

PETER HAGEDOORN, CIO OF THE YEAR 2005

CENTRALE REGIE- FUNCTIE

Bedrijven worden steeds afhankelijker van technologie, en concurrentievoordeel zonder IT is vrijwel niet meer te realiseren. Peter Hagedoorn, destijds CIO van Océ, zag in 2005 de rol van de CIO in de toekomst alleen maar belangrijker worden. "In feite is IT de virtuele blauwdruk van een bedrijf, alles is erdoor met elkaar verbonden", zei hij toen.

Peter Hagedoorn verwachtte in het jaar van zijn uitverkiezing dat de CIO en de IT-manager de komende jaren steeds meer op de voorgrond zouden treden. "Daar zijn een aantal redenen voor. Een daarvan is dat de afhankelijkheid van IT steeds groter wordt. Wat vroeger probleemloos gedaan kon worden zonder IT, is tegenwoordig ondenkbaar. Dat geldt werkelijk voor alle gebieden in een organisatie, van financiën tot productie en communicatie." Dat besef was toen nog niet in alle geledingen van bedrijven doorgedrongen. Niet-IT'ers misten het overzicht en spraken over 'het IT-systeem'. "Maar in feite is IT de virtuele blauwdruk van een bedrijf, alles is erdoor met elkaar verbonden. Bij IT komt alle intelligentie van een bedrijf bij elkaar. Niemand kan nu nog werken zonder. En doordat de afhankelijkheid toeneemt, groeit ook het belang van de man of vrouw die het centraal moet regelen. Als men roept 'de IT-systemen doen het niet, we lopen vast' komt men bij de CIO uit." Dit bracht een grote verantwoordelijkheid met zich mee, omdat IT zowel de lopende activiteiten als verwachte veranderingen moest ondersteunen. "De IT moet helder zijn en meebuigen met het bedrijf. Door te anticiperen op overnames en acquisities, door voorbereid te zijn op een grote campagne met CRM, door processen goed te organiseren." ▶



“ER WORDT WEL GEDISCUSSIEERD OVER DE VRAAG OF DE CIO OVER VIJF JAAR NOG BESTAAT”

Integriteit

Het tweede punt dat Hagedoorn naar voren bracht, is dat bestuurders steeds meer aandacht kregen voor IT. Dat kwam in de eerste plaats door wet- en regelgeving als Sarbanes Oxley en de code Tabaksblat. De integriteit van de systemen moest in orde zijn. De CEO en de CFO waren er volkomen afhankelijk van. Bij fouten in de financiële verslaglegging in het systeem riskeerden ze ineens gevangenisstraf. “Ze moeten altijd inzicht hebben. En daarvoor komen ze bij de CIO uit.” Zelf rapporteerde Hagedoorn aan de CFO; zowel in Nederland als daarbuiten ook in 2005 het meest gangbare model. “We hebben 125 miljoen aan IT-kosten. De CFO is eigenaar van het budget, de CIO moet de IT-mensen aansturen.” Hagedoorn vond de discussie over de positie van de CIO in of buiten de board niet echt relevant. “Bij ons bestaat de board uit drie personen die elk een breed aandachtsgebied hebben. Dat is nu eenmaal het model: weinig topbestuurders die wél heel makkelijk met elkaar kunnen communiceren. Ik zit zelf in het team van de CFO. Het is niet relevant of je als persoon in de board zit. Maar het is wél essentieel dat je de board gemakkelijk kunt bereiken.”

De technologie veranderde snel in 2005, en volgens Hagedoorn was er volop concurrentievoordeel mee te behalen. “Sommige bedrijven zijn door IT razend efficiënt, zoals Dell. Er gaan steeds meer menselijke handelingen naar de computer toe. Bij ons zijn er nog veel efficiëncyslagen te maken met behulp van IT. Het is de taak van de CIO om die verbeteringen aan te reiken.” Intern werd IT nog gezien als een kostenpost, maar dat was aan het veranderen omdat er rond 2005 een nieuwe generatie managers opstond. “De oude redenering is: het moet zo goedkoop mogelijk zijn, en men wil er niets van merken. Dat is echter aan het kantelen. Jonge managers denken er vaak al heel anders over. Zij weten dat je behalve besparen ook kunt vernieuwen met IT.”

