

WOUTER HAASLOOP WERNER, CIO VITENS

# IT loopt vooruit bij fusie

Utilitiesbedrijven zijn schaalgevoelig. Daarom is de trend in utiliteitssectoren al jaren schaalvergroting door horizontale fusies. Bijvoorbeeld in de drinkwatersector. Daar ontstond vorig jaar een van de grootste utilitiesbedrijven van Nederland: Vitens NV. IT blijkt er van strategische waarde te zijn om de synergie te managen.

Door Bram van Mechelen / Fotografie Eric Fecken

“De strategische uitdaging voor drinkwaterbedrijven is al jaren niet meer het leveren van goed drinkwater, maar het verbeteren van dienstverlening en bedrijfsvoering. IT speelt daarin een strategische rol. Ik geef nu leiding aan een IT-programma dat het hart vormt van het postmergerintegratietraject waar wij middenin zitten. Dat vergt veel leiderschap en veel van mijn team qua thought leadership, creativiteit en ook emotionele weerstand.” Aan het woord is Wouter Haasloop Werner, CIO van Vitens: “IT wordt

in veel organisaties beschouwd als gas-waterlicht: het moet er gewoon zijn en je moet er maar niet al te veel last van hebben. Bij ons heeft IT zich ontwikkeld van leverancier van faciliteiten tot de spil in het realiseren van de ondernemingsstrategie.”

#### Doorgefuseerd

Vitens is ontstaan in 2002 door een fusie van drie

#### Wouter Haasloop Werner Vitens

geboren:  
1967  
bedrijf:  
Vitens  
omzet:  
339,6 miljoen euro  
medewerkers:  
339,6 miljoen euro  
ICT-medewerkers  
50 fte



drinkwaterbedrijven. Eind 2006 is Vitens doorgefuseerd met Hydron-Midden Nederland, Hydron Flevoland en Hydron Advies & Diensten. Vitens levert drinkwater aan 5,4 miljoen mensen en bedrijven in de provincies Flevoland, Friesland, Gelderland, Utrecht, Overijssel en een aantal gemeenten in Drenthe en Noord-Holland.

Vitens is met één derde van de markt het grootste waterbedrijf van Nederland en internationaal actief in Mozambique, Ghana, Jemen, Suriname, Zuid-Afrika, Mongolië, Vietnam en Indonesië. In deze landen werkt Vitens aan een betere watervoorziening voor meer dan 10 miljoen mensen. In 2006 behaalde Vitens een resultaat na belastingen van 30,7 miljoen euro bij een omzet van 339,6 miljoen. Vitens beschikt

vergroting in de drinkwatersector loont dus. De synergie komt vooral door het samenvoegen van bedrijfs-onderdelen, vooral in de centrale afdelingen natuurlijk. Een tweede bron van synergie is het toepassen van best practices voor elk bedrijfsproces. Dit kan alleen worden gerealiseerd als de bedrijfsprocessen geüniformeerd zijn over het gehele bedrijf. Hét issue is: hoe manage je die kosten uit je bedrijf. Ik speel met mijn team voor Tom Poes.”

IT heeft volgens Haasloop Werner en dubbele rol in de fusie-implementatie. “IT realiseert net als de andere businessunits een synergie-target. In mijn geval komt dat neer op een reductie van ongeveer 15 procent op directe IT-kosten. Deze reductie is opgebouwd uit drie onderdelen, namelijk de consolidatie

ken in technologie. Er moet een geïntegreerd intranet klaarstaan voor de interne campagne met een speciaal onderdeel over de integratie: timing, medezeggenschap, procedures, vacatures, sociaal plan, enzovoort.”

Verder start vrij snel na de juridische fusie de plannenmakerij voor de nieuwe organisatie. Haasloop Werner: “Meestal gebeurt dat in allerlei werkgroepen die samenwerken aan integratieplannen. Die samenwerking lukt pas als filesharing, groupware en iets operationeels als het delen van elektronische agenda's is geregeld. Hiervoor moeten netwerken worden gekoppeld. We hadden op het fusiemoment ook al teleconferencingfunctionaliteit in de lucht. Al in het eerste fusiekwartal moesten we een nieuw hoofdkantoor aansluiten en inrichten. De tweede fase is die van de integratieplanning en de derde die van de realisatie.”

## “Zonder leiderschap verword je tot een soort leverancier van pc's”

over 47.500 kilometer leidingnet en 100 productiebedrijven. De jaarlijkse drinkwaterproductie bedraagt 330 miljoen m<sup>3</sup>. Personeel: 1.500 fte. Vitens heeft in 2006 voor haar activiteiten in Mozambique de eerste PPP Award gewonnen, een prijs die is ingesteld door de minister van Ontwikkelingssamenwerking.

