

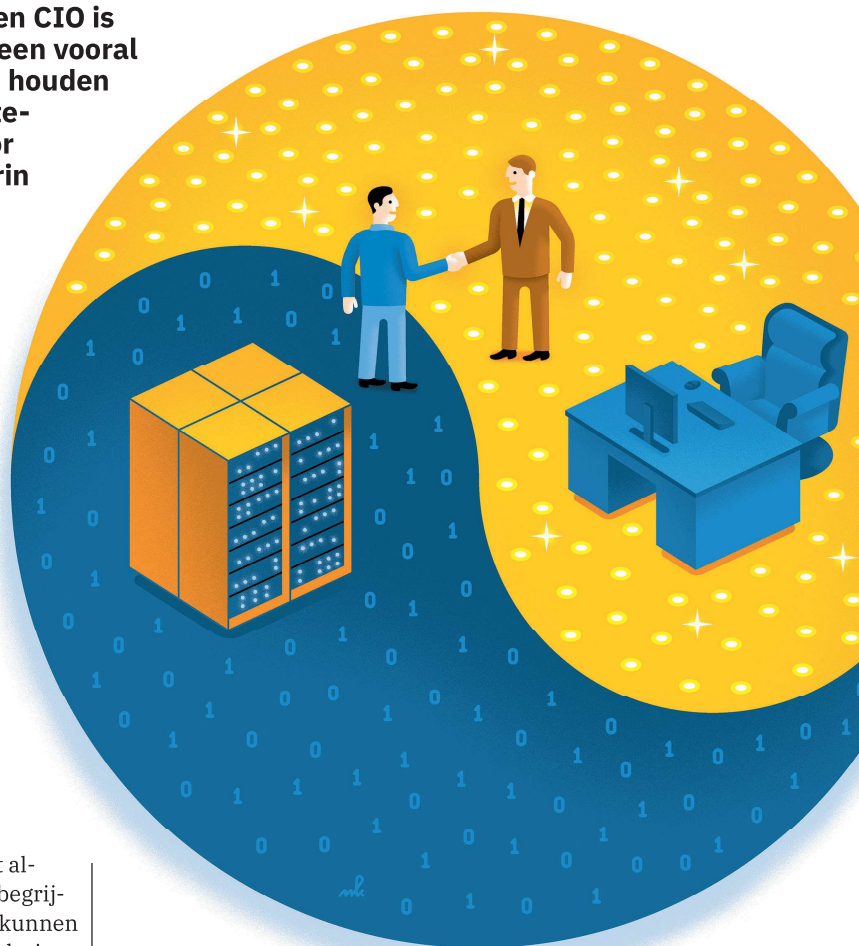
Nieuwe dynamiek tussen CEO en CIO:
partners in digitale transformatie

CEO en CIO als partners in digitale transformaties

De traditionele rolverdeling tussen CEO en CIO is voorgoed veranderd. Waar de CIO voorheen vooral verantwoordelijk was voor het 'draaiend houden van de IT-winkel', is de CIO 3.0 een strategisch partner van de CEO, essentieel voor het voortbestaan van de organisatie. Karin Zwiggelaar ziet de CIO evolueren van technologiemanager naar strategisch businessleider.

DEZE TRANSFORMATIE WORDT VERSNELD DOOR VERSCHILLENDE TRENDS. Cybersecurity blijft een aanhoudende bedreiging en AI heeft de potentie om conventionele bedrijfsprocessen te ontworpen en een nieuwe generatie bedrijfstoelen in het IT-landschap te introduceren. Tegelijkertijd dwingen economische uitdagingen en vergrijzende organisaties om processen te automatiseren en efficiënter te werken met minder middelen.

De CIO van vandaag moet niet alleen opkomende technologieën begrijpen, maar ook de business case kunnen maken voor hoe specifieke benaderingen van digitalisering en data de groei kunnen stimuleren of efficiency kun-



Beeld: van Marc Kolle

nen bevorderen. In het huidige technologische landschap moet de CIO vervolgens een proactieve rol innemen bij de implementatie van innovatie. Dit betekent niet alleen het identificeren van innovatie- en AI-kansen, maar ook het praktisch implementeren en opschalen ervan binnen de organisatie. De CIO is de katalysator voor digitale transformatie, waarbij het cruciaal is dat cybersecurity vanaf het begin wordt geïntegreerd in alle initiatieven. Dit vraagt om een gebalanceerde aanpak waarin innovatie en beveiliging hand in hand gaan.

