



# THOUGHTLEADER FOCUS

# **WAT STAAT ER OP DE RADAR**

# **BIJ C-LEVEL NEDERLAND?**

Q4 2022

Door:  
Vikram Kapoor  
Martin van Langen  
Roos Snels  
Rini van Solingen

<b>De ontdekkingsreis naar de focus van Thoughtleaders .....</b>	<b>4</b>
<b>Lijst met geïnterviewde Thoughtleaders .....</b>	<b>5</b>
<b>Radarbeeld .....</b>	<b>7</b>
<b>Een overzicht van de ontwikkelingen.....</b>	<b>9</b>
<b>Op zoek naar het hoe en naar feedback.....</b>	<b>13</b>
<b>Roundtables om het hoe gezamenlijk te onderzoeken en uit te werken .....</b>	<b>14</b>
<b>Bijlagen: Overzicht van de uitdagingen .....</b>	<b>15</b>



Door de snelheid van verandering in de maatschappij en de onvoorspelbaarheid van nieuwe ontwikkeling is alles tijdelijk. Niets is meer voor altijd. Doorlopend veranderen is noodzakelijk en blijft. De vraag is dan: hoe kun je die wetenschap in je voordeel gebruiken? Hoe zorg je dat jouw organisatie niet vastloopt in verandering maar deze juist weet in te zetten als kracht? Vikram Kapoor en Rini van Solingen zijn vanaf mei 2020 op ontdekkingsreis naar de geheimen van aanpasbaar organiseren en hebben hiervoor het Thoughtleaders Network opgericht. Later hebben Martin van Langen en Roos Snels zich bij de zoektocht aangesloten.

Dit paper toont de bevindingen en observaties van de geïnterviewde Thoughtleaders in periode:  
1 oktober 2021 t/m 30 september 2022

# DE ONTDEKKINGSREIS NAAR DE FOCUS VAN THOUGHTLEADERS

Wie bepaalt de veranderagenda van organisaties in Nederland? Wie zijn die visionairs die zorgen dat onze organisaties klaar zijn voor een dynamische en veranderlijke toekomst? Hoe zorgen zij er voor dat de belangrijkste thema's ook bovenaan de veranderagenda staan van hun organisaties? Wat staat er op radar van C-level Nederland?

Elke organisatie heeft Thoughtleaders. Zij zijn de personen die net even wat verder kijken dan belangrijke en urgente thema's van vandaag. Zij kijken naar algemene trends in markt, maatschappij en technologie. Zij zorgen dat hun organisatie future-proof is. Niet alleen aanpassen wanneer dat nodig is, maar ook preventief verandering op voorhand al doorvoeren. Je bent met een verandering namelijk zelden precies op het juiste moment; dat is meestal louter toeval. Je bent óf te vroeg, óf te laat. En beiden zijn oké. En toch zijn er in elke organisatie Thoughtleaders die liever te vroeg zijn met verandering (of juist bewust en opzettelijk te laat).

Maar wie zijn zij en waar zijn zij mee bezig? We besloten daarom op ontdekkingsreis te gaan. In de vorm van interviews. Een serie gesprekken met Thoughtleader 'CxO's' in organisaties die het verschil durven te maken. Met nieuwsgierigheid waar zij zelf mee bezig zijn, en met het vertrouwen dat algemene trends zich daardoor zullen openbaren. Niet aan de hand van een vaste gestructureerde lijst van vragen, maar vooral via een open dialoog rondom hun uitdagingen, wat ze daaraan doen, en hoe zij in het algemeen omgaan met de behoefte aan versnelling en toenemende onvoorspelbaarheid.

Op dit moment hebben we meer dan 58 interviews gehouden. En we gaan hier mee door. Elk kwartaal laten we via een 'rolling forecast' zien wat de trend is van allen die wij in de afgelopen 12 maanden hebben gesproken. Zodoende laat dit paper zien wat de C-level thoughtleaders van Nederland momenteel op hun radar hebben.



