

CIO OF THE YEAR 2015

Winnaar op themapunten!

Arnoud Klerkx van Sanoma Learning is winnaar van de CIO of the Year Award 2015. De jury koos hem als opvolger van Louis Luijten, CIO van ASML. Klerkx dankte zijn uitverkiezing aan zijn cruciale rol in de verregaande digitale ontwikkeling van zijn bedrijf. De organisatie hield daarmee vast aan het credo dat de rol van de deelnemers dit jaar belangrijker is dan hun functietitel.

Hoewel 'chief business technology officer' Klerkx geen traditionele CIO-rol vervult, kwam hij op nagenoeg alle onderdelen van het selectieproces als beste uit de bus: de totaalscore van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek door The Boston Consulting Group (BCG), het intensieve leiderschapsassessment van Qhuba en zijn aanwezigheid en erkenning binnen de Nederlandse community van IT-verantwoordelijken. Ook Klerkx' collega-genomineerden waren tijdens de afsluitende jurybijeenkomst per saldo het meest over de Sanoma Learning-CBTO te spreken. In totaal zijn zo'n honderd Nederlandse technologieleiders door de jury uitgenodigd om mee te dingen naar de titel.

Nieuwe leider

"We hebben uiteindelijk voor een nieuwe type leider gekozen, die door de uitrol van digitale leergangen een enorm relevante maatschappelijke verandering teweegbrengt en ook voor zijn eigen bedrijf echt het verschil maakt", motiveerde juryvoorzitter Bernhard van Oranje de keuze. "Daarnaast speelt Arnoud Klerkx een zware rol in de digitale transformatie van zijn bedrijf, waarbij business en IT steeds meer versmelten. Hij heeft weliswaar niet de letters 'CIO' op zijn visitekaartje staan, maar hij staat wel model voor de IT-bestuurder van de toekomst. Iemand die niet primair werkt en denkt als een IT-man, maar werkt vanuit een echte businessvisie en businesspassie. Precies het profiel waarnaar we op zoek waren." Jurylid Frans Woelders, awardwinnaar in 2013 en inmiddels CEO Retail Banking bij ABN AMRO, plaatste Klerkx in dezelfde categorie als zichzelf en oud-winnaar Jeroen Tas, die al geruime tijd CEO Informatics Solutions and Services bij Philips Health is: "Het is een goed teken dat diverse CIO's of the Year uiteindelijk echte businessmensen worden. Klerkx is het al." Rob Beijleveld, CEO van ICT Media en initiatiefnemer van de CIO of the Year Award, voegde hieraan toe dat het hem

weinig zou verbazen als ook de nieuwe winnaar op termijn CEO wordt. "Deze stap wordt voor veel moderne IT-leiders steeds realistischer."

Bernhard van Oranje hechtte er wel aan dat het tot CIO of the Year uitroepen van Arnoud Klerkx verband houdt met het jaarthema, dat dit jaar sterk gericht was op digitale verandering en businessleaderschap. "Daarmee heeft hij simpelweg extra punten kunnen scoren. Volgend jaar zou er dus heel goed weer een echte CIO op het podium kunnen staan." Marcel Krom, voorzitter CIO Platform Nederland en CIO van PostNL onderschreef dit: "Soms zijn er krachten van buitenaf nodig om het CIO-wereldje een beetje op te schudden en een duwtje in de juiste richting te geven."

Objectief

Bij de CIO of the Year Award is ook dit jaar weer een strikt en objectief proces gevolgd, waarbij de prijs is toegekend aan degene die het hoogst scoort op *deliverables* en de manier waarop hij of zij in zijn/haar rol en functie staat. Dat er uiteindelijk één winnaar is gekozen, betekent geenszins een negatieve beoordeling van de andere genomineerden. Hoewel de aard en complexiteit van hun organisaties en ook hun impact en invloed duidelijk verschil- ➤



