



Met hamer en plumeau

Als we praten over de rol van de CIO, vallen vaak dezelfde termen. Hij moet zorgen voor alignment met de business, voor innovatie, flexibiliteit, talentmanagement en natuurlijk voor een draaiend systeem. De inzet van IT-innovaties komt hem daarbij vaak bijzonder van pas, maar de CIO redt het niet met technologie alleen. Door Hotze Zijlstra / Fotografie Eric Fecken

Zogenoemde 'soft skills' kunnen de hoogste technologiechef helpen bij het verwezenlijken van de doelstellingen. Dit werd duidelijk tijdens de door IBM en *CIO Magazine* geïnitieerde rondetafelbijeenkomst CIO Vision/07.

Ruim dertig Nederlandse top-CIO's waren op deze bewolkte, maar behaaglijke junimiddag naar het nabij Rotterdam gelegen Kasteel Rhooon getogen. Uiteraard om meer te leren en met elkaar te praten over nieuwe technologieën, maar ook om te luisteren naar het verhaal van Henk Grevelman. De Zwitserleven-CIO vertelde in Rhooon hoe hij tijdens het omvangrijke transformatieproces binnen zijn bedrijf volop ruimte heeft gegeven aan vaardigheden als

communicatie, inlevingsvermogen en verwachtingenmanagement. Met resultaat. Grevelman maakte van de kwakkelende IT-afdeling een actieve, trotse, flexibele en kundige club.

Veranderslag

Gelijktijdig met een internationale reorganisatie bij moederbedrijf Swiss Life, werd bij Zwitserleven omstreeks 2003 een grote veranderslag ingezet. Grevelman en de zijnen wilden dé pensioenverzekeraar van Nederland worden. Daarvoor was het noodzakelijk dat de tevredenheid van klanten en medewerkers omhoog ging. Dit werden ook belangrijke doelstellingen voor de IT-afdeling van Grevelman die vond dat zijn IT-club ook een topdienstverlener moest worden. Dat betekende onder meer dat een aantal outsourceconstructies werd beëindigd. Tevens moesten externen plaatsmaken voor vaste krachten die op hun beurt veel meer aandacht van de CIO en zijn MT kregen. Er werd afscheid genomen van medewerkers die geen verandering wilden.

Grevelman: “De IT-afdeling moest transformeren van Calimero naar Lucky Luke. Van het lelijke eendje binnen de organisatie naar een proactieve afdeling die sneller denkt en handelt dan zijn omgeving.” Zo ver is men evenwel nog niet. “We zijn nu een soort Jan Wouters: de gaten van de business dichtlopen, betrouwbaar en hard werken, en af en toe een rotschop geven.”

Grevelman en zijn mensen schromen ook niet om de business richting te geven, bijvoorbeeld bij dubieuze businesscases of securitykwesties of door het op tafel leggen van nieuwe business-opportunities. Grevelman: “Je open, kwetsbaar en positief kritisch opstellen betekent ook dat je af en toe ook een trap terugkrijgt.” De CIO zit daar niet mee, want deze manier van communiceren is een belangrijk onderdeel van het transformatietraject. ‘Hard op de inhoud en zacht op de relatie’ was het credo. Mensen die daarin niet mee wilden en konden, zijn uiteindelijk vertrokken. Er heeft volgens Grevelman een cultuurverandering plaatsgevonden: “De IT

sluit goed aan op de business, afnemers en medewerkers zijn tevreden, en er is weinig verloop.” Bovendien is er bij Zwitserleven eensgezindheid in de top en wordt er volgens de CIO een modern en consequent strategisch beleid gevoerd, waaraan alle vijf de directieleden een belangrijke bijdrage leveren.

Discussie

Na afloop van zijn presentatie kwam Henk Grevelman met een paar stellingen. Een voorbeeld: *Een structurele verandering doe je met je hart, niet met consultancy-sheets*. “Structuurplaatjes zijn een hulpmiddel om aan te geven waar je heen wilt, maar voor het doorvoeren van veranderingen is emotie absoluut noodzakelijk”, reageerde Océ-CIO Peter Hagedoorn. Guillaume Frenken van Trespa International is het hiermee eens. “Aan één hart heb je echter niets, dan ben je een eenzame Don Quichot. Er is dus eensgezindheid nodig aan de top.” Grevelman: “Eensgezindheid krijg je niet zomaar, wij hebben in ons directieteam veel tijd gestoken in een heldere strategie en de manier waarop we die wilden bereiken. Dat waren intensieve sessies, waarbij het er soms hard aan toe ging.” Hagedoorn: “Het punt is juist dat vaak grote ego’s de verandering of teamspirit in de weg zitten.”

