

'Geen carrière- planning'

JOHN SUFFOLK IS IN 2006 BENOEMD TOT HER MAJESTY'S GOVERNMENT CHIEF INFORMATION OFFICER EN CISO. IN DIE HOEDANIGHEID STUURT HIJ ALLE CIO'S VAN DE DIVERSE BRITSE MINISTERIES AAN. HIJ HEEFT **25 JAAR ERVARING** IN ZOWEL BUSINESS ALS IT EN VOERDE GEDURENDE ZIJN IMPOSANTE CARRIÈRE DIVERSE GROTE TRANSFORMATIEPROGRAMMA'S UIT. AAN **LOOPBAANPLANNING** HEEFT HIJ EVENWEL NOOIT GEDAAN. OPEN BLIJVEN STAAN VOOR NIEUWE DINGEN EN WERKEN VANUIT JE HART IS HET CREDO VAN DE REGERINGS-CIO.

Door Hotze Zijlstra



Het streng beveiligde kantoor van John Suffolk bevindt zich in hartje Londen, precies tussen de Theems en het St. James Park – bij wijze van spreken ‘om de hoek’ bij Downingstreet 10. We ontmoeten hem op een frisse, maar betrekkelijk zonnige voorjaarsdag. De luim van de hoogste functionaris van Her Majesty’s Government Chief Information Office, die leiding geeft aan de diverse departementale CIO’s, is geheel in overeenstemming met het weer, al geeft hij niet de indruk dat hij bij regen een potje had gaan zitten mopperen. De ontvangst in zijn eenvoudige kamer van het verder onopvallende regeringsgebouw is hartelijk en gastvrij.

IT-gezicht

John Suffolk geeft vorm aan de strategie met betrekking tot de IT-ondersteunde transformatie van de openbare diensten binnen het Verenigd Koninkrijk. Daarnaast is hij aangesteld om de IT-functie binnen de gehele publieke sector naar een hoger niveau te tillen, onder meer door het stimuleren van standaardisatie en shared services. Suffolk is tevens het ‘IT-gezicht’ van de Britse regering, zowel in binnen- als buitenland. In die rol treedt hij regelmatig op als spreker. “Overheids-IT is een publieke zaak, dus is het verstandig om voor journalisten, IT-leveranciers, departementen en andere *stakeholders* een centrale woordvoerder te hebben. Daar ben ik maar liefst 40 procent van mijn tijd als CIO mee bezig. Deze rol is overigens cruciaal. Als je als regering namelijk niet communiceert, dan zal iemand anders het namens jou doen. Meestal is dat dan iets minder positief.”

De ontmoeting met de Britse regerings-CIO is gearrangeerd door de Nederlander Edwin Verspui van executive search- en carrièrecoachingsbureau VA-Search, dat vestigingen heeft in Amsterdam, Brussel, Düsseldorf, Parijs en Londen. John Suffolk, tevens eigenaar van de executive-performancecoachingspraktijk Backforest, is een van de contacten van Verspui in het kader van VA-Search’s eigen persoonlijke coachingsprogramma. Daarbij worden ambitieuze professionals, meestal van halverwege de dertig, op cruciale momenten in hun carrière begeleid door een senior manager. Want hoewel Suffolk voor zichzelf niet aan loopbaanplanning doet, heeft hij wel degelijk bruikbare adviezen voor collega-CIO’s.

Zo raadt hij jong talent om te beginnen aan zich in elk geval een idee te vormen over hun toekomst. Bovendien adviseert hij ze hun interesses en motivaties te volgen: “Ben je geïnteresseerd in geld, volg de geldkoers. Maakt het doen van nieuwe en interessante dingen je gelukkig, doe dan nieuwe en interessante dingen. Is je hoogste doel CIO worden, zorg dat je dit voor elkaar krijgt. Ikzelf wilde graag bewijzen dat ik verschillende, uiteenlopende functies en uitdagingen aan kon.”