len, waren het volgens juryvoorzitter Van Oranje allemaal ijzersterke kandidaten. In de beoordeling door BCG en Qhuba tel- den zaken mee als performance, perceptie door de business alsmede persoonlijke competenties. Daarbij sprongen er dit jaar wederom meerdere CIO's echt uit. De afsluitende bijeenkomst in Villa Vught, het hoofdkwartier van ICT Media en 'clubhuis' van de Nederlandse CIO-gemeenschap, gold als een laatste validatie van het doorlopen selectieproces. "We hebben ons huiswerk gedaan, maar de tafelschikking

tionele IT-achterkant. Iedereen maakt op zijn eigen individuele wijze werk van een digitaal platform", aldus jurylid en BCG-partner Marc Schuurung. "Michel van Hout stak er bovenuit als het gaat om de customer journey, zowel vanuit het perspectief van het personeel als van de klant. Jeroen Sniijders had veruit het leukste verhaal. Hij heeft iets totaal nieuws gebouwd en loopt daarmee voor in een complexe en veeleisende omgeving." Vanuit het leiderschapsassessment was jurylid Tjibbe van der Zeeuw vooral geïn-

"ARNOUD KLERKX STAAT MODEL VOOR DE IT-LEIDER VAN DE TOEKOMST"

in de organisatie daarvoor zorg draagt, kan hij als architect van nieuwe business-modellen voor de troepen uit lopen." Voorafgaand aan discussie en vragenvuur mochten de genomineerden zich middels een pitch van vijf minuten op de kaart zetten. Maar niet voordat juryvoorzitter



vandaag zegt niets over je kansen tijdens deze bijeenkomst", stelde jurylid Rob Beijleveld, CEO van ICT Media nadat de genomineerden tegenover de jury hadden plaatsgenomen. Lachend: "Die is simpelweg op alfabetische volgorde."

Profilering

Alvorens de kandidaten aanschoven, werden hun profielen even kort doorgenomen, vooral aan de hand van het BCG-onderzoek en het leiderschapsassessment van Qhuba. "Het zijn allemaal mensen die zich zoveel mogelijk bezighouden met de digitale voorkant en minder met de tradi-

teresseerd hoe de genomineerden nieuw gedrag in hun organisatie konden realiseren. Ook hij was positief verrast door het verhaal en de kwaliteiten van Sniijders. "Erwin Logt en Dave Ubachs zijn sterk gevormd door hun achtergrond bij Procter & Gamble en mede daardoor enorm gericht op groei; zowel qua organisatie en mensen als persoonlijk. Echte MBAs-types dus", aldus Van der Zeeuw. "Arnoud Klerkx heeft een goed verhaal en scherpe visie, maar wel de minst lastige uitgangspositie. Hij hoeft zich immers niet bezig te houden met het draaiende houden van de standaard-IT. Omdat iemand anders

Bernhard van Oranje iedereen welkom had geheten en bedankte voor hun geïnvesteerde tijd. "Het voortraject heeft een dikke stapel mooie rapporten opgeleverd. Het is heel inspirerend om te zien waarmee iedereen bezig is, meer specifiek: de manier waarop je omgaat met digitale transformatie en disruptie."

Missie

Michel van Hout kreeg de lastige taak om af te trappen. Als ware hij een purser heette de CIO de anderen in De Villa 'welkom aan boord van deze Transavia-vlucht'. Hij vertelde over zijn missie de luchtvaart-

maatschappij terug in de zwarte cijfers te krijgen, waarbij mensen en IT de cruciale enablers vormen. Van Hout en de zijnen streven ernaar de beste digitale airline van Europa te worden, en om dat te bereiken worden zowel klant als medewerker op basis van technologie optimaal bediend. Employees kunnen bijvoorbeeld thuis hun schema's en werkagenda managen, en bijvoorbeeld inzien wat de samenstelling is van het team. Tevens hebben ze overzicht over aanpalende aspecten van het proces, zoals eventuele afhankelijkheden van an-

doen", aldus Van Hout die zichzelf neerzette als een vaardige leider. Zijn open oog voor disruptie toonde hij aan door intern te filosoferen over Transavia als luchtvaartbedrijf zonder vliegtuigen, en over nieuwe afrekenmodellen waarbij pas voor de vlucht wordt betaald wanneer je aan boord stapt. Maar wat maakt Transavia nu beter dan andere maatschappijen? Van Hout en zijn mensen zoeken het onderscheidende vermogen vooral in trefwoorden als toegankelijk, vriendelijk en onvergetelijk. "Dat proberen we te vertalen naar een