**CANDICE DILLON**  
CIO VODAFONE-ZIGGO



**WIM DE BOER**  
CIO STEDIN



**JURRIE VAN ROOIJEN**  
CTO BOL.COM



**FRANK DE GOEDE**



**HESSEL DIKKERS**  
CIO NS



**TOM VERVOORT**  
CIO DHL EXPRESS



**ERIK HIETKAMP**  
CIO DAS



**DENNIS BRUSSEL**  
CIO/CTO  
NN-GROUP



**MARTIN VAN GOGH**  
BATENBURG  
TECHNIEK



**VIRGINIA YANQUILEVICH**  
CEO DOPPER



**LEO VD HEIJDEN**  
CEO CALVI



**WILLEM ROSKAM**  
CTO



**MIRJAM VERHOEVEN**  
COÖPERATIE VGZ



**HENK KOLK**  
HEAD OF ENTERPRISE  
ARCHITECTURE  
NN-GROUP



**BERT REITSMA**  
PROGRAMMADIRECTEUR  
IT & DATA  
CJIB



**JEROEN CORNELISSEN**  
CIO TRANSAVIA



**AMIR AROONI**  
CIO DISCOVER



**MARK EDELBROEK**  
DIRECTOR OF BUSINESS  
TECHNOLOGY  
ENECO



**RON VAN VLIET**  
CEO FREO



**PAUL VAN DEN HEUVEL**  
CIO HTM PERSONEN-  
VERVOER



**FREDDIE VELMAAT**  
MANAGING DIRECTOR  
CENTRIC



**HENK RICHMOND**  
DOMAIN LEAD TECH  
RABOBANK



**EELKO VAN LEEUWEN**  
CIO ABN AMRO  
CLEARING BANK



**ROB VISSER**  
NN GROUP CIO NN



**SJOERD BLÜM**  
CIO SCHIPHOL



**KLAAS ARIAANS**  
MANAGER DIRECTOR CON-  
SUMER CLIENTS  
ABN AMRO BANK



**ERIK SCHERFF**



**MARJOLEIN SMEETS**  
CIO DELTA FIBER



**ANJO VAN DER SPEK**  
CIO DE MANDEMAKERS  
GROEP



**SONJA MILJOEN**  
HEAD IT CUSTOMER &  
COMMERCE NN



**TOINE VAN EEDEN**  
CIO/CDO SALTA GROUP



**GIOVANNI PICCIRILLI**  
CTO RTL NEDERLAND



**LEON TOET**  
CCO T-MOBILE



# RADARBEELD

De thema's of onderwerpen die genoemd zijn in de interviews wilden we visualiseren in een beeld dat aangeeft hoe vaak iets is genoemd en uit welke richting het komt. We zijn voor een dergelijke visualisatie uitgekomen op een radarbeeld. En dan niet de klassieke radarchart die we kennen uit Excel, maar een radarbeeld uit de defensie-wereld.

Die laat namelijk zien waar om je heen gebeurt. Uit welke richting het komt. Hoe groot of impactvol het is. En of het ver is of dichtbij. Een dergelijk radarbeeld helpt bij het nemen van beslissingen, het maken van keuzes. Moet ik iets of juist niet? En met welke inzet moet ik reageren? Of zijn we al bezig? Het sluit ook aan bij de VUCA-wereld – een term die steeds vaker gebruikt wordt voor de veranderlijke wereld waarin wij leven. En ook die term komt uit de defensie-wereld.

Dus een radarbeeld. Maar wat zijn dan de assen? Noord, Oost, Zuid en West zijn niet echt van toepassing. Wij hebben er voor gekozen om twee richtingen te definiëren:

- Noord-Zuid gaat over Techniek versus Organisatie. Richt het zich op technologie, architectuur of technische infrastructuur (Noord)? Of richt het zich op processen, tools, structuren of organisatie-inrichting (Zuid)?
- West-Oost gaat over Intern versus Extern. Richt het zich op de binnenwereld, de cultuur en de medewerkers (West)? Of richt het zich juist op de buitenwereld, de markt, de klant en toezichthouders (Oost)?

