



Vitens' Wouter Haasloop Werner:

# De CIO voegt waarde toe

Tekst: Paul Teixeira Fotografie: Thomas Fasting

Een paar aankondigingen via het interne PA-systeem dat er een brandalarmoefening komt en vervolgens de schrille tonen van het brandalarm, hebben nauwelijks een verstrend effect op het betoog van Wouter Haasloop Werner. De chie information officer van Vitens, 's lands grootste drinkwaterbedrijf, laat zich niet van de wijs brengen. Een karaktertrekje dat hem goed van pas komt als CIO bij een organisatie waar continuïteit 24 uur per dag en zeven dagen per week een 'sine qua non' is.

**W**outer Haasloop Werner is het prototype van de nieuwe generatie chief information officers. Geen achtergrond als 'hardcore technout' maar eerder een verleden waarin de bedrijfskunde een grote rol speelt. Zijn rol binnen het drinkwaterbedrijf Vitens is dan ook meer dan alleen maar zorgen dat de IT-systemen goed blijven functioneren. Wellicht vandaar zijn zeer besliste 'ja' op de vraag of IT-beleid een directe invloed heeft op de bedrijfsresultaten.

"Ik heb het expres niet over 'ict', want dat is een Nederlandse uitvinding: het is in andere landen vanzelfsprekend dat communicatietechnologie een onderdeel is van de informatietechnologie. Je zegt immers toch ook niet 'informatie, communicatie, pc's en andere technologie? Maar goed, een deel van het werkgebied van de IT leent zich niet voor waardevermeerdering of -creatie. In grote lijnen heb je het dan over de infrastructuur. Het hebben van een personal computer is voor organisaties geen onderscheidende factor. Het niet hebben van een pc vormt voor hen overigens wel weer een probleem. Het is het klassieke commodityverhaal. Iedereen heeft het, het hebben is wel een voorwaarde voor de business, maar het levert geen onderscheidend vermogen meer op. Het is verworden tot een nutsvoorziening, zoals

water, gas en licht. De spin-off van de IT-infrastructuur in termen van business is dan ook marginaal: managerial is dit een kosten- en een risk-managementissue. De uitdaging voor CIO's – en in toenemende mate ook voor mensen die eindverantwoordelijk zijn voor organisaties – is om na te denken over waar er in informatietechnologie moet worden geïnvesteerd. En op welke gebieden er minder geld in IT moet worden gestoken. Bij Vitens gaat het bijvoorbeeld strategisch gezien helemaal niet meer over water. Dat deel hebben wij nagenoeg volledig geautomatiseerd en is goed onder controle. Het gaat om schaalvergroting, internationalisering en samenwerkingen met derden waar nog meer rendement is te halen."

## IT bespoedigt bedrijfsintegratie

IT-investeringen en hoe zij van invloed zijn op de bedrijfsresultaten is een vraagstuk waar Haasloop Werner bij Vitens, het product van twee fusiegolven van vijf waterbedrijven en hun deelnemingen, volop over na heeft kunnen denken. "Ik draag met mijn IT-operatie bij aan de synergie van de fusie. De IT-kosten worden bijvoorbeeld lager. In een periode van drie jaar dalen de directe en operationele kosten met vijftien procent. Binnen gelijkblijvende kwaliteitsvoorwaarden en op sommige vlakken zelfs met een hoger kwaliteitsniveau. Maar >>



Om zicht te krijgen op de visie van Wouter Haasloop Werner, hebben wij hem de volgende vragen met 'ja' of 'nee' laten beantwoorden:

Voip	- Ja
Umts	- Ja
Wireless lan	- Ja
IP-vpn	- Ja
IT-outsourcing	- Ja
Pda's	- Ja
E-learning	- Ja
Wifi & wimax	- Nee
IT & overheid	- Ja
Service level agreements	- Ja
IT beleid heeft directe invloed op het bedrijfsresultaat	- Ja

er is nog een tweede effect – en misschien zelfs een met meer impact – dat de IT-operatie heeft op de organisatie." De gefuseerde onderneming beschikte bijvoorbeeld over vier administratieve systemen. "Die vier, waaronder een ERP-pakket van Baan, moesten worden teruggebracht naar één systeem, in ons geval een oplossing van SAP. Het integreren van het Baan-systeem in SAP hebben wij in één kwartaal gedaan. De totale integratie van de ERP-systemen in een jaar. Wat je voor elkaar krijgt in een dergelijk proces, is niet alleen de integratie van systemen. Op het moment dat je die systemen in elkaar schuift, krijg je automatisch dat de bedrijfsprocessen meegaan." En dat heeft volgens Haasloop Werner bij Vitens de snelle en succesvolle integratie van de diverse organisaties aanmerkelijk bespoedigd. "Iedereen snapt dat je administratieve systemen wilt integreren. En ook dat je het snel wilt doen. Vitens heeft een enorme