### Schaalvergroting

De drinkwatersector consolideert in een snel tempo. In 1990 waren er in Nederland nog 55 drinkwaterbedrijven, in 2007 bestaan er nog 12. Haasloop Werner: “De eerste Vitens-fusie in 2002 heeft geresulteerd in een structurele verlaging van de operationele kosten met ruim 32 miljoen euro per jaar. De recente fusie tussen Vitens en de drie Hydron-bedrijven beoogt een verdere verlaging met minimaal 15 miljoen euro per jaar. Schaal-

van systemen en technologieën, sourcingschaalvoordelen en de reductie van fte's. Maar nog veel belangrijker is dat ik met mijn team een belangrijk deel van de synergie van de andere businessunits realiseer door hun processen te harmoniseren en te verbeteren. Die bijdrage bedraagt een veelvoud van de reductie op directe IT-kosten.”

### Strategische rol

“Mijn ervaring is dat je bij fusies minstens drie fasen doorloopt”, vervolgt de CIO. “De eerste is pre-fusie: IT is al actief voordat de fusie juridisch een feit is. Op dat moment moeten namelijk de websites al zijn aangepast voor de integratie van de merken en de externe communicatiecampagne. Het e-mailverkeer gaat om, alle huisstijl – je wil niet weten waar dat allemaal is ingebak-

### Integratieplanning

Bij de integratieplanning bij Vitens heeft IT een centrale rol gespeeld. “Door IT-systemen in elkaar te schuiven integreer je in de praktijk bedrijfs-onderdelen. Zeker als je het combineert met het opleiden van medewerkers in de nieuwe manieren van werken. Ik ben uitgegaan van een kernarchitectuur van de belangrijkste, onderling samenhangende applicaties. Die architectuur heb ik al heel vroeg met een klein team van mijn professionals gemaakt. Ik heb geprobeerd om mijn collega's van de andere businessunits mee te nemen in die architectuur, maar dat is niet gelukt. Die zijn in de planningsfase bezig met heel andere dingen of vertonen tactisch gedrag om eigen applicaties – werkwijzen en invloed dus – overeind te houden. Ik heb de kernarchitectuur financieel laten onderbouwen, waaruit heel duidelijk bleek wat de meest rationele systeemkeuzes waren. Daarna heb ik een integratieprogramma laten ontwerpen om in de driejarige fusieperiode tot de





## Profiel Wouter Haasloop Werner

opleiding:	Nationale Hogeschool voor Toerisme, heao bedrijfskundige informatica, MBA
loopbaan:	Exact, Netherlands Convention Bureau, Patrimonium Amsterdam, C-mark, Vitens
burgerlijke staat:	gehuwd
kinderen:	Exact, Netherlands Convention Bureau, Patrimonium Amsterdam, C-mark, Vitens

beoogde architectuur te komen. Dit programma heeft gefungeerd als een spil waaromheen andere integratieactiviteiten zijn gepland.”

### Realisatie

Na de planfase volgt de realisatie. “In het eerste fusiejaar is het grootste deel van de organisatie druk

met integratieplannen, medezeggenschap en benoemingen. Na het akkoord met de ondernemingsraad volgt de plaatsing- en selectieperiode waarin alle nieuwe managers worden geselecteerd en medewerkers benoemd. Dit is de moeilijkste periode voor veel medewerkers, omdat zij moeten solliciteren op

hun eigen baan en afscheid moeten nemen van hun oude organisatie, misschien zelfs boventallig worden. In deze fusie duurt dit alles tot in het najaar waardoor je in plaats van een eerste fusiejaar, manageriaal maar een eerste fusiekwartaal hebt. Tenminste, als je het erop laat aankomen. Ik kon me dat niet voorloven.”

Haasloop Werner legt uit dat hij zich als doelstelling had gesteld om aan het eind van het eerste jaar alle belangrijke financiële stromen in de systemen van de nieuwe architectuur te hebben: “Als je dat niet doet, integreer je in de praktijk je organisaties niet.” Aan het eind van het eerste jaar zijn vier ERP-systemen, waaronder twee SAP's en een Baan, geïntegreerd. Daarnaast schuiven drie systemen voor facturatie en klantencontacten ineen evenals de salarissystemen. “Het is veel, dat weet ik, maar je moet het gewoon willen. Op deze manier zijn na het eerste jaar al deze processen in het gehele bedrijf geïntegreerd. Als je dat lukt, dan kun je vanaf het tweede jaar beginnen met optimaliseren. Vanaf dan ga je echt verdienen in je business, omdat dan het volume voor je gaat werken. Ik had zelf ook nog wel een paar geografische systemen willen integreren. Helaas lukt dat niet, omdat ik daar echt de inhoudelijke afdelingen voor nodig heb, en die zijn dit jaar gewoon heel moeilijk te mobiliseren.”