Diverse rollen

Suffolk heeft in zijn 25-jarige loopbaan diverse rollen vervuld op directieniveau. Bij drie organisaties gaf hij als CIO leiding aan de IT-functie. Tevens stond hij aan het hoofd van afdelingen als customer services en operations. Bovendien was hij managing director van een multi-channel business

met een jaaromzet van 20 miljard pond. Het aansturen van IT-enabled, businessgedreven transformatieprogramma’s loopt evenwel als een rode draad door zijn carrière. Bovendien heeft hij oog voor talent.

Als centrale CIO neemt John Suffolk zitting in de *recruitment panels* van de verschillende departementen. “Iedereen heeft de mogelijkheid om te solliciteren, wat betekent dat we open staan voor al het talent in de markt. Onverschillig of mensen uit de publieke of private sector komen; we willen gewoon de allerbesten, zeker op de departementale CIO-posities.”

Er zijn volgens Suffolk grofweg drie niveaus van CIO’s in de Britse gouvernementele IT-organisatie te onderscheiden, maar dezelfde niveaus vind je volgens hem ook daarbuiten. Er zijn erbij die vanuit hun rol verantwoordelijk zijn voor IT-functies die qua grootte en schaal tot de grootste van Europa behoren. “Die noemen we de ‘tier 1-CIO’s’, die

veelal zeer breed georiënteerd zijn, de taal van de business spreken en zich comfortabel voelen aan de bestuurstafel. Ze snappen de strategie en wat ze moeten leveren om die te ondersteunen. Onze ‘niveau 3-CIO’s’ zijn doorgaans beleidsgeoriënteerde mensen op kleinere departementen. Ze hebben geen grote groepen gebruikers te bedienen en hebben zowel vanuit business- als technologieperspectief betrekkelijk weinig complexiteit te managen. De ‘tier 2-CIO’s’ zitten hier precies tussenin.”

‘ALS JE GEEN VISIE FORMULEERT, DOEN MENSEN HUN EIGEN DING’

Als het gaat om de begeleiding van al deze mensen, dan variëren de thema’s volgens Suffolk per groep. Op niveau drie heb je bijvoorbeeld CIO’s die zich opstellen als een echte IT-manager, maar ook businessmanagers die weer minder kijk hebben op de technologie. “Een stapje hoger lopen evenwel al meer ‘hybride’, zeer capabele mensen rond. Maar veel CIO’s hebben nog geen ervaring binnen grotere, meer veeleisende omgevingen. De grote jongens hebben op hun beurt internationale ervaring in verschillende rollen binnen uiteenlopende organisaties – noem het de CxO-rol. Op al die niveaus heb je verschillende manifestaties van functie-eisen en talent, en wat wij proberen te doen is de mensen op niveau twee en drie omhoog te helpen. Maar nogmaals: het gaat om het laten groeien van de *overall talent pool* en iedereen kan hier solliciteren.”

Cohesie

Vanuit de IT-functie werken 35.000 ambtenaren voor de diverse Britse ministeries. “Dat komt neer op 40 procent van het totaal aantal IT-medewerkers, want het merendeel van de functies is geoutsourced. Maar we hebben dus nog altijd

heel veel mensen in dienst. Mijn rol is het aanbrengen van cohesie tussen al die verschillende rollen in al die afzonderlijke departementen. Daarnaast ben ik zagezegd verantwoordelijk voor de overkoepelende agenda, het beleid en de strategie op het gebied van IT, en moet ik ervoor zorgen dat deze kan worden uitgevoerd. Een interessante uitdaging, omdat elke organisatie binnen de regering ook weer zijn eigen agenda, beleid en strategie heeft.”

