

Op weg naar de CIO 3.0

Giant leap of small step voor de overheid?

Karin Zwiggelaar en Antoon van Luxemburg bieden in het boek 'CIO 3.0 - Het verschil maken bij digitale transformatie' praktische handvatten om innovatie en transformatie vanuit een businessperspectief te verankeren in de functie van de CIO. Daarvoor zal de CIO zich meer moeten richten op business en op innovatie. Dat vereist doorontwikkeling van de functie, maar vraagt ook van de algemene leiding digitaal leiderschap en aandacht voor de mogelijkheden die ICT biedt.

M&I/Partners/

M&I/Partners is het onafhankelijke adviesbureau voor management en ICT
www.mxi.nl

Tekst: Wijnand Heijnen, principal adviseur M&I/Partners

De overheid moet sneller kunnen reageren op ICT-ontwikkelingen, meldde het Centraal Planbureau (CPB) recent in zijn Policy Brief. Het vakgebied ontwikkelt zich zodanig snel dat een te afwachtende houding kan leiden tot maatschappelijke risico's op het vlak van informatiekwaliteit, concurrentie, cybercriminaliteit of privacybescherming. Hoe later de overheid ingrijpt bij de introductie van nieuwe mogelijkheden en toepassingen van ICT, des te hoger de aanpassingskosten. De vraag dient zich aan of de overheid hiervoor is toegerust. Is de overheid voldoende in staat in te spelen op de huidige en toekomstige ICT-ontwikkelingen op het gebied van internet, social media, mobile computing, cloud-technologie, big data of Internet of Things?

DE DIGITALE TRANSFORMATIE IS EEN ZAAK VAN DE HELE ORGANISATIE

En is de overheid voldoende in staat hierop in te spelen vanuit de verschillende rollen die zij vervult? De overheid is dienstverlener, handhaver, maar ook beleidsmaker en regulator naar markt en maatschappij. Het CPB gaat met name in op deze laatste rol en benadrukt de noodzaak dat de overheid zich hierop verder moet voorbereiden ter voorkoming van hogere maatschappelijke lasten wanneer alsnog moet worden ingegrepen.

Digitale transformatie

De geschetste ontwikkelingen vragen organisaties een digitale transformatie door te maken om bestaansrecht te houden. Wat kan geleerd worden van Uber, Airbnb, Netflix en Spotify, of de

vlucht die social media heeft genomen? Hoe pakt dat uit voor de overheid? En vormt de stap naar digitale transformatie voor de overheid een realistische vervolgstap of zal het een vrijwel onhaalbare reuzensprong zijn?

Beginvraag is wat digitale transformatie inhoudt. In de gangbare analyses over disruptieve ontwikkelingen die door technologie zijn ingegeven, komen de meeste voorbeelden voort uit het bedrijfsleven. De grootste impact hebben deze ontwikkelingen voor het businessmodel, concurrerend vermogen, toegevoegde waarde voor de klant en de klantervaring. De businessmodellen van Airbnb, Netflix of iTunes vormden enorme veranderingen voor bestaande spelers in die markten. Concurrentie is – vanzelfsprekend – ingrijpend veranderd met de opkomst van online winkels, maar ook door de beschikbare product- en prijsinformatie via internet. Toegevoegde waarde voor de klant heeft een andere betekenis gekregen waarbij advies en service prominenter zijn geworden. Bedrijven richten zich op het steeds verder verbeteren van de digitale klantervaring. Ook voor de overheid zijn dit relevante onderwerpen. Vanuit juist de verschillende overheidsrollen kan dit net even andere gevolgen hebben. Wanneer een burger of bedrijf de overheid bijvoorbeeld treft in haar handhavende rol, dan zal in de meeste gevallen een superieure digitale klantervaring ver te zoeken zijn. Vanuit het businessmodel geredeneerd, zal de overheid weliswaar niet failliet gaan, maar bezuinigingen kunnen wel degelijk de start zijn voor nieuwe uitvoeringsmodellen.