ven en er zijn er ook weer veel voor in de plaats gekomen." Naturalis maakt eveneens een verandering door: van natuurhistorisch museum naar natuurhistorisch wetenschappelijk topinstituut en een innovatief familiemuseum. "Om deze stap te maken, had Naturalis een CIO nodig." Snijders nam de mensen van de organisatie mee door in te spelen op hun voorname behoeften: een IT-omgeving met veel vrijheid, die toch onder controle staat van IT. De CIO koos daarbij onder het mom van 'commodity de deur uit' voor



dere partijen: autoverhuurders, hotels, andere vervoersbedrijven, enzovoorts. Tevens werkt men aan een zogenoemde 'happiness heatmap', waarbij personeel op de tablet inzicht krijgt in de mate van tevredenheid van de mensen aan boord. Ook de klant krijgt op basis van een app en online dienstverlening steeds nadrukkelijker de regie over de eigen reis.

Het zo goed mogelijk ondersteunen van personeel en klanten vraagt volgens Van Hout niet alleen om een doordachte IT-voorziening, ook de managementstijl en manier van werken moeten anders: meer agile vooral. "Het zijn de mensen die het

ondersteuning door middel van IT. Het gaat erom de klant, de medewerker en de processen te verbinden." Zijn stempel op het geheel komt onder meer tot uiting in de entertainment-app, waarbij de reiziger tijdens de vlucht z'n eigen specifieke entertainmentprogramma kan samenstellen.

Verandering

Vervolgens was het de beurt aan Jeroen Snijders. De Naturalis-CIO gebruikte de uitgestorven Tyrannosaurus rex om zijn presentatie op te luisteren. "De T-rex is het symbool van verandering", aldus Snijders. "Er zijn vele diersoorten uitgestor-

een goeddeels cloudgebaseerde inrichting, waarna de IT-afdeling zich puur zou kunnen focussen op de kerndienstverlening. Een van de speerpunten in Snijders' beleid is onderzoekers in staat te stellen data te delen, combineren en publiceren, waardoor beschikbare kennis en informatie verder verrijkt kunnen worden. Tevens maakte hij het mogelijk om DNA-analyse en onderzoek te doen binnen een publieke cloudomgeving. "Verleiding en overtuiging hebben ervoor gezorgd dat onderzoekers ook echt de stap hebben gezet naar deze nieuwe infrastructuur."

De infrastructuur voor onderzoek is vol- ▶

gens Snijders ook goed toepasbaar voor het museum. Je hebt namelijk enerzijds de fysieke objecten, maar ook de *interactives*: bewegende beelden, 3D-projecties, spelletjes, enzovoorts. Het hele museum kan zo in de cloud. Gevraagd naar de grote, persoonlijke doorbraak verwees de Naturalis-CIO naar de betrokkenheid van de collectiebeheerders. “Dat zijn veelal verzamelaars die grote eisen stellen aan de manier waarop de collectie beheerd moet worden. Nu daarvoor een goede basis is gelegd, ontstaat gaandeweg echt eigenaarschap over het centrale collectiesysteem.” Wat zouden andere organisaties in de publieke sector eventueel van Snijders kunnen leren? “Dat IT grote veranderingen kan bewerkstelligen binnen de organisatie.”

Meerwaarde

Erwin Logt, CIO van FrieslandCampina, zoomde tijdens zijn vijf minuten in op de rol van de moderne CIO. Deze zou veel meer dan voorheen op waarde moeten sturen. Het gaat om de evolutie van ‘bedienen’ naar ‘enablen’ naar het mede veranderen en aanjagen van de business. De CIO en de IT-functie worden daarbij steeds meer gezien als een strategische businesspartner. “Als CIO push ik mijn mede-CxO’s als het ware naar het volgende niveau, hetgeen vraagt om een onderscheidende en leidende rol vanuit IT.” De verantwoordelijkheid en invloed verschuiven daarbij van de traditionele IT naar de bredere informatiestromen.

