laatste voorbeeld: Jeroen Tas. Hij is het boegbeeld van de nieuwe Philips businessunit Connected Care and Health informatics. Philips heeft namelijk de traditionele lichttak afgesplitst om zich volledig te concentreren op medische technologie. Binnen Philips Healthcare moet Tas ervoor zorgen dat bestaande producten en diensten bijdragen aan dataverzameling, waarmee het mogelijk wordt om bijvoorbeeld diagnoses automatisch te stellen, ziektes vroeger op te sporen, patiënten op afstand in de gaten te houden et cetera. Tas was voorheen CIO bij Philips en daarvoor succesvol in het bank- en IT-wezen. Net als Baron en



'THE GREATEST DANGER IN TIMES OF TURBULENCE IS NOT THE TURBULENCE, IT IS TO ACT WITH YESTERDAY'S LOGIC'

INFORMATIE-MANAGEMENT: VAN OUD NAAR NIEUW

De groeiende strategische betekenis van informatiemanagement betekent dat een omslag in deze discipline noodzakelijk is. Analisten van Gartner, Leading Edge Forum, Forbes en andere, duiden deze omslag als volgt >

BESTAAND	NIEUW
IT-sturing vanuit bedrijf	IT-sturing is het bedrijf
Interne focus	Externe focus
Operatie-orientated	Innovatie-orientated
IT als kostenpost	IT als profitcenter
Architectuur = enterprise	Architectuur = ecosysteem
IT als enabler	IT als transformer
De opdracht centraal	De ontdekking centraal

Engelen profileert hij zich sterk in de buitenwereld.

NOODZAKELIJKE OMSLAG

Deze voorbeelden laten zien dat er een nieuw soort digitale professional in opkomst is. Deze ontwikkeling past bij de groeiende strategische betekenis die digitale technologie binnen de samenleving en de economie krijgt. Voor organisaties in de overheid, zorg en het bedrijfsleven betekent dit dat IT niet langer alleen maar een bedrijfsmiddel is, maar steeds meer het bedrijf zelf. Het aloude adagium van business-IT-alignment lijkt aan herziening toe, nu de business en de IT steeds meer met elkaar versmelten. De noodzaak tot een omslag komt bij veel organisaties op een moment dat de grenzen van het adoptievermogen van het bestaande informatiemanagement bereikt lijken te zijn. Het bestaande informatiemanagement heeft vaak de handen vol aan de dagelijkse operatie, in de vorm van legacy-vraagstukken en de uitdaging om de basis op orde te krijgen. In dit soort situaties is het niet realistisch te verwachten dat het bestaande informatiemanagement ook een grote rol speelt bij het vormgeven van een omslag naar meer externe focus en innovatie. Dit soort organisaties mag al blij zijn als ze slagen in de rationalisatie van de bestaande IT-omgeving. Een goed voorbeeld is de Nederlandse Politie. Al jarenlang is de rationalisatie van

de bestaande IT-omgeving van de politie een hoofdpijndossier. Deze noodzakelijke rationalisatie was één van de redenen om in 2013 een landelijk Politie Orgaan op te richten. Dit landelijke orgaan is onder andere belast met de integratie en sturing van alle verschillende IT-omgevingen van de – destijds – zesentwintig politiekorpsen. Inmiddels is de landelijke politie na een kleine drie jaar alweer toe aan zijn tweede topman en zijn de IT-problemen nog steeds niet opgelost. Sterker nog, de digitale uitdagingen van de politie worden alleen maar groter. Met de snelle digitalisering van de samenleving moet de politie niet alleen de criminaliteit op straat, maar ook in cyberspace aan kunnen pakken. Denk aan kinderporno, nep-datingsites, illegale goksites, jihad-promotie op social media et cetera. Dat vergt aanzienlijk nieuwe digitale vaardigheden. Hetzelfde geldt voor het toepassen van nieuwe technologieën in het politiewerk. Zie de campagnes voor crimediggers: de politie op zoek naar data-experts. Overigens blijkt de politie ook nog te worstelen met meer voor de hand liggende verbeteringen in de dienstverlening, zoals de digitale aangifte van diefstal of vernieling.

NIEUWE SKILLS

De functies die mensen als Baron, Engelen en Tas vervullen brengen een nieuw soort digitaal leiderschap met zich mee. De externe focus en oriëntatie op innovatie vraagt nu eenmaal andere

kwaliteiten dan een functie waarbij vooral de IT-ondersteuning van de bestaande business centraal staat. Het is de vraag of dit aspect voldoende wordt onderkend in de bestaande communities voor IT-competenties en functieprofielen. De bestaande frameworks zijn nog sterk geënt op het model van business-IT-alignment en geven vorm aan de ‘klassieke’ invulling van het informatiemanagement, met zijn nadruk op de ondersteuning van de bestaande business.

