

‘In werkelijkheid brengt men heel incrementeel, proces voor proces, de digitale wereld binnen’

Technologie = business

Mark Hofland | Capgemini Consulting Nederland

In 2016 kwam hij aan het roer te staan van de Nederlandse adviestak van Capgemini, die organisaties helpt om de ‘digitale transformatie’ te realiseren. Hofland benadrukt dat de factor mens bepalend is voor de snelheid waarmee technologische innovaties tot wasdom komen. Opvallend is dat de combinatie van mens en technologie ook de rode draad vormt in de loopbaan van Hofland zelf.



Interview

Nadat Hofland mij bij de receptie heeft opgehaald stappen we in de lift, alwaar hij tussen de eerste en vierde verdieping in vlekkeloos Engels nog even zaken doet met een collega van Indiase komaf. ‘Capgemini heeft momenteel ruim 98.000 Indiase medewerkers en dit aantal is groeiende’, vertelt hij bij de koffieautomaat. We nemen plaats in een bescheiden kamer, gesitueerd in het midden van een kantoorruimte. Naast zijn aantekeningenboekje – jawel, van ouderwets papier – staat zijn MacBook. Ik wist niet dat Capgemini met Apple-apparatuur werkt? ‘Nee, ik maak deel uit van een *bring-your-own-device*-experiment.’

De overstap

Mark Hofland (56) heeft geen doorsnee loopbaan. Op zijn achttiende ging hij het leger in. Een jaar later was hij luchtverkeersleider bij de luchtmacht. ‘Ik had voor mijzelf al uitgestippeld dat ik in de toren van Schiphol zou eindigen.’ Het liep toch anders. Hij werd na drie jaar afgetest vanwege zijn gehoor, dat blijkbaar onvoldoende functioneerde. ‘Dan moet je wat anders met je leven.’ Hij werd personeelsfunctionaris en kort daarop, toen hij een

‘De disruptie komt van bedrijven die nauwelijks *legacy* hebben’

jaar of dertig was, hoofd P&O van het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam. ‘Als ik daarop terugkijk, denk ik: “Goh, je had wel veel verantwoordelijkheid voor zo’n jong gastje toen”. Daar was ik mij destijds totaal niet van bewust.’ Vanuit zijn P&O-rol werkte hij veel met consultants. Zo was hij korte tijd de rechterhand van Miel Otto,

een van de groten uit ons vak, bij het ontwikkelen van een nieuw ‘algemeen kliniek-concept’ voor het klinisch onderwijs aan de UvA en de VU. Otto gaf een wending aan Hofland’s carrière door hem te zeggen: ‘Mark, je zit hier je talent te verdoen, ga met me mee, we gaan leuke dingen doen!’ En zo geschiedde: Hofland maakte de overstap naar het vak van organisatieadviseur.

Begin van het einde

Zijn eerste opdracht was als interimmer voor de Riagg Delft-Westland. ‘Daar werd ik adjunct-directeur/COO om die tent mee te helpen veranderen. Toen was ik vierendertig. Ik was het jongste personeelslid van die Riagg.’ Na afronding van deze opdracht trad hij in dienst bij Coopers & Lybrand, één van de adviesbureaus die de Riagg destijds bediende. Al snel werd hij *practice leader HRM* van wat ondertussen PriceWaterhouseCoopers was gaan heten. Zijn overstap naar Gemini Consulting in 1999 was een bewuste. Het gerucht ging dat IBM de adviestak van PriceWaterhouseCoopers zou overnemen. ‘Dat moet ik niet hebben. Door zo’n groot technologiebedrijf overgenomen worden is het begin van het einde. Dat was de gedachte toen.’ Kort daarna vond de fusie plaats tussen Cap Gemini, Gemini Consulting en Ernst & Young Consulting, waarmee Hofland ironisch genoeg alsnog voor een technologie-bedrijf kwam te werken. ‘Toen ben ik afgestapt van mijn vooroordeel dat technologie puur volgend is. Nu weet ik: technologie is business! Het is niet meer de CIO die alleen over de grote IT-budgetten gaat. Nu bepaalt de business welke technologie ze gebruiken voor het realiseren van hun businessdoelen.’ Technologie is niet langer bijzaak: ‘Als je kijkt naar de verknoping met de *cloud*, naar hoe alles met alles samenhangt, dan zie je dat je hele bedrijfsmodel eigenlijk technologie is geworden. Je gaat als bedrijf kapot als je technologie, inclusief de bijbehorende *security*, niet op orde hebt of achterblijft.’



