

TERUGBLIK: 10 JAAR
CIO OF THE YEAR



ROBBERT-JAN STEGEMAN, CIO OF THE YEAR 2012

MET DE STROOM MEE

Robbert-Jan Stegeman startte enkele jaren geleden met de transformatie van de IT-functie bij energienetwerkbedrijf Alliander. In 2012 waren er reeds grote slagen gemaakt: een nieuwe organisatiestructuur verbeterde de wisselwerking met de business, waardoor IT als kernactiviteit werd gezien. Tegelijk is het bedrijf gereedgemaakt voor grootscheepse veranderingen in de energiesector.

Robbert Jan Stegeman was ten tijde van zijn uitverkiezing binnen Alliander verantwoordelijk voor alle IT-activiteiten, waarbij demand en supply niet gescheiden waren. “We hebben drie businessdomeinen waarbinnen onze informatiemanagers volledig verantwoordelijk zijn”, vertelde hij in 2012. “Zij kennen de bedrijfsdoelstellingen voor zowel de lange als korte termijn en weten hoe de diverse projecten en IT-oplossingen hierop aansluiten, ook qua architectuur. Zij zijn zeer bepalend voor het succes van de projecten. We gaan hier dus uit van het samen leveren van oplossingen, waarbij de informatiemanagers zowel de businessprocessen als de IT volledig begrijpen. Dankzij deze structuur en werkwijze is het vertrouwen in de IT-organisatie de afgelopen twee jaar enorm gegroeid.”

In 2012 werd bepaald dat er binnen Alliander feitelijk twee vormen van *core* dienstverlening zijn: de uitvoeringsorganisatie en IT. “We staan daarmee dus naast de monteurs die onder meer de kabels in de grond leggen, de zogenoemde onderstations onderhouden en daarmee van fundamenteel belang zijn voor onze kernactiviteiten. Als IT-functie zijn we daar nu mee gelijkgesteld, terwijl we vier jaar terug nog een bijproduct waren – niet meer dan een serviceorganisatie”, aldus Stegeman in 2012.

Tegelijkertijd

Stegeman en de zijnen hebben gedurende de transformatie een aantal zaken tegelijkertijd gedaan. “In de eerste plaats hebben we een groot veranderingstraject binnen de IT-organisatie doorgevoerd. Dat heeft geleid tot de genoemde informatie-managementfuncties en nieuwe managementposities. De focus ligt nu sterk op de ▶



business, zowel in het groot als in het klein. Je moet als IT begrijpen waar de business in grote lijnen heen wil, maar ook hoe daar door de monteurs in het klein invulling aan wordt gegeven en welke apparaten of middelen zij daarvoor nodig hebben. We hebben daartoe end-to-endverantwoordelijkheden binnen de IT-organisatie gecreëerd.”

Tegelijk is destijds bij Alliander een IT-team neergezet dat zich richt op het digitaliseren en automatiseren van de netwerken. Op basis van nieuwe datastromen kun je bijvoorbeeld storingen voorkomen en processen automatiseren. Stegeman toentertijd: “Dat moet, want door de vergrijzing worden goede monteurs steeds schaarser. Uiteindelijk gaan we toe naar *self healing grids*: systemen die de stroomvoorziening bij storingen zelf omleiden. Met behulp van IT moeten we slim gaan sturen, zodat de capaciteit van het elektriciteitsnet niet uitgebreid hoeft te worden met dure kabels.”

“Binnen Alliander hebben we naast IT ook OT: operationele technologie. Die groepen hebben we het afgelopen jaar veel dichterbij elkaar gebracht.” Het was twee jaar geleden de bedoeling dat OT uiteindelijk ook bij IT zou worden ondergebracht en dat bepaalde uitdagingen integraal zouden worden aangepakt. “Naast al deze veranderingen hebben we ook nog eens de kosten met 25 procent teruggebracht.”

Anticiperen

In het kader van het veranderende marktmodel draaide Alliander in 2012 het programma Stroomopwaarts. “Dit moet ons in kleine stappen naar het nieuwe leveranciersmodel brengen”, vertelde Stegeman toen. “We leveren daarbij met kleine teams in relatief hoog tempo telkens blokjes nieuwe functionaliteit voor de business op.”

Alliander maakte zich tevens op voor een ingrijpende verandering van het businessmodel in de komende jaren. “IT gaat een zeer dominante rol spelen in de totale energiedistributie. Landen stappen af van kernenergie en grootschalige centrale opwek en men beweegt naar een meer decentraal model. Door de energietransitie gaan we van enkele energieproducenten en 3,5 miljoen klanten, naar evenzoveel producenten.”

Mensen maken volgens Stegeman het verschil. “Je moet je structuur zo bouwen dat goede mensen niet langs elkaar heen werken, maar dat ze elkaar vinden en versterken. Bij het formeren van teams moet je mensen in hun kracht proberen te zetten, maar je moet ook zo eerlijk zijn om in een vroeg stadium te bepalen wie het in een bepaalde rol toch niet gaat halen. Het vooruitbrengen van de medewerkerspopulatie heeft bij ons heel veel aandacht. Juist omdat we veel goede mensen in huis hebben die in de toekomst het verschil kunnen maken.”

