

# Nieuw IT-talent integreert niet goed in grote concerns

Oude en jonge werknemers worden vaak bewust in aparte teams gezet

Jan Fred van Wijnen  
Amsterdam

De digitalisering van grote Nederlandse bedrijven loopt vertraging op doordat nieuw talent niet goed integreert in de oude organisatie. Dat blijkt uit de tweede jaarlijkse studie 'FD Transformers', die morgen als magazine bij deze krant verschijnt.

In een enquête onder 55 van de grootste Nederlandse ondernemingen, waaronder ABN Amro, ING, Randstad, KPN en Vopak, geven de meeste bedrijven aan dat de integratie van talenten een probleem is. Knelpunt is niet werving en binding van digitale experts, zoals app-ontwikkelaars, programmeurs, ontwerpers van een digitale 'user experience' en 'design thinkers'. Vooral grote bedrijven gaat dat goed af. Waar de meeste wél moeite mee hebben, is de integratie van relatief jonge, nieuwe krachten in de bestaande organisatie. Doorgaans worden ze apart gehouden in speciale teams.

FD Transformers is een samenwerking tussen Het Financieele Dagblad en Vlerick Business School.

Integratie van oude en nieuwe talenten wordt vaak bewust tegengehouden, zo zeggen veel deelnemers aan het onderzoek. Ze kwamen gisteravond samen op een besloten bijeenkomst van het FD en Vlerick. Daarin werd het onderzoek besproken met de digitaal leidinggevend, zoals 'chief digital officers' of 'chief digital transformation officers', en in sommige gevallen de ceo of cfo.

'Het lukt ons goed om nieuw talent vast te houden', zegt de directeur digitale ontwikkeling bij een financiële dienstverlener. 'Maar we willen niet het risico lopen dat ze meteen vertrekken als ze in één ruimte moeten werken met de oude IT-collega's.'

'We hebben ze heel bewust apart gezet', zegt de financieel directeur van een grote dienstverlener in de energiesector. 'Mensen die je naar binnen haalt om een datagedreven



**Werving nieuw personeel is niet langer het grootste knelpunt.** ISTOCK

verandering te realiseren, moet je niet lastigvallen met de operationele doelstellingen in de rest van de organisatie.'

De chieff digital officer van een bank vindt dat er 'nog veel verbeterd kan worden met het rouleren van nieuw talent op andere afdelingen.'

Het meest onderontwikkelde aspect van de digitale transformatie is volgens leidinggevend hun beleid om digitaal talent voldoende te belonen.

FD Transformers laat ook zien dat het zittende personeel niet goed wordt betrokken bij de digitalisering. De grote traditionele bedrijven — die zijn opgericht in het tijdperk vóór internet en smartphone — richten vaak wel creatieve werkrumtes in en geven hun werknemers ook de ruimte om zichzelf digitaal te ontwikkelen. Maar tegelijkertijd zijn er weinig interne programma's om mensen werkelijk bloot te stellen aan een digitale cultuur, en is er weinig structurele uitwisseling met andere afdelingen waar op een digitale, da-

tagedreven manier wordt gewerkt.

Dit wordt ook het eigen personeel verweten. 'We bieden ze cursussen aan', zegt een digitaal leidinggevend uit de banksector, 'we proberen ze te ontwikkelen, maar ze pakken het niet op.'

Veel accountmanagers bieden passief verzet tegen digitalisering, aldus deze leidinggevende. 'Ik weet niet hoe dat zal gaan als iedereen straks werkt met interne apps, en de klant moet worden benaderd op grond van signalen uit centrale data-analyse. Of als accountmanagers hun klanten moeten uitleggen welke voordelen de digitalisering biedt.'

In de vorige editie van FD Transformers kregen personeelsmanagers er van langs. Die konden het noodzakelijke digitale talent niet leveren. Daar denken leidinggevend inmiddels anders over. 'Ze kunnen het niet, want ze hebben het netwerk niet', zegt een chief information officer. 'Maar we verwachten het ook niet van ze. Onze digitale teams kunnen dat veel beter zelf.'

Zie ook



**Transformers magazine**

Ideën & inzichten voor de digitale transformatie van grote Nederlandse bedrijven

**Morgen bij het FD**

(alleen voor abonnees)