Tegelijk stelde Hagedoorn dat je zon-

der ego’s ook niet ver komt. Volgens Piet Mosch, directeur ICT van De Nederlandsche Bank, komt het ego bij de start van de transformatie zelfs goed van pas: “Iemand moet toch zeggen hoe het moet.”

Frank Krom, CIO van ING Lease Holding: “Henk had het over consequent zijn, wat in feite betekent dat je heel gedisciplineerd bent in de executie en communicatie. Verder spelen de succesfactoren een rol die in het boek *Good to Great* van Jim Collins ook aan de orde komen: de combinatie van emotie, verstand en handelen. Authentiek leiderschap is niets anders dan heel congruent handelen binnen deze triade. Het probleem bij de meeste te grote ego’s is dat ze iets anders doen dan ze zeggen. Medewerkers hebben dat overigens haarfijn in de gaten.”

Directieteam

Corné Paalvast, CIO van RDC, vroeg zich af of Grevelmans gevoelsmatige aanpak niet een directieteam vereist dat hiermee om kan gaan. “Wat dat betreft hebben we een goede CEO die hier veel ruimte voor geeft”, aldus de Zwitserleven-CIO. “Verder is in een paar jaar tijd tachtig procent van het toenmalige management – ook binnen de IT – vervangen. Bij de selectie van de nieuwe directieleden is gekeken of ze pasten binnen de veranderde organisatie.” Daarbij is natuurlijk

Meesterkok Aart van den Hoek vertelt over de moleculaire kookkunst.





Piet Mosch van De Nederlandsche Bank: "Iemand moet toch zeggen hoe het moet."

leiderschap belangrijker dan hiërarchisch leiderschap. "Het klinkt misschien gek, maar we zitten er voor het bedrijf, niet voor onszelf."

Grevelman gooide er nog een stelling tegenaan: *Eerst cultureren, dan organiseren, dan automatiseren*. Hennie Wesseling, CIO van TNT Post, is het er in de basis wel mee eens, alleen ziet hij deze aanpak niet overal, in elke organisatie slagen: "Het is mooi als je als directie allemaal dezelfde kant op kijkt, dat is echter helaas lang niet altijd zo. Maar als het je lukt: chapeau!" Hagedoorn: "Volgens Collins is teamgeest inderdaad een voorwaarde voor het slagen van dit soort processen."

De reacties op de laatste stelling *De rol van de CIO moet veranderen van chief information officer naar change implementation officer* zijn vooral dat de rol van de CIO per organisatie kan verschillen, onder meer afhankelijk van het bedrijf, van de omgeving en van de doelstellingen. Soms kan een veranderingstraject gewenst zijn, maar soms ook niet. En wat de soms ten onrechte als 'soft' getypeerde aanpak betreft: in bepaalde gevallen kan de plumeau inderdaad gehanteerd worden, maar in andere omstandigheden is het wellicht beter om naar de klauwamer te grijpen. *CIO Magazine*-uitgever Rob Beijleveld wilde graag weten of er in het gezelschap ook CIO's zijn die het

lieft met twee klauwhamers werken. "Anderhalve", grapt Océ's Peter Hagedoorn. Serieus: "Het hangt ervan af. Een bedrijf krijgt de CIO die er het beste bij past. Deze zal moeten kunnen werken met voldoende rugdekking, maar af en toe ook links- en rechtsom klappen moeten uitdelen. In een ander geval kan de CIO misschien weer heel goed uit de voeten met twee plumeaus."

Men is het er in elk geval over eens

Frank Krom (CIO ING Lease Holding) kent de succesfactoren. IBM's John Post (links) verschiet zijn kruit nog niet.



dat de CIO waarde moet creëren en goed moet zijn in communicatie en het managen van verwachtingen, wil hij een rol kunnen spelen op de machtsbalans binnen het bedrijf. "Onze echte uitdaging is de business verbeteren", aldus Vitens-CIO Wouter Haasloop Werner.