Mark Hofland | cv

In 1987 behaalde Mark Hofland (56) de master Sociology & Psychology aan de Universiteit van Amsterdam. Hij startte een carrière als luchtverkeersleider, maar werd na drie jaar bij een gehoortest afgekeurd voor actieve dienst. Bij de Vrije Universiteit werd hij personeelsfunctionaris en enige tijd later hoofd P&O bij het Academisch Centrum Tandheelkunde Amsterdam. Na een interim-opdracht voor de Riagg Delft-Westland, ging hij in 1994 werken bij Coopers & Lybrand. Vijf jaar later maakte hij de overstap naar Gemini Consulting. De afgelopen zeventien jaar beklom hij de carrière ladder binnen Capgemini en haar rechtsvoorgangers. Inmiddels is hij Board Member van Capgemini SE in Nederland, lid van het Global Leadership Committee van Capgemini Consulting en lid van de Dutch Country Board, die de commerciële activiteiten van Capgemini in Nederland coördineert.

Interview

Agnostisch

Capgemini Consulting is wereldwijd goed voor circa vier procent van de totale omzet van Capgemini. Dit aandeel lijkt beperkt. 'Maar', zo stelt Hofland, 'onze analisten zeggen dat Consulting ongeveer twintig procent van de waarde van Capgemini vertegenwoordigt.' Hofland vervolgt: 'We wonen bij elkaar en we werken met elkaar samen, maar Capgemini Consulting is een eigen *brand*. We zijn in zekere zin onafhankelijk. We werken nauw samen maar wel vanuit ons eigen perspectief op de markt.' Op de vraag of Capgemini Consulting een *sales channel* is voor Capgemini, antwoordt Hofland: 'Nee, deels ontwikkelen wij concepten en ideeën waarop Capgemini kan

Capgemini helpt de *big corporates* om op tijd bij te sturen

aansluiten, maar in principe is het onze opdracht om de klant te helpen met de beginvragen in de business. Op het moment dat je Consulting als een *channel* gaat zien, dan merken onze klanten dat. Dat wordt "Wc-eend adviseert Wc-eend". In die zin zijn wij ook agnostisch als het gaat om welk type technologie van welke partner we inzetten.'

Jubileum

Capgemini viert dit jaar zijn 50-jarig bestaan. Met de oprichting van Sogeti in 1967 legde Serge Kampf de basis voor de multinational. Hij bestuurde tot 1996 de onderneming en was daarna tot 2012 voorzitter van de rvc. Vorig jaar overleed hij op 81-jarige leeftijd. Hofland heeft hem nog mee mogen maken: 'Een enorme persoonlijkheid. Een bonk van een



vent, rugby was zijn sport. En ontzettend slim, een intellectueel. Geen *stiff upperlip*, maar een heel natuurlijk persoon.' Een van de activiteiten om het 50-jarig jubileum van Capgemini te vieren, was een competitie voor start-ups: de Serge Kampf Awards. De vijf winnaars ontvingen een geldprijs van 50.000 Amerikaanse dollar, bedoeld om hun platform in de markt te zetten. En nee, Capgemini is geen mede-eigenaar geworden. 'Wat wij wel denken is dat de investering die wij doen, helpt bij het bouwen van de relatie. De toekomst zit in het onderhouden van goede netwerken en relaties met je klanten in een ecosysteem. De toekomst zit niet in het exclusief maken, het uitsluiten en het creëren van lock-in-situaties wat je in de "oude wereld" nog weleens zag.'