Logt benadrukte een enorme focus te hebben op het creëren van meerwaarde. Als commodity-player ben je immers niet langer de baas over je eigen bestemming. Hij ziet zichzelf in de eerste plaats als businessleider, en vervolgens IT-professional, kenner van de supplychain en HR-man. Dat laatste is geen grap, want de FrieslandCampina-CIO heeft een open oog voor talent en talentontwikkeling. “Ik geef mensen de kans en de ruimte, maar verwacht wel dat ze er voor honderd procent voor gaan.” Hij heeft naar eigen zeggen heel *bold* een cultuurverandering doorgevoerd, door mensen – waar nodig – te vervangen of van rol te veranderen. Logt weet waar hij heen wil en durft daarbij best risico’s te nemen. Zo zette hij iemand in de lead die weliswaar geen enkele IT-achtergrond heeft, maar wel heel onder-

nemend, assertief, communicatief en businessvaardig is. Dat heeft bijzonder goed uitgepakt, mede omdat er een goede, IT-vaardige basisorganisatie achter staat. En mocht het dan toch eens fout gaan, is het vooral zaak dat er snel geschakeld wordt. Gevraagd naar voorbeelden hoe hij FrieslandCampina helpt in de markt, noemde Logt het binden van klanten op basis van bijvoorbeeld marketingacties, e-commerce en versimpeling van het re-orderproces: bijvoorbeeld het scannen van een leeg blik melkpoeder, waarna automatisch een nieuw exemplaar wordt thuisbezorgd.

Resultaat

Ook Dave Ubachs startte zijn pitch met de verwijzing naar de CIO in het algemeen. De CIO of the Year zou volgens hem iemand moeten zijn die ervaring heeft met het op basis van technologie verbeteren van de omzet en winst. En laat dat nou precies hetgeen zijn waar hij als IT-leider al jarenlang voor staat. Ubachs vertelde vervolgens over de praktijk bij Staples, dat sterk te maken heeft met digitalisering van de retail, met name binnen de e-commerce

“HET IS EEN GOED TEKEN DAT ONZE WINNAARS UITEINDELIJK BUSINESSMENSEN WORDEN”

waarin Staples na Apple, Amazon en Alibaba wereldwijd de vierde speler is. Afgaande op de berichtgeving en de sentimenten rond de CIO-functie lijkt het soms weleens of de functie gedoemd is ten onder te gaan in alle ontwikkelingen. Maar dat hoeft volgens hem niet. “We hebben ons lot in eigen hand. We hebben alles in ons om de gedroomde leider op technologiegebied te zijn. We snappen zowel de trends als de business, en we zijn in staat om een idee te vertalen in resultaat. En, last but not least, is de hedendaagse digitalisering niet de eerste verandering waarmee we als CIO’s te maken hebben gehad.”

De traditionele CIO heeft veel eigenschappen en vaardigheden die succes kunnen brengen, zo betoogde de Staplesman andermaal. “We zitten soms alleen onszelf in de weg, door ons op te stellen als een volger in plaats van een leider en niet groot genoeg te denken. Maar we zijn meer dan wie dan ook in staat de connectie te maken tussen IT-programma’s en businesskansen.” Daardoor zal je de business mede richting gaan geven. Dáár ligt de toekomst van de CIO, technologie inzetten voor verandering en misschien zelfs verstoring van de modellen. “Het gaat over het pakken van de gelegenheid. In plaats van ‘believe it’ zou ik willen zeggen ‘prove it’.”

Ubachs noemde als voorbeeld daarvan de door hem geïntroduceerde slimme pricing-tools, dynamische personalisatie en analytics binnen het e-commerce-domein. “Je kunt klanten beter bedienen als je weet wat en wanneer ze iets nodig hebben.” Daarnaast zoekt men groei door op basis van IT nieuwe services aan te bieden als helpdesk, notarisdiensten of het ontwerpen en printen van drukwerk.