Technologie

Na de rondetafeldiscussie stond tijdens twee parallelle sessies de technologie centraal. De bijeenkomst 'Optimalisatie van de IT-infrastructuur' werd gepresenteerd door Martin van der Meer. De IBM-directeur IT Strategy & Architecture ging in op de hype-curves van Gartner: tijdslijnen die gebruikt kunnen worden om de waarde van verschillende optimalisatie-initiatieven te beoordelen. Aan de hand van de positie op de curve (aan het begin van de ontwikkeling, steil omhoog, op de top, neerwaarts of licht opwaarts in de volwassenheidsfase), kan de CIO de verwachtingen op een realistische manier managen.

Tijdens de discussie werd onder meer aandacht geschonken aan ontwikkelingen als *green datacenters* (pas over drie tot vijf jaar volwassen) en SOA,

dat volgens de deelnemers nog door de crisisfase heen moet voordat de geleidelijke weg omhoog zal worden gevonden. Andere hypes: informatiemanagement moet de samenhang tussen de centrale gegevens structureel gaan managen. Servervirtualisatie levert al voordelen op en bevindt zich in het stadium van maturiteit. E-mail lijkt een nieuwe crisis in te gaan. Mailboxen groeien ongebreideld en de communicatie is vaak verre van efficiënt. Collaboration is de hype die de e-mailcrisis moet bestrijden.

Flexibiliteit

In de tweede sessie, onder leiding van IBM's CTO John Post, handelde over flexibiliteit van de business. Alle deelnemers aan de discussie waren het erover eens dat flexibiliteit van de business een noodzakelijke voorwaarde is om te kunnen overleven.

Componentisation (in termen van technologie, organisatiestructuren en business) werd door de deelnemers niet gezien als een belangrijke factor om organisaties flexibeler te kunnen laten opereren. Veeleer zagen de CIO's het creëren van businessketens als een manier om de concurrentiekracht te vergroten.

SOA werd door de meerderheid van de CIO's als interessant gezien, maar in sommige gevallen wat overhyped. Enkele CIO's stelden dat, indien ze hun IT vanaf de basis zouden kunnen opbouwen, ze dit wellicht met behulp van SOA-technologie zouden doen. Niettemin was men vrijwel unaniem van mening dat de vervanging van de huidige interfaceomgeving, gezien de gedane investeringen, zonder valide businesscase niet voor de hand ligt. Het onderwerp business- en procesinnovatie werd door de CIO's erg interessant gevonden. SOA zou wellicht als technologie ingezet kunnen worden om dit te verwezenlijken.

Na een korte cursus moleculair koken van meesterkok Aart van den Hoek, schoven de CIO's en de gastheren van IBM en *CIO Magazine* uiteindelijk aan voor het diner. Er bleek daarbij meer dan genoeg te bepraten.]



CIO Rondetafelserie

19 april	IT Transformation 2011
5 juni	IT & Competitive Advantage
12 juni	CIO Vision/07
28 augustus 2007	IT & Finance
30 augustus 2007	IT & Benchmarking
2 oktober 2007	IT & People
3 oktober 2007	IT & Risk
12 November 2007	3e CIO VIP Diner
13 November 2007	3e CIO Day 2007
4 december 2007	IT & Technology
6 december 2007	IT Sourcing & Staffing
21 januari 2008	IT SOA, SAAS en andere nieuwe concepten
22 januari 2008	High Performance Information Culture
19 februari	IT& Agility
21 februari	IT Transformation, Characteristics & Roadmap
22 maart 2008	1e Jaarcongres IT Transformation

Ook de resterende bijeenkomsten in de rondetafelserie zullen worden gehouden op een sfeervolle externe locatie, starten om 16:00 uur en duren inclusief diner tot circa 21.00 uur. *CIO Magazine* streeft als gastheer per rondetafel naar een deelname van circa tien tot vijftien m/v van het niveau CIO, VP en/of IT-directeur.

Mocht u meer informatie willen ontvangen over dit programma, of zich alvast willen opgeven voor een of meerdere sessies, dan kunt u contact opnemen met uitgever Rob Beijleveld. Rob is te bereiken op 06-51531551 of via de e-mail: rob@ictmedia.nl.