Suboptimalisatie

Intern veranderde er destijds bij Océ veel aan de IT. Tijdens 125 jaar groei was door allerlei acquisities een soort van eilandenrijk ontstaan, waarbij iedereen zijn eigen IT-systeem had ontwikkeld, zoals dat bij veel multinationals is gebeurd. “Dat is heel duur. Daar is nogal wat *operational excellence* te behalen, als je dat allemaal gelijk zou trekken in wat ik het McDonalds-systeem noem.”

“Natuurlijk loop je dan tegen geluiden op als ‘dat hebben we altijd zo gedaan’. En vanuit ieders perspectief bezien klopt dat ook. Maar dat is niet per definitie voor het bedrijf als geheel het meest efficiënt. Dan is er sprake van suboptimalisatie. Als onderneming wil je de backoffices gelijk maken, de systemen gelijktrekken. Je kunt dat voordeel uiteindelijk weer teruggeven aan de landen.”

De kern van dit verhaal was het veranderingsproces, waar IT de drijvende kracht achter was. “Al is de CIO niet de eindverantwoordelijke voor de verandering, hij moet er wel de aanzet voor geven. Wanneer je alleen een technicus bent en geen changemanager dan ben je geen goede CIO. We moeten ons niet met de inhoud van de businessprocessen bemoeien. Die moeten we laten invullen door commerciële mensen. Wij maken wel de systeemkeuzes. Het moet kunnen draaien. Externen kunnen wel helpen en technologie aandragen. Maar uiteindelijk moet je het wel zelf het beste snappen. Wanneer een externe partij je processen beter begrijpt dan jezelf, dan ben je fout bezig. De CIO moet een duidelijke focus en doel hebben. Je moet regie houden. Die regiefunctie zal in de toekomst alleen maar sterker worden.”

Samenhang

“Er wordt wel gediscussieerd over de vraag of de CIO over vijf jaar nog wel bestaat. IT is dan overal in het bedrijf doorgedrongen, en iedere manager houdt zich ermee bezig. Maar: het moet wel ergens bij elkaar komen, en dat is bij de CIO. De CIO zit in een regiefunctie. Of je alles in één applicatie stopt of het juist verdeelt, of je dingen wel of niet uitbesteedt, dat kan alleen de CIO in samenhang beoordelen. Systemen moeten samen communiceren, en al die functiedomeinen hebben met elkaar te maken. Als je dat goed voor elkaar hebt, heb je een goed functionerend bedrijf.”

NEGEN JAAR LATER



Peter Hagedoorn, destijds CIO van de later door Canon ingelijfde printerfabrikant Océ, zag de hoogste informatiechef niet in de eerste plaats als belangrijkste technisch deskundige, maar als een verandermanager die veranderingen om het concurrentievermogen van een bedrijf te verbeteren initieerde en begeleidde. De CIO had in zijn ogen een centrale regiefunctie omdat hij of zij als enige volledig zicht heeft op wat er allemaal aan systemen bestaat binnen een organisatie.

Hagedoorn werkte in 2005 bij een onderneming waar tijdens 125 jaar groei door vele acquisities een grote diversiteit aan IT-systemen was binnengeslopen. Aan Hagedoorn de taak om leiding te geven aan de succesvolle integratie van deze complexe omgeving. Hij is daarmee voortvarend aan de gang gegaan, en de eerste resultaten leverden direct forse besparingen op, zowel in geld als in efficiency.

Welke gedachte komt het eerst in je op bij het lezen van jouw oude uitspraken?

“Deze zijn nog steeds relevant. IT behoort overal steeds meer tot de kernprocessen; zonder IT kan geen bedrijf meer bestaan. Ook moeten veel grote internationale bedrijven hun processen zoveel mogelijk standaardiseren. Wat wel wezenlijk is veranderd is dat IT de laatste jaren steeds

meer onderdeel aan het worden is van het primaire proces. In Océ-printers zitten bijvoorbeeld chips die online verbonden zijn en centraal uitgelezen worden. In auto's zit steeds meer intelligentie en het bancaire proces is internet geworden. IT schuift dus op van de backoffice naar de frontoffice. Het wordt daarmee een meer essentieel onderdeel van de business en van businessvernieuwing, en dus ook van innovatie. De hamvraag is of de huidige generatie CIO's die rol voldoende kan waarmaken.”