Grammatica

Arnoud Klerkx van Sanoma Learning vertelde in Vught over zijn nichtje van veertien, dat niet zo goed was in grammatica. Hij gaf haar een toegangscode en wachtwoord voor een digitale leeromgeving, waarna ze op basis van data en slimme algoritmes een individueel leerpad kon volgen om haar kennis te verbeteren. Na twintig minuten verzuchtte zij al meer geleerd te hebben dan gedurende twee jaar in de klas. “De komende vijf jaar gaat er op dit gebied meer veranderen dan in de afgelopen honderd jaar”, stelde de chief business technology officer.

De CIO van de toekomst gaat zich daarbij flink roeren. Sterker: hij of zij wordt de aanjager van deze digitale transformatie en disruptie. Daartoe zou de IT-verantwoordelijke wel een iets ander profiel moeten krijgen, zo betoogde Klerkx. Het zal draaien om op businessresultaten gerichte mensen die snel nieuwe dingen ontwikkelen. Deze digitale leider wordt, net als Klerkx zelf, onderdeel van de business, die hij of zij mede helpt transformeren.

De CBTO gaf de digitale transformatie vorm door digitale en adaptieve capabilities te ontwikkelen. Daarnaast creëerde hij





David Byrne
General Manager

David Byrne
General Manager

David Byrne
General Manager

synergie over de vijf landen waar Sanoma Learning vestigingen heeft, alsmede het zesde bedrijf dat zich richt op emerging markets. Zijn opdracht was op basis van onderliggende technologie schaal te creëren. “We rollen technologie uit die lokaal aanpasbaar en te *localizen* is, maar met dezelfde technologische basis.”

Gevraagd naar de wisselwerking met de CIO vertelde Klerkx dat de verantwoordelijke voor de traditionele IT anders dan hijzelf rapporteert aan de CFO. Door deze splitsing van rollen hoeft Klerkx zich niet te richten op zaken als werkplek, datacenter en het ERP-systeem. “Ik kan mij volledig focussen op de digitale strategie.” Volgens Klerkx is dit weldoordacht en is ook nimmer geprobeerd de CBTO en CIO met elkaar te verenigen. “De context en drijfveren zijn in beide gevallen zo heel anders, dat het goed is dat deze functies uit elkaar zijn gehaald.”

Discussieronde

Jurylid Rob Beijleveld legde het de andere deelnemers voor: “Gaan we toe naar een nieuw type CIO, die meerdere rollen in zich verenigt? Of wordt het toch een splitsing: aan de ene kant de IT-directeur en aan de andere kant de digitale business-leider?” Erwin Logt denkt dat het allebei mogelijk is. “Soms zal de rol gesplitst worden, soms zal de CMO de digitale business onder de hoede nemen. Je zult verschillende succesmodellen tegenkomen.” Jeroen Sniijders benadrukte andermaal het belang van verandering, om niet te eindigen als een Tyrannosaurus rex. De commodity, inclusief het ERP-systeem, kun je volgens hem gemakkelijk uitbesteden of uit de cloud betrekken. Volgens Dave Ubachs is het niet zo belangrijk wie precies wat doet, zolang je maar doet wat goed is voor je bedrijf.

Michel van Hout gooide vervolgens een steen in de vijver: “Er wordt tijdens deze discussie te veel gezonden en te weinig geluisterd. Uitgangspunt is de context waarin we allemaal werken. Hetgeen waar we binnen onze eigen organisaties als leiders voor staan. De invulling van onze rollen kun je misschien niet doen vanuit bestaande paradigma's. Misschien moeten we in bepaalde gevallen over onze eigen schaduw heen springen om een ander in het zonnetje te kunnen zetten.” De business bijvoorbeeld, de medewerker, of de eindklant.

En daarmee was de discussie weer terug bij Transavia, waar IT moet zorgen dat reizigers hun vlucht niet langer alleen kiezen op basis van tijd, plaats en prijs, maar ook op factoren als service, veiligheid en gemak. “Het hele proces van een vlucht boeken en vliegen zit nog vol ‘irritators’. Onze rol is die zoveel mogelijk weg te nemen. Voor de klant, maar ook voor het cabinepersoneel en de piloot.”