### Leiderschap

Niet iedereen accepteert het leiderschap van IT in het fusieproces. “Je maakt gekke dingen mee. Op enig moment, vroeg in het planningstraject, zat ik in een managementmeeting waarin de consultants plaatjes vertoonden waarop IT grafisch in een hoek was geplaatst, omdat het te veel weerstand zou oproepen om IT centraal in het plaatje te zetten. En ze vertelden dat er nog bij ook... Dat is daarna overigens niet meer voorgekomen.”

Volgens Haasloop Werner is het zaak om leiderschap te tonen. “Wij

hebben bij IT een inzicht in het bedrijf dat niet veel anderen hebben. Iedereen gaat in zo'n fusie voor zijn eigen eiland terwijl wij de hele archipel overzien. Daarnaast geven ik en mijn mensen eigenlijk dagelijks leiding aan veranderingen en begrijpen wij change heel goed. Dat geeft een voorsprong waardoor ik risico's kan nemen die anderen niet aandurven. De hele discussie over demand-supply en scheiding van business en IT vind ik zo'n onzin. Ik ben business! Als je geen leiderschap kunt brengen als CIO, dan verword je automatisch tot een soort leverancier van pc's."

### Lessons learned

Wat zijn de belangrijkste lessen die Haasloop Werner leert in dit proces? "IT loopt in een fusie vooruit op de business, dat is de belangrijkste les. Maar dan wel met een zekere flair, want anders wordt het niet geaccepteerd. Wij hebben in de afge-

"Het denken in grote verbanden is voor niet zoveel mensen weggelegd"

lopen jaren geleerd om de business te helpen om hun kansen en problemen te identificeren en tot een goed einde te brengen. Dat vergt veel van mijn mensen. Die moeten niet alleen goed zijn in de wat meer 'harde' IT-skills, maar vooral ook in de 'soft skills' van communiceren, netwerken, aangaan en managen van relaties en het winnen en behouden van vertrouwen. Dat vertrouwen is cruciaal en je verdient het uiteindelijk natuurlijk vooral met klinkende resultaten, dus op die manier zijn soft skills vanzelf weer hard."

Volgens Haasloop Werner wordt de strategische ruimte die je als CIO kunt innemen beperkt door de alledaagse performance van de operationele IT-infrastructuur. "Dat is een wereld waarin ik niet wil excelleren.

## Vitens-IT in hoofdlijnen

Bij aanvang van de fusie tussen Vitens en de Hydron-bedrijven werken er bij IT ongeveer 70 fte. Na de implementatie van de fusie is het aantal formatieplaatsen teruggebracht tot 50 fte. Daarnaast werkt er een wisselend aantal mensen voor Vitens in IT-projecten en als onderdeel van uitbestedingscontracten. Het aantal individuele applicaties bij aanvang van de fusie bedraagt ongeveer 700. Dit aantal wordt in de fusie geconsolideerd tot zo'n 300. Naast de bekende ERP-achtige processen runt IT een state of the art multichannelcallcenter. Verder omvat Vitens technische automatisering voor de waterfabrieken, een modern laboratorium met robotica, mobiele oplossingen voor servicemonteurs en incasseerders, geografische omgevingen, business intelligence en een aantal websites waaronder vitens.nl, waterforlife.nl en verswater.nl. Vitens is een strategische alliantie aangegaan met Evides voor facturering die wordt gerund door Vitens IT.

Managerial beschouw ik het als een risicomangement- en kostenissue, geen opportunity om strategisch waarde in je onderneming te creëren. Toch is het belangrijk omdat een negatieve beleving de ruimte

het zelf een enorm plezier om met dit soort mensen te werken aan een strategische uitdaging als een fusie of een overname."

Wat zou de CIO zelf een volgende keer anders doen? "Wat ik heb afgeleerd is om in een vroegtijdig stadium iedereen mee te willen nemen. Het denken in grote verbanden en langere termijn is voor niet zoveel mensen weggelegd. De spreekwoordelijke kladblokken aan de muur met verschillende grafische weergaven van het bedrijf van de toekomst in viltstift, behoud ik voor aan mijn eigen team. Daarbinnen vind ik ze erg waardevol, maar naar buiten laat ik sterk gereduceerde powerpoints maken, afgestemd op publiek en doel van de presentatie. Verder stap ik zo in willekeurig welke nieuwe transitie. Zo'n complex, groot en ongrijpbaar proces als een fusie is helemaal mijn ding."

kan beperken die je als CIO met je team kunt innemen om hoogwaardig actief te zijn."

### Hoogwaardig

Haasloop Werner stelt dat alles valt en staat met een hoogwaardig team van professionals. Deze mensen zijn goed opgeleid en slim, kunnen de grote verbanden wél aan en beschikken over de nodige 'soft skills'. De moeilijke mensen om te werven en te behouden dus. "Ze maken écht het verschil. Ik probeer er altijd een paar in het team te hebben die er misschien nog niet helemaal zijn, maar die opleidingen volgen en die meelopen. Je moet er namelijk altijd van uitgaan dat je betere mensen er op enig moment voor kiezen om elders door te groeien. Ik vind