Daarnaast hebben we gekeken of we labels kunnen plakken op de tussenliggende “Windrichtingen” op basis van de onderwerpen die in de interviews naar voren kwamen. Dat lukte wonderwel best aardig:

- Noord-West (Cultuur en Technologie) hebben we het label ‘Vakmanschap’ gegeven; alle activiteiten die ervoor zorgen dat medewerkers en technologie met elkaar worden verweven en duurzaam worden doorontwikkeld.
- Noord-Oost (Markt en Technologie) hebben we het label ‘Innovatie’ gegeven; alle technische ontwikkelingen die verbetering en toegevoegde waarde in de markt en voor klanten hebben.



- Zuid-Oost (Markt en Organisatie) hebben we het label ‘Schaling’ gegeven; alle aanpassingen en structurering die gericht zijn naar buiten: het zodanig organiseren dat de markt en klanten snel en direct profiteren van de manier waarop je bent georganiseerd. Vooral belangrijk wanneer het goed gaat en groeit; vandaar dat het label gaat over schalen.
- Zuid-West (Cultuur en Organisatie) hebben we het label ‘Leiderschap’ gegeven; alle ontwikkelingen die een combinatie maken tussen cultuur en organisatiestructuur. Dat is het domein van leiderschap: transformerend, operationeel, richtinggevend en kaderstellend.

En daarnaast natuurlijk geeft een radarbeeld ook goed aan of iets dichtbij is of juist veraf. Hoe vaker iets genoemd wordt in een interview, hoe meer men er blijkbaar mee bezig is, en dus hoe dichterbij. Hoe minder het genoemd is, hoe verder weg in het radarbeeld. Of je er in jouw organisatie op moet acteren is aan jouzelf; dichtbij of veraf in het radarfiguur maakt wat dat betreft niet uit. Wel is het vaak handig te weten of je de enige bent of een van de velen, en of je dus iets vergeet of al eerder op zou moeten/kunnen pakken.

In de radar zijn de volgende thema's/onderwerpen weergegeven:

**Digitale Transformatie (60%)** – Alle veranderende en programmatische activiteiten voor het omvormen van uitvoerende processen (zowel intern als extern) tot geautomatiseerde processen. In veel organisaties is dat in eerste instantie het automatiseren van fysieke/handmatige processen. Maar het omvat ook de vervolgvactiteiten waarin de gehele dienstverlening en businessmodellen tegen het licht worden gehouden en opnieuw worden ingericht, gebruikmakende van alle mogelijkheden die digitalisering te bieden heeft.

**Krapte Arbeidsmarkt (40%)** – De problematiek rond een groot tekort aan medewerkers passend bij de gezochte vaardigheden en ervaring. Dit bestaat enerzijds uit het invullen van vacatures en werven van talent, en anderzijds uit het voorkomen van verloop door het zorgen voor leuk, relevant, motiverend werk met de daarbij behorende arbeidsvoorwaarden en beloning.

**Safety, Security & Privacy (40%)** – Zorgen dat in het DNA van de mensen, organisatie, werkwijzen en systemen alles dat wordt voortgebracht intrinsiek veilig en beschikbaar is.

**Big Data/AI/ML (30%)** – Alle initiatieven die te maken hebben met het centraal zetten van nieuwe technologische oplossingen voor het automatiseren van werk – onder meer het extern in de cloud neerzetten van diensten waarmee continuïteit, schaalbaarheid en geïntegreerde containerisation en CI/CD worden geregeld, maar ook machine learning (ML), artificial intelligence (AI) en dergelijke scharen we onder dit thema

**Alignment Intern/Extern (27%)** – Het effectief en efficiënt inrichten van alle interne en externe afstemming en samenwerkingsprocessen. Flow proberen te beogen in elke vorm van samenwerking zonder telkens belangen af te hoeven wegen of te balanceren.

**Legacy Vervanging/Opsplitsing 23%)** - Het stapsgewijs of bigbang vervangen van bestaande systemen die op oudere of niet langer technisch ondersteunde platformen zijn gebouwd. Deze legacy systemen vormen vaak een belangrijk operationeel hart van een organisatie en zijn door de verouderde technologie een bedrijfsrisico geworden. Niet alleen de aanwezigheid is een risico maar ook het vervangingsproces is een risico door de sterke afhankelijkheid in de dagelijkse operatie.