De overkoepelende strategie waarvoor John Suffolk verantwoordelijk is, is overigens ten dele afkomstig van de diverse sub-CIO's die deze strategie op hun beurt weer gezamenlijk uitvoeren. Het is dus niet zo dat Her Majesty's Government CIO & CISO simpelweg tegen de departementale CIO's zegt hoe het moet. “Die zijn zelf verantwoordelijk voor strategie en uitvoering en kunnen het dus op hun eigen wijze doen. Het gaat er vooral om dat ik een *compelling vision* creëer die de mensen in de departementen in grote lijnen bereid zijn te volgen. Als je die niet formuleert, dan doen mensen namelijk hun eigen ding. Maar deze visie moet vervolgens wel uitvoerbaar zijn. Mijn werk is dus niet slechts *crazy blue sky thinking* en het propageren van de meest fantastische denkbare technologie.”

Een van de uitdagingen daarbij is dat de gouvernementele IT vanuit centraal perspectief nogal versnipperd en divers van aard is. “Dus ook de strategie en executie kunnen per geval en per onderdeel verschillen. Wat goed is voor de gezondheidszorg kan juist slecht zijn voor de bestrijding van criminaliteit. Om toch iets vanuit een centrale visie te kunnen doen, moet je dus alle belanghebbenden aan boord hebben.” Daar komt dan overigens ook weer het begeleiden, ondersteunen en laten floreren van het talent in de departementale CIO- en CTO-rollen bij kijken. “Het gaat om de cohesie binnen de CIO-community op departementaal niveau, want deze mensen zijn er elke dag mee bezig en ik kan slechts zo goed zijn als de mensen achter mij.” Een groot verschil is dat Suffolk als vlaggendrager het aanspreekpunt is bij problemen. “Ik sta dus midden in de vuurlinie en zal alle CIO's op de departementen verdedigen als dat nodig is.”

Communicatie

Een ander aspect van zijn rol is het spelen van de *critical friend*, waarbij hij optreedt als een soort begeleidend adviseur als het gaat om de communicatie met departementen en leveranciers. Communicatie? “Ja, soms worden uiteenlopende woorden en termen bedoeld voor dezelfde dingen, of

met dezelfde woorden andere zaken bedoeld. Ik probeer de communicatie daarom wat te stroomlijnen. Daarnaast ben ik een soort relatiebemiddelaar: iemand heeft een probleem en iemand anders heeft een oplossing. Dat kunnen interne organisaties zijn, maar ook leveranciers.” Waar ‘probleem’ en ‘oplossing’ elkaar niet kennen, brengt Suffolk ze bij elkaar. Soms koppelt de CIO daarbij meerdere leveranciers, omdat ze samen een deel van de oplossing kunnen vormen. “Ook dit komt weer terug bij het hebben van een overtuigende visie. Mijn voordeel daarbij is dat ik vanuit mijn rol niet belast ben met de details, maar het geheel kan overzien.”

Is Her Majesty's Government Chief Information Officer een bruggenbouwer en ziet hij dit als een belangrijk onderdeel van de CIO-rol in het algemeen? “Ik zou niet willen zeggen dat het bouwen van bruggen mijn belangrijkste rol is, dat zou te beperkt zijn. Je moet in strategische en inhoudelijke zin echt overtuigende argumenten hebben om belanghebbenden mee te krijgen. Pas daarna komt het bouwen van bruggen, het werken aan relaties, het slechten van barrières, het bouwen aan wederzijds vertrouwen of hoe je het ook zou willen noemen.” Suffolk stelt dat mensen slechts de leiders zullen volgen die ze vertrouwen, maar dat betekent wel dat de leiders ook moeten luisteren naar hun volgelingen. “Je moet soms dus wisselen van rol en hetzelfde geldt voor de mensen die aan mij rapporteren; soms vraag ik ze op te treden als leider, soms wil ik dat ze volgen. Als iedereen zich voortdurend als een leider opstelt, blijft het werk namelijk liggen.”

‘Government App Store’

Vorig jaar trok John Suffolk in Groot-Brittannië de aandacht door een ‘Government App Store’ voor te stellen – onderdeel van een cloudgebaseerde infrastructuur voor de overheidssector. Suffolk postte het idee, geheel in stijl, op een Google Groups-forum. Vervolgens barstte de openbare discussie los.