## “Business en IT alignment? Dat is een fictief onderscheid”

integratieslag kunnen maken in het eerste fusiejaar door het niet via de HR- of de finance-as te doen maar via de IT-as. Vanaf het tweede jaar zijn we weer helemaal 'in control'; zowel waar het gaat om IT als waar het gaat om de grote kasstromen van facturatie/incasso, salarisbetalingen en procurement.”

### Architectuurdenkers

Om draagvlak te creëren en eenieder inzicht te geven in het integratieproces na de fusies, heeft Haasloop Werner destijds de nodige gesprekken gevoerd met diverse managers en 'gewone' werknemers. Hij maakte schema's waarin de bedrijfsonderdelen op eenvoudige wijze konden zien waar de synergievoordelen binnen drie jaar zouden optreden. "Ik heb daar ook fouten in gemaakt. Ik dacht dat iedereen dergelijke schema's zou begrijpen. Dat bleek echter niet zo te zijn. Het blijkt dat 'wij van de IT' architectuurdenkers zijn. Wij kunnen dit soort plaatjes heel snel scannen en direct zien hoe het in elkaar steekt. Kom je met het schema echter bij bijvoorbeeld

### WOUTER HAASLOOP WERNER

Wouter Haasloop Werner (1967) heeft – met een korte onderbreking – inmiddels de nodige jaren bij Vitens achter de rug. In 2002 trad hij in dienst bij het drinkwaterbedrijf als manager post-mergerintegratie, waarna hij in 2004 bij een bedrijfsonderdeel van het gefuseerde Vitens als directeur ad interim dienst deed. Zijn huidige functie van chief information officer (lid van het managementteam) bij Vitens bekleedt Haasloop Werner sinds 2005. In deze rol is hij verantwoordelijk voor een IT-afdeling van honderd man (wordt teruggebracht naar circa zestig mensen binnen anderhalf jaar).

Haasloop Werner studeerde in 1991 cum laude af aan de Nationale Hogeschool voor Toerisme en Verkeer. Min of meer tegelijkertijd volgde hij een studie bedrijfskundige informatica. Deze studie rondde hij – wederom cum laude – af in 1992. Haasloop Werner heeft in 2004 een MBA in general management aan de Rotterdam School of Management behaald.

een operationspersoon, dan blijkt dat het abstractieniveau te hoog is. Die komt met vragen als 'maar waar zitten de mens en mijn manier van werken dan in dit verhaal?' Dus heb ik de ingewikkelde schema's maar vervangen door niet al te veelzeggende Powerpoint-presentaties. Puur op communicatie gericht om daarmee ook een punt te maken." Die aanpak werkte, stelt Haasloop Werner.

Goede communicatie met andere disciplines binnen het bedrijf. Volgens Wouter Haasloop Werner is het een van de belangrijkste zaken die een CIO onder de knie moet hebben. "Ik ken de Bazel-2-regelgeving in hoofdlijnen, maar hoe het op detailniveau precies zit... Dat weet ik niet en hoeft ik ook niet te weten. Mijn financiële collega handelt dat af. Hij kan ook niets met een uitleg van mij over hoe het precies zit met de integratie van de netwerken en welk netwerkprotocol er wordt gebruikt."