**Portfoliomanagement (20%)** – Het inrichten van structuren en processen voor het kortcyclisch ordenen en aansturen van het totale investering- en ontwikkelportfolio. Steeds meer organisaties ervaren dat de verandersonnelheid en dynamiek dusdanig toeneemt dat ook het portfolio management op een flexibele en aanpasbare manier moet worden ingericht.

**Digitale Cultuur (20%)** – Een cultuur in een organisatie waarbij digitale uitvoering, digitale ontwikkeling en digitale competenties de kern vormen van het DNA. Voor elke nieuwe dienst, product of ander initiatief zal data, digitale ondersteuning en geautomatiseerde opschaling het uitgangspunt zijn.

**DevOps Infrastructure (20%)** – De technische en organisatorische omgeving waarmee DevOps wordt ondersteund en geïmplementeerd is. De combinatie van cultuur, practices en tools die het vermogen van een organisatie vergroten om applicaties en services met hoge snelheid te leveren.

**Wet- en Regelgeving (17%)** – Directieve kaders, voor het correct implementeren of toepassen van wetgeving. In regelgeving stelt een regelgever uitvoeringskaders aan anderen. Regelgeving is bedoeld om: de strekking van wetgeving nader toe te spitsen op een specifieke bedrijfstak of samenlevingsaspect.

**Agile Leiderschap (17%)** – Het veranderen van de management- en directiepopulatie die vanuit een digitale en agile mindset en resultaatgerichte filosofie helpt om de mensen en de organisatie steeds meer waarde te laten leveren met steeds minder spanning. Een integrale doorleving van digitale dienstverlening, visie en productontwikkeling is daarvoor nodig.

**Vakmanschapontwikkeling (17%)** – Het constant doorontwikkelen van persoonlijk vakmanschap omdat uiteindelijk het verschil in prestaties en kwaliteit door vakmanschap wordt bepaald.

**Agile Governance (13%)** – Het aanpassen van de algehele besturingsstroom, processen en rapportage op een omgeving waarin stabiele Agile teams die kortcyclisch waarde leveren centraal staan, maar die ook aansluit bij een toezichhoudende buitenwereld die niet altijd precies begrijpt wat Agile precies is.

**DevOps Infrastructure (13%)** – De technische en organisatorische omgeving waarmee DevOps wordt ondersteund en geïmplementeerd is. De combinatie van cultuur, practices en tools die het vermogen van een organisatie vergroten om applicaties en services met hoge snelheid te leveren.

**Commerciële Slagkracht (13%)** – Het vergroten van de commerciële impact, bijvoorbeeld door het vergroten of verbreden van markten, internationalisering, dienstverbreding, en dergelijke. Daarnaast zal snelheid en wendbaarheid daarin een grote rol spelen om die slagkracht te vergroten.

**Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (10%)** – Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) beoogt de impact op mens en milieu in een goede balans neer te zetten. Organisatie met een focus op MVO zijn actief bezig met het toevoegen van waarde aan de samenleving. Termen als duurzaamheid, circulariteit, social return en duurzame arbeidsomstandigheden zijn hier onderdeel van.

**High Performing Teams (7%)** – Verbeteractiviteiten, teaminrichting en organisatieveranderingen die tot doel hebben om de prestaties van een team (of meerdere teams) significant te verhogen. Dit gaat niet alleen over productiviteitsverbetering (output) maar vooral ook over impactverhoging (outcome). De mate van verbetering wisselt altijd per omgeving, maar een verdubbeling van outcome en output wordt vaak gehanteerd om van high performance te kunnen spreken.

**Customer Excellence (7%)** – Is de focus op het dusdanig verbeteren van klantreizen dat de klant de perceptie heeft dat deze helemaal op maat en voor diens behoefte is ingericht en daarmee een unieke klantbeleving geeft, geïntegreerd langs alle mogelijke kanalen. Dit gaat dus verder dan alleen digitale klantreizen, het omvat een grote hoeveelheid geautomatiseerde activiteiten en dataverzameling met als doel de klantbeleving steeds verder te verbeteren.