In deze context wordt de symbiose tussen CEO en CIO steeds belangrijker. In een tijd waarin technologie leidend is in de bedrijfsstrategie en digitale transformatie de hele organisatie raakt, is deze samenwerking geen luxe maar pure noodzaak. Het feit dat veel CIO's nauw samenwerken met verschillende bedrijfsafdelingen aan AI-toepassingen, wat een groeiende synergie tussen technologisch leiderschap en bedrijfsfuncties weerspiegelt, maakt dat duidelijk. Het vraagt om een nieuwe vorm van duaal leiderschap waarbij CEO en CIO gezamenlijk de digitale koers van de organisatie bepalen. Dit wordt mooi geïllustreerd door de ING, waar de transformatie van traditionele bank naar techbedrijf laat zien hoe CEO en CIO als tandem opereren. Ze ontwikkelen gezamenlijk de digitale strategie, waarbij technologische mogelijkheden direct worden vertaald naar nieuwe businessmodellen.

Het strategisch partnerschap tussen CEO en CIO gaat verder dan een traditionele rapportagelijijn. Zij vormen samen een onlosmakelijk duo dat de digitale koers bepaalt en technologie integreert in de operatie en het DNA van de organisatie. De CEO en CIO ontwikkelen samen de digitale strategie, bepalen tech-

De CIO van Philips organiseert technologie-sessies voor het executive team, waarbij nieuwe ontwikkelingen worden gekoppeld aan businesskansen

nologische investeringen en sturen innovatieplannen aan. De CEO brengt hierbij marktinzicht, verandermanagement en stakeholder-focus in, terwijl de CIO technologisch inzicht, innovatiepotentieel, en expertise in digitale transformatie en security toevoegt.

Op één lijn

Een succesvol strategisch partnerschap reikt uiteraard verder dan alleen de as CEO-CIO. Het op één lijn zitten met het senior leiderschapsteam en business management is belangrijk. Zo kunnen veranderinspanningen, die andere afdelingen en medewerkers beïnvloeden, soepeler worden geïmplementeerd.

De CIO die het initiatief neemt om actief samen te werken met de rest van het bestuur en het management, maakt de CIO een waardevolle hulpbron voor de CEO. Dit geeft de CIO zelf ook een

duidelijker beeld van het schaakbord van de CEO en helpt de CIO de mogelijke zetten te zien die de CEO zou kunnen doen. Bij Philips bijvoorbeeld organiseert de CIO regelmatig technologie-sessies voor het executive team, waarbij nieuwe ontwikkelingen zoals AI direct worden gekoppeld aan concrete businesskansen. Deze praktische vertaling van technologie naar business impact vormt de kern van het strategisch partnerschap.

Een noodzakelijke rol van de CIO is ook het 'digitaal bekwaam' maken van de boardroom. Zo rapporteert 79% van de CIO's een sterke educatieve relatie met hun CEO, gedreven door de noodzaak om de impact van nieuwe technologieën goed te kunnen begrijpen (zie bron 2). Dit gaat verder dan alleen het uitleggen van technologie; het vraagt



Figuur 1: Complementaire krachten van CEO en CIO die elkaar versterken

Voor het slagen van digitale transformatie is effectieve communicatie breed in de organisatie onmisbaar

om het vertalen van technologische mogelijkheden naar business impact. De CIO moet complexe technologische concepten kunnen omzetten naar begrijpelijke businesstaal en tegelijkertijd de risico's en kansen helder kunnen communiceren.

Een succesvolle digitale transformatie vraagt een structurele samenwerking tussen CEO en CIO. Deze begint bijvoorbeeld met wekelijkse een-op-een overlegmomenten tussen CEO en CIO om de ontwikkelingen rond de organisatie, het concurrentielandschap en nieuwe trends te bespreken. Focus hierbij op de mogelijkheden en kansen voor de realisatie van de kerndoelstellingen van de organisatie zoals het verbeteren van klantervaringen en het gebruik van technologie om naadloze service te leveren. Deze gesprekken focussen op de alignment tussen technologie en bedrijfsstrategie, waarbij beide partijen vanuit hun expertise bijdragen aan de gezamenlijke digitale agenda. Zorg ook voor regelmatige actieve betrokkenheid van het volledige senior management om breder draagvlak te creëren.

Organiseer daarnaast gezamenlijke innovatiesessies binnen de organisatie waardoor er een platform ontstaat waar ideeën kunnen worden gedeeld en uitgewerkt. Het is essentieel dat de verantwoordelijkheid voor digitale projecten wordt gedeeld tussen business en IT, waarbij beide partijen zich eigenaar voelen van zowel het proces als het resultaat.

Het meten van voortgang en succes

Om de voortgang van digitale transformatie te monitoren, is het belangrijk om te focussen op een aantal kerngebieden, die zowel technologische als businessimpact weerspiegelen.