Je dankte de award aan 'het geheel aan CIO-activiteiten'. Was dat achteraf terecht?

“Dat oordeel laat ik graag aan anderen. Wel was de visie op de stroomlijning van bedrijfsprocessen juist. We hebben in een heel breed scala de IT-processen veranderd binnen Océ: besparingen gerealiseerd én vernieuwingen. Daarnaast was ik bezig om in Nederland een CIO-community (het CIO Platform Nederland, red.) van de grond te krijgen. Daarop kijk ik beslist positief terug.”

Wat is er na al die jaren aan visie en opvattingen overeind gebleven en waar is sprake van voortschrijdend inzicht?

“De huidige CIO is meer dan vroeger betrokken bij het primaire proces, omdat er steeds meer IT in zit. Veel nieuwe technologieën zoals big data, social media, BYOD en het internet of things zijn hieraan gerelateerd. Een goede CIO draagt de voor de business relevante technologieën

“CIO'S MOETEN TOCH EENS KRITISCH GAAN KIJKEN NAAR HUN EIGEN OPSTELLING”

aan, is businesspartner en snapt hoe je deze IT op de beste manier inzet. Tevens weet hij de verbinding te maken met de achterliggende systemen. Nog belangrijker dan vroeger is dat de CIO niet meer rapporteert aan de CFO, maar óf zelf in de board komt óf rapporteert aan het boardlid dat verantwoordelijk is voor de business. De relatie CFO-CIO zet in het

algemeen een rem op de ontplooiing van de IT-afdeling. Een CFO ziet IT in het algemeen als kostenpost, terwijl het gezien moet worden als business-enabler.”

Wat is je huidige visie op de CIO-functie, de Nederlandse CIO's en de manier waarop de rol zich ontwikkelt?

“Ik ben daar een beetje pessimistisch over. Ik kan deze ontwikkeling de laatste jaren goed vergelijken met andere landen. In Nederland rapporteert twee derde van de CIO's nog steeds aan de CFO, waardoor de Nederlandse CIO vaak te weinig proactief is op het gebied van innovatie en businessvernieuwing. Deze CIO's lopen het risico dat ze overvleugeld gaan worden door nieuwe boardleden die businessvernieuwing in hun portefeuille hebben en de CIO het legacy-systeem laten verzorgen. Ik generaliseer natuurlijk, maar CIO's zouden zich veel krachtiger moeten ontwikkelen tot businessvernieuwer en als zodanig in de board komen. Veel CIO's missen de leiderschapskwaliteiten, visie, kracht en kennis om zo'n rol waar te maken.”

In hoeverre is hetgeen je in het interview vertelt (nog) relevant voor je dagelijkse praktijk of bezigheden?

“Mijn dagelijkse job is het managen van de European CIO Association. Het aardige is dat op Europees niveau steeds meer ingezien wordt hoe belangrijk de CIO-rol is voor businessvernieuwing en de ontwikkeling van Europa. De Europese Commissie is daarom gekomen met onder andere een e-leadershipprogramma waaraan EuroCIO meedoet: het opleiden van topmanagers met een technologie-businessachtergrond: de zogenoemde 'dual-thinkers'. Vreemd is dat de huidige generatie CIO's gemiddeld weinig belangstelling heeft en haar mensen nauwelijks motiveert om bij te scholen. Dat terwijl er de komende jaren een 'war on talent' plaats zal vinden wegens een groot tekort aan goed geschoolde topmensen. Aan de andere kant klagen veel CIO's dat ze niet begrepen worden als ze wat nieuws willen. Er is dus nog een wereld te winnen, waarbij ik denk dat CIO's toch eens kritisch moeten kijken naar hun eigen opstelling, hun skills om te communiceren en hun kennis.”