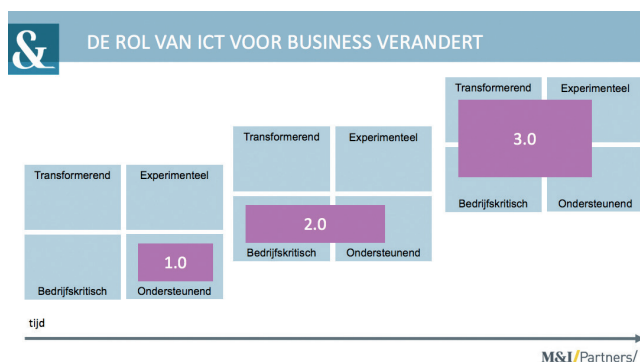
Klantervaringen

Neem nog even het businessmodel. De overheid zet in haar dienstverlenende rol nadrukkelijk in op de digitale afhandeling van klantprocessen. Overheden zijn zich zeer bewust van het feit dat een transactie via internet goedkoper is dan een telefoontje, terwijl beide ook flink goedkoper zijn dan een fysiek

baliecontact. Vanuit het kostenperspectief heeft het UWV de mogelijkheid voor fysieke klantcontacten al sinds geruime tijd sterk teruggedrongen, net als bij indicatiestelling door het ClZ. Bij de vormgeving van overheidsdienstverlening, bijvoorbeeld bij het aanvragen van een uitkering, een PGB, het bijhouden van een re-integratiedossier of een bouwvergunning, wegen klantervaringen steeds zwaarder mee.

Een klassieke invulling van de ICT-functie is bij digitale transformatie niet meer voldoende. Om het hoofd te bieden aan de nieuwe ontwikkelingen, kunnen ICT-managers zich niet meer alleen druk maken om infrastructuur en het beheer van applicaties. Digitale transformatie vraagt een overheid die zich richt op innovatie en de transformatie van de business met gebruikmaking van alle mogelijkheden en de strategische waarde die ICT biedt.

Om de digitale transformatie succesvol te realiseren, geven de auteurs het volgende advies. (1) Zet je klant centraal bij digitale dienstverlening en zorg voor een superieure klantervaring (integreer fysieke en digitale dienstverlening). (2) flexibiliseer de backoffice processen en platformen, (3) innoveer dienstverlening en uitvoeringsmodellen door inzet van digitale technologie.



De vaststelling dat ICT-ontwikkelingen snel gaan en vragen om een innoverende overheid, is op zichzelf niet nieuw. Het gaat juist om de concrete stappen die gezet kunnen worden. Dat begint bij de constatering dat de digitale transformatie een zaak is van de hele organisatie. De ICT-afdeling kan de transformatie ondersteunen door (nog) meer in te zetten op innovatie en de strategische waarde van ICT voor de business. De CIO ontwikkelt zich daarbij tot een CIO 3.0 met een centrale leiderschapsrol; een aansprekend perspectief voor de overheid. Daardoor is zij beter in staat het hoofd te bieden aan ICT-ontwikkelingen en bovendien passen extra aandacht voor innovatie en transformatie bij de uitdagingen waarvoor de overheid zich geplaatst ziet.

Innovatief

Binnen de overheid bestaan nu al veel initiatieven die vaak sterk innovatief van karakter zijn. Het werken met experimenteeruimte, pilots en proefprojecten is binnen de overheid wijdverbreid. De overheid dient deze pilots en experimenten goed te verankeren en deze nadrukkelijker een positie te geven binnen de broodnodige transformatiedoelen van organisaties. Meer vanuit cultuuroogpunt is nog wel nodig dat de overheid minder beheersmatig vanuit regels en procedures omgaat met nieuwe ontwikkelingen en het mislukken van experimenten meer gaat zien als noodzakelijk onderdeel van het leerproces bij innovatie. Wanneer de overheid het experimenteren meer een vaste plaats geeft binnen organisatieontwikkeling, en meer inzet op afstemming van operatie en innovatie, lijkt de ontwikkeling bij de overheid naar digitale transformatie een haalbare 'next step' en geen reuzensprong.

Meer weten?

Het boek 'CIO 3.0 - Het verschil maken bij digitale transformatie' van Karin Zwiggelaar en Antoon van Luxemburg is uitgegeven door Van Haren Publishing BV.