- Ten eerste het volgen van de digitale volwassenheid van de organisatie. Digitale volwassenheid geeft inzicht in het vermogen van de organisatie om

nieuwe technologieën te adopteren en te benutten. Hierbij is het ontwikkelen van digitale vaardigheden van medewerkers en een digitale mindset een belangrijke opdracht. Ook zijn technische capabilities relevant: in hoeverre kan de IT-organisatie nieuwe technologieën snel faciliteren.

- Daarnaast het meten van de concrete innovatie-output, zoals hoeveel nieuwe initiatieven daadwerkelijk worden gerealiseerd, de time-to-market (snelheid van implementatie), de return on digital investment (RODI), mate van AI-adoptie in bedrijfsprocessen.
- Tot slot de gecreëerde klantwaarde, die direct laat zien of de transformatie-inspanningen leiden tot betere dienstverlening en klanttevredenheid. Denk hierbij aan customer experience scores, digital interactie metriecken, efficiency-metingen, nieuwe digitale inkomstenstromen.

Al deze metingen vormen de basis voor continue verbetering en bijsturing van de digitale strategie.

Communicatie als succesfactor

Net als bij elke andere relatie is goede communicatie een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking tussen CIO en CEO. Voor de CIO is het van belang om de eigen communicatiestijl aan te passen aan de manier waarop de CEO informatie wil ontvangen.

Voor het slagen van digitale transformatie is effectieve communicatie ook breder in de organisatie onmisbaar. Dit begint met het ontwikkelen van een gemeenschappelijke taal in de boardroom en tussen business en IT. Technische concepten worden consequent vertaald naar begrijpelijke business termen en businessimpact, waarbij gebruik wordt gemaakt van concrete use cases en tastbare voorbeelden. Modern communicatieplatforms zoals Microsoft Teams worden ingezet om de dagelijkse samenwerking te faciliteren.

Een goede samenwerking vraagt om investeren in wederzijds begrip

Door regelmatige strategische dialogen te voeren en gezamenlijke KPI's te definiëren, ontstaat er een gedeeld begrip van doelen en voortgang. Deze manier van communiceren moet worden verankerd in de organisatie om duurzaam succes te garanderen.

Effectieve communicatie met alle stakeholders vraagt om een gelaagde aanpak:

- Executive niveau: strategische impact en waardecreatie
- Managementniveau: operationele excellentie en procesverbetering
- Werkvloerniveau: concrete tools en gebruikersvoordelen

Cultuurverandering en governance

Digitale transformatie vraagt om een fundamentele cultuurverandering binnen organisaties. De CEO en CIO geven hier samen sturing aan. Daarbij sturen ze op de ontwikkeling van een digitale mindset, het stimuleren van innovatief denken, het bevorderen van experimenteren en leren, datagedreven besluitvorming, het creëren van cross-functionele samenwerking in de organisatie en flexibele budgettering voor innovatie.

Tegelijkertijd is vanuit verandermanagement perspectief belangrijk om binnen de organisatie duidelijk te communiceren over de digitale visie van de

organisatie, concrete voorbeelden van succes te delen en te vieren, naar actieve betrokkenheid van medewerkers te streven en mogelijkheden voor continue training en ontwikkeling te bieden.

Dit vraagt ook om nieuwe governancestructuren, zoals gezamenlijke digitale stuurgroepen voor geïntegreerde business-IT besluitvorming en een geïntegreerde portfolio-aanpak. De traditionele hiërarchische structuren maken plaats voor meer agile werkwijzen, zelfs op bestuursniveau.

Innovatie omarmen en stimuleren

De symbiose tussen CEO en CIO wordt steeds belangrijker. Het succes van digitale transformatie hangt in grote mate af van de effectiviteit van deze samenwerkingsrelatie. Organisaties waar deze dynamiek goed werkt, zijn beter gepositioneerd voor snelle aanpassing aan marktveranderingen en effectieve implementatie van nieuwe technologieën. Dit vraagt om continue investering in wederzijds begrip en kennisuitwisseling, het creëren van gezamenlijke succesindicatoren en het ontwikkelen van een gedeelde digitale visie. De uitdaging voor moderne organisaties ligt niet alleen in het adopteren van nieuwe technologieën, maar vooral in het creëren van een organisatie die digitale innovatie omarmt en stimuleert. Dit kan alleen slagen wanneer CEO en CIO als gelijkwaardige partners opereren, elk vanuit hun eigen expertise maar met een gezamenlijk doel: het leiden van hun organisatie naar een succesvolle digitale toekomst. 

Referenties: zie www.agconnect.nl



Karin Zwigelaar
werkt als adviseur bij
M&I/Partners.

Reacties en bijdragen

Voor reacties en
nieuwe bijdragen van
IT-experts:
Tanja de Vrede
020-2467230
t.d.vrede@agconnect.nl