### IT due diligence

Haasloop Werner breekt tevens een lans voor een grotere betrokkenheid van de CIO bij fusies en overnames. "Je hebt in een dergelijk proces feitelijk drie fasen: het predealstuk, de migratieplanning en de implementatie. In de eerste fase wordt IT normaal gesproken gezien als een synergiebron en aan de opbrengstenkant bijgeschreven. Je loopt daarmee wel risico's. Je moet namelijk niet onderschatten wat het belang is voor de betrokken partijen om in die predealfase de IT wat 'op te pimpen'. Om te laten zien hoeveel potentieel er wel niet in de integratie van de IT zit. In de implementatiefase zijn veel van de betrokkenen uit het predealstuk echter weer verdwenen. En juist in de implementatie kom je zaken tegen zoals het feit dat het samenvoegen van IT-systemen wel een vermindering van bijvoorbeeld het aantal licenties oplevert, maar dat er ook weer andere – nieuwe – licenties tegen over staan. Wat je dan vaak ziet, is dat het makkelijker is om de goedkopere systemen los te laten en daar duurdere systemen voor

## “De infrastructuur is een nutsvoorziening geworden die geen onderscheidend vermogen meer oplevert”

in de plaats te zetten. Als je dus niet uitkijkt, kun je maar een deel van de oit op IT becijferde synergiewinst daadwerkelijk incasseren. Het tweede mogelijke probleem in dit soort situaties is dat de IT zich vaak – net als een fabriek – in vaste componenten verhoudt. Je kunt IT helaas nog niet uit de kraan afnemen, zodat je de hoeveelheden precies afstemt op de behoefte. Je moet dus capaciteit managen. In de Vitens-fusie zaten wij tegen de grens van de capaciteit aan. Ik had bijvoorbeeld een multichannel callcenter met onder andere geïntegreerde billing en telefonie, en geavanceerde functionaliteit als skillbased routing. Erg mooi, maar het zat qua technologie redelijk aan zijn capaciteit. Door de fusie kwamen er twee organisaties die eveneens van het callcenter gebruik zouden moeten maken. Dat betekent dus dat je de capaciteit daar structureel moet uitbreiden. Je moet keuzes maken: ga ik straks tegen de grenzen van de capaciteit aan zitten of ga ik juist overcapaciteit neerzetten. Daarbij kwam dat er een duidelijk groeiperspectief voor de gehele organisatie was. >>





Je gaat dus initieel meer investeren omdat je anders straks weer tegen dezelfde problemen aanloopt. Hierdoor incasseer je weer niet alle rendementen die in de predealfase waren toegerekend aan de integratie van de IT.”

## “IT is net als milieuvervuiling: zij houdt zich niet aan landsgrenzen”

### Fictief onderscheid

De nauwe betrokkenheid van de CIO in de due-diligenceperiode van een fusie of overname kan eventuele obstakels op het gebied van synergieopbrengsten direct inzichtelijk maken, stelt Haasloop Werner. “Helaas zie je dat het te weinig gebeurt. Wij hebben het als CIO's ook voor een deel aan onszelf te wijten. Bij veel organisaties wordt de IT nog steeds als een facilitair onderdeel ervaren. De business roept dat het een probleem heeft en de IT draait. Waarbij er altijd wordt gezegd dat het snel en goedkoper moet worden opgelost. Hierdoor wordt er te weinig recht gedaan aan het strategische potentieel dat de IT in het bedrijf kan hebben.” Hij ziet dan ook geen heil in de trend van de afstemming tussen business en IT; het zogenoemde ‘business- en IT-alignmentdenken’. “Het is een fictief onderscheid. Je hebt het toch ook niet over ‘business- en financealignment’ of ‘business- en HR-alignment’? Je hebt inmiddels genoeg businessmodellen waarbij er geen verschil is tussen de business en de IT. Zoals in de reiswereld: daar is de e-business domweg business en geen aparte IT-component.”

Een CIO moet, zo stelt Haasloop Werner, op strategisch niveau nadenken over wat de IT kan betekenen in termen van productinnovatie of waardedoetoevoeging. Bijvoorbeeld tijdens een bestuursvergadering met businessproposities komen. “Wat ikzelf erg sterk zou vinden, is dat een CIO niet schroomt om bij de invulling van nieuwe businessproposities het portfolio te ‘reshuffelen’. Dat hij keuzes maakt, zoals het uitstellen van bepaalde investeringen. Dan maar even geen Vista – om een gemakkelijk voorbeeld te noemen. Zolang het niet in een strategisch domein zit waar business, productiviteit of groei wordt gegenereerd, kun je een investering zonder problemen een jaartje uitstellen. Al die middelen die daarmee vrij worden gemaakt, kun je steken in zaken die wél zorgen voor meer business of de groei van de organisatie kunnen versnellen. Dan ga je strategisch met IT om.”