“ONS MARKT- EN BUSINESS-MODEL WORDT DE KOMENDE TIEN JAAR RADICAAL ANDERS”

Innovatie

Ten aanzien van de CIO-rol vond Stegeman dat die zich bezig moeten houden met business en innovatie. De *technology cycles* werden namelijk ook in 2012 al steeds korter: “Nieuwe businessmogelijkheden ontstaan vanuit deze veranderingen en het gaat erom welk bedrijf als eerste in staat is om ze toe te passen. De CIO wordt daarom steeds meer de businessadviseur als het gaat om de mogelijkheden van toekomstige technologie.” De delivery zou in zijn ogen steeds meer bestaan uit standaarden: elementen die je als het ware aan elkaar kunt klikken.

Vanuit de IT-organisatie betekende dit volgens Stegeman in 2012 dat hij moest bouwen aan een inhoudelijk stevige regieorganisatie. “Dat is fundamenteel anders dan hoe we vijf jaar geleden over regie dachten, toen het nog vooral ging over de contracten en de SLA’s. IT-mensen moeten echt begrijpen hoe de business, applicaties en ook leveranciers zich ontwikkelen. Vervolgens zou je per onderdeel kunnen kiezen uit zelf doen of uitbesteden.”

TWEE JAAR LATER



Robbert Jan Stegeman is als CIO bevlogen, pragmatisch en analytisch sterk. Hij en zijn team hebben in 2012 bovendien belangrijke stappen gezet om Alliander vooruit te brengen door een verregaande integratie van IT en business. De IT van het bedrijf werd onder zijn leiding verantwoordelijk voor een groot deel van het primaire proces.

Daarnaast heeft hij zijn 'bijdrage aan het huishoudboekje' geleverd door de kosten fors omlaag te brengen. Door de besparing van maar liefst 30 procent op de beheerkosten konden middelen vrijgemaakt worden voor broodnodige investeringen in de energietransitie.

Welke gedachte komt het eerst in je op bij het lezen van het twee jaar geleden gehouden interview?

"Met een glimlach constateer ik dat we toch al weer grote stappen verder zijn, maar dat de basisgedachte nog steeds staat. Businesswise bijvoorbeeld doordat we nu daadwerkelijk één afdeling digitale netten binnen de IT-organisatie gevormd hebben, waar voorheen deze activiteiten vanuit drie verschillende bedrijfsonderdelen plaatsvonden en we nu echt richting kunnen geven aan de digitalisering van onze netten. Intern doordat we recentelijk een grote optimalisatie hebben afgerond

waarbij we het functiehuis aanzienlijk vereenvoudigd hebben en afscheid hebben genomen van gescheiden rollen als functioneel beheerder en applicatiebeheerder. Deze rollen zijn geïntegreerd in de rol van applicatie-procesconsultant, omdat ik vind dat je als IT'er vooral toegevoegde waarde hebt als je én de businessprocessen goed snapt, alsook de applicaties ter ondersteuning van deze processen."

Je dankte de award aan 'toekomstgerichtheid', was dat achteraf terecht?

"Ik steek nog steeds veel energie in toekomstbeelden en wat dat voor ons betekent. Ik denk dat het helpt om te denken vanuit de wereld van 2025 en dan terug te gaan naar wat we nu moeten doen. Zo geloof ik sterk dat we in een internetmaatschappij leven, waarbij de macht steeds meer naar de online consument gaat. Wanneer die macht daar is, veranderen marktverhoudingen totaal. Kijk bijvoorbeeld naar Spotify en AirBnB. Dat zie je in de energiewereld de komende jaren ook gebeuren. Wij denken als mensen lineair, maar de op technologie gebaseerde veranderingen gaan exponentieel. Dat is heel uitdagend."

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

"Mijn verkiezing is nog niet zo heel lang geleden, dus mijn visie en opvattingen staan voor een belangrijk deel nog overeind."

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

"De rol van de CIO moet echt gericht zijn op het aanjagen van verandering binnen de organisatie. Je moet als geen ander in staat zijn om de veranderingen in businessmodellen te duiden op basis van nieuwe mogelijkheden. Die gaan, zoals gesteld, exponentieel. *The internet of everything* heeft op alle bedrijven impact en het komt er echt heel snel aan. Waar taxichauffeurs zich nu druk maken over Uber, moeten ze zich waarschijnlijk meer zorgen gaan maken over zelfsturende auto's. In onze sector verwacht ik zelfsturende elektrische auto's die zelf communiceren met de laadpaal. Als er op de plaats van bestemming geen capaciteit is, zet de auto zijn passagiers af en rijdt daarna naar een

plek een paar minuten verderop waar wel plek is. Ik verwacht dat een CIO dit soort ontwikkelingen ziet aankomen en de urgentie voor change aanjaagt in bedrijven. Ik zie gelukkig een aantal collega's de rol op deze manier invullen, maar zie ook nog een groot aantal collega's die hun aandacht vooral op het hier en nu richten."

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

"De ontwikkelingen op de energiemarkt die ik in het artikel schetste zijn nog steeds relevant en beginnen zich steeds scherper af te tekenen. Daarnaast denk ik nog steeds dat mensen het verschil maken. Doordat de technologie zich zo snel ont-



**"MET EEN GLIMLACH
CONSTATEER IK DAT WE
TOCH AL WEER GROTE
STAPPEN VERDER ZIJN"**

wikkelt, verwachten we ook steeds meer van dezelfde mensen. Continue ontwikkeling is key. Ik maak me ook nog steeds, en in toenemende mate, zorgen over de aangroei van nieuwe IT'ers. We hebben als Nederland en Europa een grote behoefte aan academisch opgeleide IT'ers, analytisch sterk en goed in het realiseren van nieuwe businessmodellen. Daarmee kunnen we echt een enorme stap zetten in de komende decennia."