In zijn bericht suggereerde hij dat de vijf miljoen medewerkers in de publieke sector gebruik zouden moeten kunnen maken van de government-cloud, inclusief een *app store*, vergelijkbaar met de applicatiewinkel van Apple waarbij iPhone-gebruikers gratis of tegen betaling de meest uiteenlopende software van diverse aanbieders kunnen downloaden.

“In plaats van shared services voor de diverse departementen, zie ik ambtenaren liever naar de publieke cloud bewegen”, schreef Suffolk, die overigens beaamde dat de Europese aanbestedingswetgeving daarbij in de weg zou kunnen staan. “Maar als we die kunnen aanpassen, zouden we een nieuwe paradigmashift kunnen veroorzaken.”

Volgens Suffolk sluit een Government App Store goed aan bij het werk dat hij de afgelopen jaren als regerings-CIO heeft verricht: een gestandaardiseerde desktop, het rationaliseren van het totale telecomnetwerk en de datacenters, het stimuleren van open source, open standaarden, groene IT en informatiebeveiliging. “Dit alles biedt ons de mogelijkheid om op een verstandige manier naar de cloud te bewegen.”

benden mee te krijgen. Pas daarna komt het bouwen van bruggen, het werken aan relaties, het slechten van barrières, het bouwen aan wederzijds vertrouwen of hoe je het ook zou willen noemen.” Suffolk stelt dat mensen slechts de leiders zullen volgen die ze vertrouwen, maar dat betekent wel dat de leiders ook moeten luisteren naar hun volgelingen. “Je moet soms dus wisselen van rol en hetzelfde geldt voor de mensen die aan mij rapporteren; soms vraag ik ze op te treden als leider, soms wil ik dat ze volgen. Als iedereen zich voortdurend als een leider opstelt, blijft het werk namelijk liggen.”



JOHN SUFFOLK

Organisatie Her Majesty's Government UK • **Functie** CIO en CISO • **Loopbaan** diverse rollen in IT, COO, Managing Director, Customer Service Director • **Opleiding** The University of Wolverhampton, MBA • **Aantal medewerkers** 35.000 • **Burgerlijke staat** gehuwd • **Hobby** houder van zeldzame varkens en schapen

Carrièreplanning

Als het gaat om zijn eigen loopbaan, is Suffolk enigszins terughoudend; opdat we niet het idee hebben dat we hier met een carrièretijger te maken hebben. “Tot op de dag van vandaag heb ik nooit geweten wat ik wilde worden. Ik heb mijn carrière dus niet gepland en daar ben ik eigenlijk wel blij om. Ik heb altijd de neiging gehad om in banen te stappen waar ik plezier aan beleefde. Als je iets leuk vindt, doe je het namelijk ook goed en zul je waarde toevoegen, waardoor je er vervolgens ook weer meer plezier aan beleeft.”

“Ten tweede: als het gaat om rollen en mogelijkheden, zeg ik het liefst ‘ja’ tegen dingen die ik nog niet eerder heb gedaan. Op deze manier heb ik ervaring kunnen opdoen in vakgebieden als engineering, computerservices, consultancy en financial services binnen zowel de private als de publieke sector. Bovendien heb ik ervaring met verschillende culturen, manieren van werken, technologieën, businessmodellen en industrieën. Je blijft op deze manier leren en je weet zelf steeds beter raad met nieuwe situaties. Mijn volgende uitdaging, want mijn periode zit er bijna op hier, wordt zeker een omgeving waarin de uitdagingen groot zijn.”