Mens en technologie

Het interview wordt na enige tijd onderbroken vanwege een urgente kwestie over *privacy* en *cybersecurity* bij een belangrijke klant. Alhoewel de casus *off the record* blijft, is het een illustratie van de niet te onderschatten invloed van de mens op de werking van technologie. Het is een illusie dat veiligheid kan worden gerealiseerd met technologie alleen: 'Het is die ene medewerker die een mailtje stuurt, die op *accept* drukt of die het bestandje opent.' Het creëren van veiligheidsbewustzijn is cruciaal, aldus Hofland. De boodschap in de zesde editie van het jaarlijkse visierapport *Trends in Veiligheid* sluit hierop aan: 'Weg van de systeemwereld. Terug naar een leefwereld waarin vertrouwen, kwaliteit, tijd, aandacht en keuzevrijheid centraal staan.' Ook in het recent gepubliceerde rapport *TechnoVision 2017* staat de verhouding tussen mens en technologie centraal. Hofland onderschrijft het belang van beide: 'De ontwikkeling van technologie zal steeds sneller, verder en dieper gaan en ons steeds meer raken in alle facetten van ons leven, maar de acceptatie en de snelheid van de digitale transformatie zal vooral afhangen van de factor mens en de organisatiecultuur binnen het bedrijf'. Met andere woorden: 'Er zijn heel veel digitale innovaties mogelijk, maar uiteindelijk hangt de snelheid en de impact ervan af hoe je de transformatie organiseert en inregelt in je bedrijf zelf.' Volgens Hofland blijft het 'ouderwetse handwerk van business transformation' – in goed Nederlands, verandermanagement – daarom net zo belangrijk als de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie in de business.

Incrementele verandering

De snelheid van de digitale transformatie van markten en organisaties wordt volgens Hofland overschat:

'Iedereen zoekt naar die hele "disruptieve" businessmodellen, iedereen wil die Uber zijn.' Niet iedereen kan dat. Bovendien is de weerstand tegen disruptieve modellen stevig: 'Er ontstaan monopolies, er ontstaan issues met privacy, Google krijgt flinke boetes, Uber wordt in Italië en Duitsland verboden. Ze krijgen allemaal te maken met de "oude wereld" en gevestigde belangen waarin men zich afvraagt of we die nieuwe businessmodellen wel moeten willen. Uit een recent onderzoek van Capgemini, getiteld *The Digital Culture Challenge: Closing the Employee-Leadership Gap*, blijkt dat de grootste belemmering om digitale business modellen te introduceren veroorzaakt wordt door de 'organisatiecultuur'. Hofland concludeert: 'Er is heel veel commotie en gedoe, maar in werkelijkheid brengt men heel incrementeel, proces voor proces, de digitale wereld binnen, startende aan de kantzijde. Je kunt niet van het ene op het andere moment alle systemen uitzetten en iets nieuws beginnen.' Geen big bang dus. In elk geval niet bij de grote, gevestigde bedrijven waar Capgemini voor werkt. 'De disruptie komt van bedrijven die nauwelijks *legacy* hebben', aldus Hofland. Capgemini helpt de *big corporates* om op tijd bij te sturen, langzaam maar zeker, omdat uiteindelijk niemand zich kan onttrekken aan de nieuwe digitale werkelijkheid.

Number crunchers en kunstenaars

Hofland heeft de klantvragen en adviesdiensten de afgelopen decennia zien veranderen: 'Vroeger had je *strategy consulting* met partijen als Bain, Booz en McKinsey. Die gingen number crunchen, marktonderzoek doen, de 7 S-en analyseren en kwamen vervolgens met een advies: u moet linksaf. Daarna werd het stil, want ze konden niet zo goed helpen bij hoe je dat dan allemaal moest doen... lastig. Wat je tegenwoordig ziet is dat die wereld zo snel gaat, dat het nu steeds meer gaat om innovatie en creativiteit aan de voorkant, die in feite de strategie gaan bepalen. Je

‘Je zet architecten, kunstenaars, consultants, *number crunchers* en data analisten bij elkaar om met een idee te komen’

ziet *rapid trial and error*, waarbij het vooral gaat om het naar binnen halen van meerdere disciplines. Je zet architecten, kunstenaars, consultants, *number crunchers* en data analisten bij elkaar om met een idee of richting te komen en die dan snel uit te werken. Dat is de nieuwe strategie! Dat lijkt wellicht in tegenspraak met hetgeen ik hiervoor gezegd heb, maar bedrijven experimenteren volop met nieuwe ideeën gebaseerd op nieuwe technologische mogelijkheden. De kunst is om deze dan goed aan te laten sluiten bij het bestaande business model, dat gelijktijdig hierdoor ook verandert. Dus weer: organisatieverandering, maar nu meer door digitale technologie gedreven.’

