



DE NIEUWE ROL VAN DE CIO

Nieuwe technologie, trends en verwachtingen doen de rol van de CIO of IT-manager grondig veranderen. Al is het maar dat heel wat IT-budgetten verschuiven naar andere afdelingen. "IT wordt een evidentie binnen zowat alle businessfuncties." **DRIES VAN NIEUWENHUYSE & WILLIAM VISTERIN**

Het was onderzoeksbureau Gartner dat onlangs voorspelde dat de CMO of marketingdirecteur in 2017 meer aan IT zal besteden dan de CIO (Chief Information Officer) zelf. Het concurrerende bureau IDC kwam met een vergelijkbaar onderzoek op de proppen. Volgens hen zullen 'line of business executives' binnen een jaar of drie al zowat 40 procent van de IT-budgetten onder hun hoede hebben.

Conciërge

De rol en de macht van een IT-verantwoordelijke binnen een organisatie staat dus enigszins onder druk. Al hangt alles af van de uiteindelijke rol die een CIO zal (en wil) invullen. Gartner situeert de rol van de CIO-rol in dit kader volgens twee spanningsvelden: tactisch versus strategisch en risico-avers versus risiconemend.

Binnen dit model bekomen we vier kwadranten met telkens één profiel van CIO: maaltanden of *grinders* (risico-avers en tactisch), *team players* (risico-avers en strategisch), *butlers* (ondernemend en tactisch) en *entrepreneurs* (ondernemend en strategisch). Al hangt de invulling ook

af van de omstandigheden. Heel wat CIO's proberen nog altijd de lichten brandend te houden en hebben weinig ademruimte om ondernemend te zijn, laat staan strategisch.

Intussen verplicht de nieuwe technologische evolutie (met onder meer de cloud, big data, ...) de CIO om diverse rollen op te nemen. Dat is niet eenvoudig als u weet dat de budgetten waarmee dit dient te gebeuren nog amper groeien en steeds meer uit andere departementen komen, zoals marketing of financiën. De kans bestaat dus dat de CIO achterblijft als conciërge, terwijl de business ondertussen de toekomst aan het uittekenen is en van het ene feestje naar het andere trekt. Al lijkt er geen keuze.

CFO

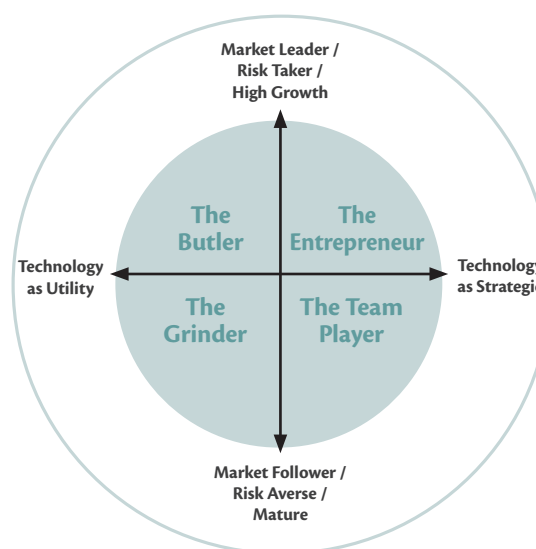
De CIO lijkt in het oog van de storm te staan, en toch is er enige gelijkenis met andere managementprofielen. Zo merken we een gelijklopende evolutie bij de CFO. Advieskantoor Ernst&Young publiceerde onlangs bijvoorbeeld een analogoos verhaal met twee spanningsvelden. Het verklaren van de cijfers (reactief) versus het aanwenden van deze cijfers (proactief) enerzijds en controlling versus het nemen van beslissingen en het communiceren ervan anderzijds. Zo bekomen we ook hier vier kwadranten: *score keeper* (verklaren en controlling), *commentator* (verklaren en beslissen), *conservator* (controlling en cijfers gebruiken om te beslissen en te veranderen) en *business partner* (proactief beslissingen onderbouwen en verandering bewerkstelligen). Het lijkt evident, maar elke CFO droomt er wellicht van om te evolueren van *bean counter* naar *bean grower*. En tegelijk willen ook andere profielen als de COO en de CHRO allemaal meer waarde gaan creëren, veeleer dan dat ze de reputatie zouden hebben om alleen maar geld te kosten.

Cross-departementeel

Als antwoord op veranderende externe en interne omstandigheden zal de CIO zich dus moeten aanpassen. Technologische veranderingen zoals cyber warfare, Bring Your Own Device en nieuwe besturingssystemen worden meestal vrij makkelijk herkend. Andere veranderingen zijn de toegenomen nood aan proactiviteit, waarbij de CIO mogelijk een rol van betekenis kan spelen bij het beleid, de opkomst van analytics, outsourcing op basis van processen en intelligentie. Ook de evolutie rond cloud computing speelt in dit alles een belangrijke rol.

Bovenal evolueren organisaties meer en meer naar cross-departementele samenwerkingsverbanden. IT-departementen lossen daardoor mogelijk geleidelijk aan op in de diverse businessdepartementen, zodat IT een evidentie wordt binnen zowat alle businessfuncties. Deze organisatorische, technologische en analytische trends dwingen de CIO dus tot aanpassing. Nieuwe rollen van de CIO kunnen dan ook die van entrepreneur, global talent scout, connector, futurist of master of business metrics zijn, die hem in staat moeten stellen om om te gaan met alle technologische evoluties. De huidige macro-economische situatie zal de nood aan veranderingen zelfs nog veel scherper stellen.

DRIES VAN NIEUWENHUYSE is onderzoeker aan het BICC van Thomas More en werkt vooral rond performance management maturiteitsmodellen. Hij is zelfstandig consultant en auteur van drie boeken over performance management (www.hetperformancemanagementboek.be).



Het profiel van de CIO volgens Gartner.

Welke weg voor de CIO of IT-manager?

Er zijn verschillende opties voor de toekomst van de CIO.

1. CIO wordt CTO

De CIO kan zich terugplooiën en de rol van CTO opnemen. De niet-technologische veranderingen zullen wellicht zeer vlug overgenomen worden door de CFO, die ze met volle goesting zal aanwenden om zijn nieuwe proactieve rol in te vullen. Technologiegedreven CIO's zullen wellicht in dit scenario geduwd worden.

2. CIO wordt CDO

Een ander alternatief zou kunnen zijn dat alle beleidsondersteunende processen van zowel CIO als CFO gebundeld worden onder de CDO (Chief Data Officer) of CPO (Chief Performance Officer). Zowel de CIO als de CFO zou daarbij terugplooiën op zijn initiële expertisedomein en de lijmfunctie, die alle eindjes aan elkaar knoopt, kan door deze nieuwe functie ingevuld worden.

3. CIO wordt CSB

Een andere weg, specifiek in functie van de evolutie van cloud computing, is dat een CIO evolueert naar een soort van interne cloud services broker, die de diverse cloudtoepassingen, zowel private als public, aan mekaar knoopt en organiseert.