**Growth Mindset (7%)** – De mindset van een individu (of groep) die gebaseerd is op oneindige en onuitputtelijke groeimogelijkheden. Niet uitgaan van schaarste en beperking maar uitgaan van onbegrensde mogelijkheden. Het uitgangspunt is dat voor elk individu diens kwaliteiten, intelligentie en persoonlijkheid niet op voorhand vaststaan of begrensd zijn, maar dat deze altijd verder ontwikkeld kunnen worden door te leren en ervaringen op te doen.

**Product/Purpose Led Growth (5%)** – Het streven van een organisatie om de groei van haar dienstverlening (en commercieel succes) onafhankelijk te maken van menselijk handelen in de eigen organisatie. De bedoeling is dat de producten of de purpose van de organisatie via de klanten en diens ervaringen, automatisch leidt tot groei.

**Internationalisering (3%)** – Het proces waarbij samenwerkingsrelaties over steeds grotere afstanden worden aangegaan en over landsgrenzen heen reiken. Dit heeft impact op organisaties rond onder andere: administratieve lasten, variabiliteit in belastingregels, meertaligheid, afstanden, reizen en cultuurverschillen, maar ook impact op de commerciële impact en slagkracht van de organisatie.

**Metaverse (3%)** – Het gehele netwerk van aan elkaar gekoppelde virtuele ruimtes waarin de gebruikers interactief kunnen rondkijken en acteren. Metaverse-omgevingen pogen de perceptie van gebruikers dusdanig te manipuleren dat deze het gevoel hebben dat zij daadwerkelijk fysiek in die virtuele ruimte aanwezig zijn. Vaak wordt gebruikt gemaakt van VR-brillen (zoals de Oculus Quest), maar dit is niet noodzakelijk.

# OP ZOEK NAAR HET HOE EN NAAR FEEDBACK

De belangrijkste boodschap in de bevindingen is dat in een digitale en dynamische wereld, verandering de enige constante is. Organisaties zullen zich hierdoor continu en snel moeten blijven aanpassen en zichzelf zodanig organiseren dat deze aanpasbaarheid reeds op de voorhand aanwezig is. Niet passief wachten tot er wat gebeurt en daarna reageren, maar juist zelf initiatief nemen en de eigen toekomst creëren. Voorop willen lopen, ontdekken en leren. Want wie het snelste leert, die wint.

Maar dit leidt alleen tot succes als leiders durven los te laten. Als ze durven de verantwoordelijkheid te laten liggen waar deze hoort: bij de mensen, het talent, die het echte werk doen, in de dream teams die autonoom klantwaarde leveren. In een snel veranderende wereld is er weinig tijd om telkens toestemming te vragen aan de baas. Dus dat betekent dat de teams zelfs keuzes maken en mogen (en durven) te beslissen. Maar hoe je dat succesvol doet is nog een open einde. Hoe krijgen we antwoord op de nog openstaande vraag rond het hoe?

We hopen deze vraag samen tijdens de Roundtables en kwartaalworkshops binnen het Thoughtleaders Network te beantwoorden. Het Thoughtleaders Network is een initiatief vanuit onze organisatie, Waada the Movement en onderdeel van de Billion Acts of Goodness. De Billion Acts of Goodness is een programma van activiteiten waarmee wij een kracht ten goede zijn in deze wereld<sup>1</sup>. We rekenen geen kosten voor het Thoughtleaders Network en streven hiermee te voorzien in nieuwe kennis en inspirerende inzichten. Meer informatie over het Thoughtleaders Network vind je op [onze website](#).

Laten we het tweede deel van deze ontdekkingsreis samen optrekken! Doe jij mee?

# ROUNDTABLES

## ROUNDTABLES OM HET **HOE** GEZAMENLIJK TE ONDERZOEKEN EN UIT TE WERKEN

Deze ontdekkingsreis startte met een serie interviews. De volgende stap is het uitwerken van het hoe in Roundtables. Daarvoor hebben we een aantal data gepland met bijbehorende thema's zoals in deze paper besproken. Interesse om deel te nemen? Laat het ons weten!