Onderscheidend

Erwin Logt stelde vast dat iedereen klaar-blijkelijk nog op zoek is naar waar digital echt disruptief is. Iedereen kan volgens hem zijn best doen om een volledig klant-beeld te krijgen om deze zo goed mogelijk te helpen, maar daarin schuilt niet de onderscheidende waarde. De echte cultuurschok moet nog komen, waarbij bestaande bedrijven iets totaal nieuws en onverwachts zullen doen – bijvoorbeeld door een digitale activiteit te kopen of te ontwikkelen die in niets lijkt op de bestaande business. “Dat is de schok waaruit hopelijk nieuwe dingen naar voren komen.” Klerkx: “Wij lopen in dat opzicht al voor op de concurrentie, en dat was een bewuste keuze. Bij ons zal de vernieuwing altijd doorgaan.” Dave Ubachs: “Doe je dan innovatie om de innovatie? Of innoveer je om een probleem op te lossen?” Jeroen Sniijders stelde vervolgens dat de discussie wat hem betreft te zeer voorbij gaat aan de ondernemende kwaliteiten van de CIO. Men is wat hem betreft te veel gericht op het verbeteren van de bestaande waardeketens en te weinig op echte, verstorende innovatie en de echte businessuitdaging.

Laatste vraag vanuit de jury: hoe stellen jullie het winnende team samen dat de gewenste veranderingen aankan en gaat doorvoeren? Met name Logt en Ubachs hadden hierover al het nodige verteld, maar Van Hout wilde er nog wel iets over kwijt: “Je moet mensen hebben die de geestelijke rek hebben om te kunnen veranderen en om ergens naartoe te bewegen.”

Het oordeel

Het totale voortraject had Arnoud Klerkx al in een leidende positie gezet, waardoor het vooral de vraag was of iemand hem tijdens de discussie misschien toch nog voorbij zou streven. Dat bleek niet het geval. Het verhaal van de Sanoma Learning-CBTO werd na het tellen van de punten (met een weliswaar nipte voorsprong op

“VOLGEND JAAR ZOU ER HEEL GOED WEER EEN ECHE CIO OP HET PODIUM KUNNEN STAAN”

respectievelijk Ubachs en Logt) het beste ontvangen, waarmee hij zijn overwinning veilig stelde. Een rondje langs de andere genomineerden wees hem als echte digitale businessvernieuwer overigens eveneens als winnaar aan. Ook de maatschappelijke relevantie, namelijk verbetering van het onderwijs, woog daarbij mee.

De bijdragen van de deelnemers aan de discussie waren overigens zelden zo in evenwicht. Logt toonde zich ook in Vught een natuurlijke leider, Ubachs een intelligente communicator, Van Hout de vaardige motivator, terwijl Sniijders met zijn vernieuwende inzichten, aanpak en enthousiasme de grote verrassing van zowel het voortraject als de finale bijeenkomst was.

Juryvoorzitter Bernhard van Oranje concludeerde uiteindelijk dat het proces zijn werk weer had gedaan. “Alle kandidaten kunnen zonder problemen op het erepodium staan. Maar wanneer we het proces volgen en alles bij elkaar optellen, dan scoort Arnoud Klerkx duidelijk het beste”, aldus Van Oranje. “Hij is tijdens de discussie bovendien niet door de anderen van tafel geveegd, dus het is een echte en terechte winnaar.”

Jury en genomineerden

De kernjury werd dit jaar wederom gevormd door Marcel Krom (CIO Platform Nederland en PostNL), Marc Schuuring (Boston Consulting Group), Tjibbe van der Zeeuw (Qhuba), Rob Beijleveld (ICT Media) en Hotze Zijlstra (*CIO Magazine*). Bernhard van Oranje (Levig Global Sourcing) was wederom juryvoorzitter. Nieuw in het gezelschap waren de winnaars van 2013, Jeroen Tas (Philips) en Frans Woelders (ABN AMRO), die voor de verkiezing van 2016 plaats zullen maken voor de winnaar van de CIO of the Year Award van 2014: Louis Luijten (ASML). Het gezelschap werd ook dit jaar in het kader van de persoonlijke assessments weer bijgestaan door Bianca van der Zeeuw van Plan-B.