### Nieuwe producten

De CIO die voor de groei van de organisatie en het productportfolio zorgt. Een mooie gedachte, maar hoe zit dat bij Vitens? Het productportfolio van een drinkwaterbedrijf lijkt niet erg goed uitbreidbaar. “Het zit bij mij inderdaad niet in het uitbreiden van proposities naar onze klanten. Wij hebben andere strategische ‘triggers’. Vitens wil het meest efficiënte drinkwaterbedrijf van Nederland zijn. En dat betekent onder andere dat je de laagste operationele kosten moet hebben zonder dat de kwaliteitsbeleving

### VITENS IN VOGELVLUCHT

Circa 5,4 miljoen consumenten in de regio's Flevoland, Friesland, Gelderland, Midden-Nederland, Overijssel en een paar gemeenten in Drenthe en Noord-Holland vertrouwen voor de toevoer van hun drinkwater op Vitens. Jaarlijks produceert Vitens met honderd eigen productiebedrijven een wateromzet van 330 miljoen kubieke meter. Het drinkwater vindt zijn weg naar de consument via Vitens' eigen leidingnet (47.500 kilometer lang). In de twee laboratoria (gevestigd in Leeuwarden en Utrecht) worden dagelijks 600 drinkwatermonsters en 2.500 flessen verwerkt. Bij het bedrijf werken 1.500 fte's. Het drinkwaterbedrijf is daarmee het grootste in Nederland. In 2006 behaalde Vitens een omzet van 475 miljoen euro. Het publieke karakter van het bedrijf is onder andere terug te vinden in de aandeelhouders: de gemeenten uit de verzorgingsgebieden.

Vitens komt voort uit een fusie in 2002 van de drinkwaterbedrijven Nuon Water, Waterbedrijf Gelderland en Waterleiding Maatschappij Overijssel. In 2006 voegden de drinkwaterleveranciers Hydron Midden-Nederland en Hydron Flevoland zich bij Vitens. Op 15 november 2007 is Vitens een samenwerking aangegaan met het Zeeuwse drinkwaterbedrijf Evides (2,5 miljoen consumenten). De twee handelen sindsdien hun klantcontacten en facturatie in een joint venture gezamenlijk af.

### CIONET

Wouter Haasloop Werner is voorzitter van de adviesraad van het onlinezakennetwerk CIONet Nederland. Deze ‘club’ heeft tot doel CIO's on- en offline informatie en kennis te laten delen. Onderling en met academici. Ook IT-leveranciers mogen bij sommige activiteiten aanschuiven, zij het dat deelname beperkt is tot een bescheiden aantal. Ook mag alleen de algemeen directeur van de betreffende marktpartij in het netwerk participeren.

“De IT is een bijzonder dynamisch vakgebied. Het is van groot belang dat een CIO voldoende tijd op de juiste manier besteedt aan alles wat vernieuwing, verbetering en verandering kan opleveren voor jouw organisatie. Wie dat doet, komt twee dingen tegen. Allereerst verandert de technologie in een hoog tempo. Ten tweede is daar nog de ervaring van het werken met de technologie. Je zit als CIO altijd in de frontlinie van de technologische ontwikkelingen en de toepassingen van technologie in organisaties. Iedere CIO heeft te maken met de bekende drieletterige afkortingen. Eerst was het bijvoorbeeld SAP (application services providers, -red.), nu is dat SOA (service oriented architecture, -red.). Omdat het gaat om technologie die zich nog niet heeft bewezen, moet je ergens gaan toetsen of het nou wel of geen hype is. Zo heb ik laatst met wat mensen over unified communications gesproken. Het is ongelooflijk duur om dat in te voeren, dus dan wil ik graag weten waar het rendement van een dergelijke technologie voor mijn organisatie ligt. Die toetsing moet je zoeken bij collega's. En dat kan erg goed bij CIONet. Het is een breed platform waar CIO's van zowel middelgrote als grote organisaties in vertegenwoordigd zijn. En, wat ik ook erg belangrijk vind, het heeft ook een vast contingent aan academici. Daar zit nog zeer veel kennis die wij als practitioners niet genoeg uitnuttten. En vice versa. Verder zitten er bij CIONet ook – onder strikte voorwaarden – leveranciers aan tafel. De IT-partijen zijn immers geen vijand, het zijn in essentie onze partners. Zonder hen hebben wij geen aanbod van technologie. Daarbij is CIONet ook nog een internationaal netwerk. Op dit moment bestaat het in Nederland en België, maar de bedoeling is om het in andere delen van Europa uit te rollen. IT is een internationaal vak. Wat dat betreft, is IT net milieuvervuiling: het houdt zich niet aan landsgrenzen.”

bij de klanten, zowel in- als extern, daaronder lijdt. Je moet heel wat doen in de bedrijfsprocessen om dat te bereiken.”