Tijd voor enkele anekdotes. Toen Suffolk werkzaam was in de financiële sector, belde op een vrijdag zijn baas met de vraag wat er voor die maandag op de agenda stond. “Mijn antwoord was: “Waarschijnlijk iets anders dan hetgeen ik dacht dat ik zou doen.” Dat bleek juist, want ik werd gevraagd om die dag een bank te sluiten. Hoewel ik geen idee had hoe ik dat zou moeten aanpakken, heb ik er toch mee ingestemd. Door ‘ja’ te zeggen, kom je dus in posities waarin je nieuwe dingen moet leren; omgang met mensen, manieren om complexe problemen op te lossen, hoe je omgaat met het team waar je ondanks je tijdelijke of nieuwe uitdaging verantwoordelijk voor blijft.”

Een ander voorval: een chief executive vertelde hem eens dat, wanneer hij zijn hele leven als IT'er zou blijven werken, zijn carrière nooit tot echt grote hoogte zou stijgen. “Ik moest volgens die CEO zorgen dat ik in een businessfunctie terechtkwam. Dat bleek een enorme persoonlijke *shift*. Tot dan toe had ik namelijk niets anders gedaan dan IT, van systeembeheer tot projectmanagement. Door die businesservaring ben ik uiteindelijk veel verder gekomen. Het probleem van veel IT'ers is dat ze hun talenten op andere gebieden vaak enorm onderschatten. Ze weten niet alleen wat van de techniek, ze kunnen ook plannen en complexe problemen oplossen.”

Kanttekening

De CIO plaatst overigens wel een kanttekening bij het bovenstaande. Ten eerste zijn veel bedrijven gewoonweg te conservatief om hun medewerkers zaken toe te vertrouwen waar ze geen ervaring mee hebben. Bovendien moet je als manager werken aan een track record met succesvol afgeronde projecten en opdrachten. Op basis daarvan vertrouwt hij ook zijn eigen mensen nieuwe uitdagingen toe. “Daarbij moet je talent soms ook de gelegenheid geven om fouten te maken. Om mensen te kunnen laten leren en innoveren hebben ze niet alleen tijd, ruimte en begeleiding nodig, je moet het bij problemen ook voor ze opnemen. Anders durft niemand meer risico's te nemen.”

Maar de organisatie moet hier wel op ingesteld zijn. Bij

sommige bedrijven is goed namelijk al goed genoeg. In zulke gevallen moet je als vooruitstrevende CIO veerkrachtig zijn, omdat er bij eventuele problemen of tegenvallende resultaten met de beschuldigende vinger naar jou zal worden gewezen. “Belangrijk is evenwel dat je als CIO levert wat je moet leveren. Op die manier bouw je aan je reputatie.”

De eerder genoemde ‘niveau 3-CIO's’ die hogerop willen, raadt Suffolk aan vooral verder te kijken dan alleen de harde IT en architectuurkwesties. Die worden met clouddiensten zoals Google Apps en Salesforce.com namelijk steeds minder relevant; goede IT is hiermee over de hele wereld in ruime mate voorhanden. “Je moet daarom altijd starten vanuit een ander perspectief: snel en goed genoeg kunnen inspe-

len op de behoefte van de business. Uiteraard met de juiste oplossing, wat betekent dat je zo nu en dan keuzes zult moeten maken.”

“Overigens zal de nieuwe generatie businessmensen soms meer van bepaalde technologieën afweten dan jij als CIO. Ze kunnen je daarbij het idee geven dat ze de technologie begrijpen, wat in essentie natuurlijk niet zo is. Infrastructuur en architectuur zijn irrelevant voor deze mensen. Ze hebben uit de cloud bij wijze van spreken binnen een dag de juiste oplossing

gevonden, dus waarom kun jij dat niet als CIO? Dat zorgt voor een nieuw soort druk vanuit de business, waar je als CIO een antwoord op zal moeten hebben. Zoals ik al zei: in sommige gevallen wordt architectuur ook écht minder relevant. Het gaat er uiteindelijk om waar de business het best mee bediend is.”

‘ JE MOET
TALENT SOMS
DE GELEGEN-
HEID GEVEN OM
FOUTEN TE
MAKEN ’