### SCHRIJF JE IN VOOR DE ROUNDTABLES

[www.thoughtleadersnetwork.nl/events](http://www.thoughtleadersnetwork.nl/events)

#### *Organisatoren Thoughtleaders Network:*



VIKRAM KAPOOR



MARTIN VAN LANGEN



ROOS SNELS



RINI VAN SOLINGEN

# BIJLAGEN - OVERZICHT VAN UITDAGINGEN

Thema	Uitdaging	
Digitale Transformatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Transformatie implementatie”</li> <li>“Breed opgezet IT-Landschap”</li> <li>“Digitalisering”</li> <li>“Alles helemaal online configureerbaar samenstellen”</li> <li>“Kanteling naar werken vanuit platformen, veel meer self-service”</li> </ul>	60%
Safety, Security, Reliability & Privacy	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Stabiliseren IT omgeving”</li> <li>“Verbouwen met de winkel open”</li> <li>“(Cyber/information)security ”</li> </ul>	40%
Krapte Arbeidsmarkt	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Mensen/personeel”</li> </ul>	40%
Big Data/AI/ML	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Beschikbaarheid van data”</li> <li>“Machine learning”</li> <li>“Cloudtransformatie“</li> <li>“SAP Implementatie internationaal”</li> </ul>	30%
Alignment Intern/Extern	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Verbeteren van de interface tussen de BPTs en hun omgeving”</li> <li>“Andere samenwerking met de ‘afnemers””</li> <li>“Business IT”</li> <li>“SAP Implementatie internationaal”</li> </ul>	27%
Legacy Vervanging/Opsplitsing	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Uitfaseren en vernieuwen infrastructuur”</li> <li>“Codebase met altijd maximaal 1 versie oud (n-01)“</li> <li>“Solid Foundation op bedrijfskritische systemen.</li> <li>“Maatwerk ERP Syteem ontmantelen in componenten”</li> </ul>	23%
Portfoliomanagement	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Portfoliomanagement ”</li> <li>“Platformorganisatie”</li> </ul>	20%
Digitale Cultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Eigen mensen meekrijgen in verandering”</li> </ul>	20%
Vakmanschapsontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Empowered product teams”</li> </ul>	17%
Wet-en Regelgeving	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Verouderde wet-en regelgeving”</li> </ul>	17%
Commerciële Slagkracht	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Kosten in controle houden ”</li> <li>“Stand houden in concurrentiemarkt“</li> <li>“En en formule: Hoogste kwaliteit, laagste prijs en beste service”</li> </ul>	13%
Devops Infrastructure	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Automate everything, structure follows strategy”</li> </ul>	13%
Agile Governance	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Organisatiestructuren/governance structuren”</li> </ul>	13%
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>“Hackathon for sustainability ”</li> </ul>	10%



W A A D A T H E M O V E M E N T

**P** Prowareness

devon

AGILE  
cockpit

**New York (US)**  
14 Wall Street  
20th Floor, Unit 2021  
New York City, NY 10005  
United States  
+1646 220 3377  
[www.agilecockpit.com](http://www.agilecockpit.com)  
[info@agilecockpit.com](mailto:info@agilecockpit.com)

**Delft (NL)**  
Brassersplein 1  
2612 CT, Delft  
The Netherlands  
+31 15 241 18 00  
[www.agilecockpit.com](http://www.agilecockpit.com)  
[info@agilecockpit.com](mailto:info@agilecockpit.com)

**London (UK)**  
30 Finsbury Square  
EC2A 1AG, London  
United Kingdom  
+44 74019 15157  
[info@agilecockpit.com](mailto:info@agilecockpit.com)  
[www.agilecockpit.com](http://www.agilecockpit.com)

**Bangalore (IN)**  
Building 2A-West Tower,  
Embassy Tech Village  
Outer Ring Road, Deverabeesanahalli  
Village, Bangalore - 560087, Karnataka,  
India  
+91 (0)80 - 6729 8000  
[www.agilecockpit.com](http://www.agilecockpit.com)  
[info@agilecockpit.com](mailto:info@agilecockpit.com)

**Gurgaon (IN)**  
15th Floor  
Ocus Quantum, Sector 51  
Haryana 122003  
Gurgaon, India  
[info@agilecockpit.com](mailto:info@agilecockpit.com)  
[www.agilecockpit.com](http://www.agilecockpit.com)