Marktleider

Capgemini Consulting behaalde met achttien procent van de stemmen de tweede plaats op de MT-ranglijst in de categorie Digital Consulting. Op het podium met IBM (negentien procent) en Atos (zestien procent). Toch lijken ook de Big Four in opmars in de markt van digitale transformatie. Komen ze in het vaarwater van technologiebedrijven als Capgemini? Hofland: ‘We komen ze steeds meer tegen. Wat we merken is dat ze *capabilities* aan de technologiekant bijkopen, zodat ze daar niet helemaal door de mand vallen. Het irritante waar we mee te maken hebben is *perceived brand value*. Zo’n naam van een Deloitte of PwC, waar de bestuurders en businessmensen vaker mee gewerkt hebben en die onderdeel zijn van het *old boys network*, geeft ze een streepje voor. Maar als je onder de motorkap kijkt, zijn wij net zo goed of beter.’ Alhoewel Hofland hetgeen de Big Four bieden ‘*phase one digital thinking*’ noemt, geeft hij aan dat ze vanuit

hun *brand perception* een serieuze bedreiging vormen. Volgens Hofland zijn PwC, EY en KPMG in de kern geen IT-bedrijf, maar ligt dat bij Deloitte genuanceerder: ‘Deloitte is in Europa nog een accountancy- en consultingbureau, maar in Amerika eigenlijk een heel groot IT-bedrijf. Die transformatie slaat nu over naar Europa.’ Hofland geeft aan dat Capgemini desondanks nog steeds marktleider is in Nederland op het gebied van technologie en consulting, maar dat Deloitte hen op de hielen zit.

Interne transformatie

Wat staat bovenaan het prioriteitenlijstje van Hofland als het gaat om de eigen organisatie? ‘Het verder doorvoeren van onze eigen transformatie.’ De klantenbasis van Capgemini Consulting is steeds internationaler en is steeds moeilijker vanuit Nederlands perspectief te bedienen. Momenteel wordt de interne organisatie, een matrix van markten en diensten, bestuurd per land. Het doel is de geografische verantwoordelijkheidsgebieden te vergroten met instandhouding van de matrix, die in elk land reeds dezelfde indeling kent. In dit verband is Hofland in gesprek met zijn Duitse collega om samen Centraal-Europa te gaan aansturen. Voor een marktunit als Manufacturing betekent dit dat de hoogwaardige expertise van de Duitse collega’s beter beschikbaar wordt voor de rest van de organisatie, en daarmee ook voor de klant. Ook noemt Hofland het ‘aftappen’ van ervaringen uit Azië, waar ze een enorme kennisvoorsprong hebben op het gebied van applicatieontwikkeling. ‘Dit noemen wij het *stacken* van kennis en kunde, op elkaars schouders staan. Zo



worden wij niet langer gezien als een *local brand*, maar als een *global player*. Klinkt als een logische strategische keuze, maar welk effect heeft dit op de medewerkers? 'Dit betekent voor onze consultants dat ze veel internationaler gaan werken en zich meer gaan focussen op bepaalde markten. Ze moeten bereid zijn zondagavond in het vliegtuig te stappen en vrijdag weer terug te zijn.' En, is iedereen daartoe bereid? 'De arbeidsmarkt is veranderd. Toen ik jouw leeftijd had, zat ik vooral in het buitenland. Elke drie weken, als ik mijn kinderen weer zag, waren ze een stukje groter geworden. Daar heb ik veel van gemist, maar dat was volstrekt logisch. Ik zat in een *flow* van senior consultant naar vice president, naar senior vp, naar executive vp, naar CEO.' Hofland geeft aan dat het tegenwoordig moeilijker is om *bright young people* te vinden die bereid zijn om in te stappen in zo'n performancemodel, en dat het voor Capgemini de uitdaging is om medewerkers binnen dit model

goed te faciliteren. De boodschap die Capgemini haar klanten geeft, geldt net zo goed voor haar eigen bestuur: 'Ook wij kunnen niet van nul naar honderd in 3,2 seconden, maar we doen er alles aan om dit wel zo dicht mogelijk te benaderen.'

Leonard Millenaar is hoofdredacteur van Management & Consulting en zelfstandig organisatieadviseur.