Een goed voorbeeld is het recent uitgebrachte eCompetence Framework van de Europese Commissie. Dit framework is opgesteld om het voorziene tekort in e-skills in Europa te verhelpen. Het is vooral een instrument voor IT-management, HRM-management, opleidingsinstellingen en beleidsmakers. Het framework omschrijft 40 IT-competenties verdeeld over vijf competencegebieden: plan-build-run-enable-manage. De meest strategische functie heet binnen dit framework IS and Business strategy Alignment en wordt als volgt beschreven:

- Anticiperen op langetermijnbusiness-behoefte.
 - Verbeteren van de effectiviteit en efficiency van de werkprocessen.
 - Bepalen van het IT-model en bijbehorende architectuur.
 - Borgen van een veilige omgeving.
 - Bepalen van strategische IT-besluiten.
 - Vaststellen van de sourcingstrategie.
- De huidige versie 3.0 is opgesteld door

een groot aantal stakeholders uit de Europese IT-sector. Daaronder niet alleen IT-bedrijven als Microsoft, Capgemini en SAP, maar ook Heineken, KPN en Eurodisney, en vanuit de Nederlandse overheid het ministerie van EZ. Het framework is te vinden op <http://goo.gl/FdcQXF>.

GESLOTEN CULTUUR

Moderne digitale technologie biedt organisaties de mogelijkheid om nieuwe businessmodellen te omarmen. Om deze nieuwe businessmodellen te ontdekken zijn nieuwe functies voor digitale innovatie nodig. De voorbeelden van de gemeente Amsterdam, het Radboud UMC en Philips illustreren dit. Toch is dit maar een deel van het verhaal. Want de gehele of gedeeltelijke transformatie die hiermee gepaard gaat, zal een inspanning vergen van de gehele organisatie. Ook het bestaande informatiemanagement speelt hierbij een centrale rol, gezien de waarde van bestaande systemen, processen en dataverzamelingen. In het ontwikkelen van de relatie tussen digitale innovatie en het bestaande informatiemanagement ligt in menig organisatie nog een grote uitdaging, niet in het minst vanwege de dikwijls gesloten en behoudende cultuur van het informatiemanagement zelf. Daarnaast moeten organisaties die denken dat digitale innovatie een ‘dingetje erbij’ is, oppassen niet bedrogen uit te komen. Binnen diverse organisaties is innovatie namelijk niet strategisch belegd. Er lopen vaak wel programma’s of projecten, ook bij het bestaande informatiemanagement, maar de vertaling naar de strategie van de organisatie is meestal dun. Bij bezuinigingen sneuvelen daarom dit soort initiatieven vaak als eerste. Peter Drucker zei ooit: ‘The greatest danger in times of turbulence is not the turbulence, it is to act with yesterday’s logic.’ In deze tijden van snelle digitale ontwikkeling moeten organisaties goed nadenken hoe de functie van digitale innovatie vorm krijgt en hoe de verbinding met het bestaande informatiemanagement wordt gelegd. Laat in ieder geval duidelijk zijn: modellen uit het verleden zijn geen garantie voor succes in de toekomst. 🌐

“IT is niet langer alleen maar een bedrijfsmiddel, maar steeds meer het bedrijf zelf.”

NOODZAKELIJKE COMPETENTIES

Naast de bestaande competentieprofielen voor IT-management zijn nieuwe modellen nodig voor leiderschap in digitale innovatie. Het volgende model (ontleend aan de Innovation 360 Group) belicht noodzakelijke competenties, in verschillende businessmodellen ('horizons').

	HORIZON 1	HORIZON 2	HORIZON 3
FOCUS	kerntaken	groei	toekomst
STRATEGIE	exploiteren	expanderen	exploreren
INNOVATIE	onderzoek sector en nieuwe technologie	onderzoek behoeften en nieuwe technologie	onderzoek behoeften en nieuwe technologie
LEIDERSCHAPS-STIJL	procedureel	entrepreneur	ontdekker
COMPETENTIES	duidelijke missie, doelgericht management, focus op kerntaken, inzicht in sector	denken in termen van platforms en ontwerpen, project selectie, verzilveren ideeën, prototyping, time-to-market	kennisdeling, co-creatie, open innovatie, technologie watch, maatschappelijke analyse