Haasloop Werner wijst op de internationale adviesactiviteiten van ‘zijn’ bedrijf. Vitens ontplooit vanuit het oogmerk van maatschappelijk verantwoord ondernemen (mvo) diverse waterprojecten in landen als Mozambique, Ghana en Suriname. Inmiddels zijn hierdoor meer dan tien miljoen mensen voorzien van veilig en schoon water. De internationale adviesactiviteiten bieden voor de toekomst, zo stelt hij, wellicht perspectieven. Maar ook de vercommercialisering van eigen IT-oplossingen (zoals de zelfontwikkelde architectuur van het contactcenter) kunnen voor nieuwe productproposities zorgen. Genoeg toekomstperspectief voor Wouter Haasloop Werner, zo lijkt het. Al zegt hij wel dat dergelijke nieuwe marktgerichte activiteiten bij een organisatie als Vitens eerst gedegen worden overwogen. “Het is inherent aan dit type bedrijf dat er daar wat voorzichtig mee wordt omgegaan. Wij maken kleine stapjes: eerst maar eens dit proberen en dan misschien de volgende stap zetten.”



Erik Swart, countrymanager bij Tandberg Nederland.

## Geduld is (g)een schone zaak

Denk u dat het ooit nog goed komt met het milieubewustzijn van de Nederlander? De afgelopen jaren is alles ‘groen’ en worden consumenten steeds weer gewezen op hun verantwoordelijkheid voor een beter milieu. De was mag alleen nog op dertig graden worden gewassen en de verwarming moet eerder uitgezet. Natuurlijk, goede initiatieven. Maar zullen we ooit zo milieubewust worden als de Australiërs? In Australië zijn de gevolgen van klimaatveranderingen – en dan vooral de aanhoudende droogte – duidelijk zichtbaar. Dit zorgt voor een enorm milieubewustzijn onder de Australische bevolking en een overheidsbeleid dat gericht is op milieubehoud en het terugbrengen van de CO2-emissies.

Uit recentelijk onderzoek van onderzoeksbureau Ipsos Mori blijkt dat Nederland een schamele tiende plaats inneemt als het gaat om meest ‘groene’ populatie. Nederlandse consumenten lopen (nog) niet warm voor groene producten, groene werkplekken en milieubewuste acties. Slechts achttien procent van de Nederlandse respondenten houdt zichzelf verantwoordelijk voor de effecten van de klimaatverandering, en het bedrijfsleven komt weg met vijftien procent. Nee, wij leggen die verantwoordelijkheid liever bij de overheid (48 procent). Was de slogan niet: ‘Een beter milieu begint bij jezelf’?

Maar betekent dat nu dat u als CIO achterover kunt leunen en kunt gaan zitten afwachten met welke maatregelen de overheid komt? Maatschappelijk verantwoord ondernemen en de technologische middelen anno 2008 om dit te verwezenlijken dienen optimaal te worden benut. Express- en postbedrijf TNT heeft het afgelopen jaar het goede voorbeeld gegeven door hun ‘Planet Me’-project te lanceren: een uitgebreid milieuprogramma voor de organisatie en medewerkers met als doel het drastisch reduceren van de CO2-emissies.

Nu kan ik mij voorstellen dat u niet meteen dit volledige programma kopieert en inzet binnen uw eigen organisatie. Maar met een aantal simpele technische oplossingen kunt u al veel doen. Zo kunt u tegenwoordig bijvoorbeeld zeer gemakkelijk visueel telewerken voor uw medewerkers faciliteren. Dat betekent minder reistijd, minder files, minder CO2-emissie, meer efficiency en een betere balans in de werk- en privésfeer. De politiek en de top van het bedrijfsleven geven aan dat de technologie een speerpunt zou moeten zijn in onze gezamenlijke strijd voor een beter milieu. Wat staat er ook alweer op uw visitekaartje?

Wij kunnen met elkaar het verschil maken. Hoeveel geduld u ook heeft, eindeloos afwachten leidt (in ieder geval) niet tot een schonere zaak.