

ROB DE HAAS, CIO OF THE YEAR 2008

GEEN GLANS ZONDER WRIJVING

Vlak voor zijn overstap naar Fortis kon Rob de Haas, destijds Group CIO van ABN AMRO, tevreden terugblikken op de succesvolle multivendorsourcing bij de bank. Deze strategie, waarmee de CIO ver voor zijn branchegenoten uitliep, heeft het bedrijf geen windeieren gelegd. Naast kostenbesparingen en een hogere mate van flexibiliteit leverde het traject onder meer een hogere kwaliteit van dienstverlening en lagere operationele risico's op.

Gevraagd naar het belangrijkste project van de afgelopen twee jaar, gaf Rob de Haas in 2008 aan liever niet te spreken van 'een project', omdat dat de executie in zijn functie van Group CIO niet in directe zin aan de orde was. "Ik ben hier verantwoordelijk voor de totale visie op IT en de implementatie van de in 2004 mede door mijzelf gedefinieerde sourcingsstrategie. Daarbij moest ik, om dit uiteindelijk tot een succes te maken, vooral zien mijn team erin mee te krijgen, maar ook de stakeholders. Dat is uiteindelijk gelukt,

want het hele traject gaat bij elkaar zorgen voor een besparing van zo'n 500 miljoen. Met de implementatie liepen we binnen onze industrie overigens ver voor de troepen uit. Ik geef bij andere bedrijven nog regelmatig referenties over het door ABN AMRO gelopen traject. Ik merk daarbij dat de angst bij collega's nog altijd groot is. Hoe vertel ik het de business? En hoe ga je om met leveranciers die in sommige gevallen ook nog eens elkaars concurrenten zijn?"

Business

Met het traject is volgens De Haas de business destijds flink vooruit geholpen. "Er waren vier doelstellingen gedefinieerd. De sourcing moest niet alleen de kosten verlagen, maar ook nieuwe waarde toevoegen aan de organisatie. Daarnaast ging het om een betere beheersing van de operationele risico's. We wilden bovendien een hogere kwaliteit en het brengen van meer agility voor de business. De omslag van uitvoerende naar sturende organisatie werpt z'n vruchten af en de gestelde doelen hebben we allemaal gehaald." 

**“MET ONZE SOURCINGSSTRATEGIE
LIEPEN WE BINNEN ONZE INDUSTRIE
VER VOOR DE TROEPEN UIT”**







Het belangrijkste knelpunt was de *buy-in* van de betrokkenen, zo vertelde De Haas in 2008: “Ik kan me best voorstellen dat je als CIO een visie neerlegt en dat de business vervolgens zegt dat de kwaliteit wel goed is, maar dat je toch ook best duur bent. En dat er daardoor niet meteen de bereidheid is om het hele bedrijf overhoop te halen. Bovendien gingen we er een globale organisatie van maken, dus ik vind het ook niet zo gek dat men in de landen in Azië of in Brazilië bang was om een mandaat te verliezen. De angst voor het onbekende is een van de dingen die je als Group CIO moet helpen te overwinnen.”

“Je kunt je strategie dus ook niet als IT verkopen, je moet omgaan met onzekerheden... Het is een taai proces. En wat je doet, moet ook meteen goed zijn. Ik heb tegen IBM gezegd, toen zij op 1 november de boel zouden overnemen: ‘ik hoop niet dat we precies op die dag een systeemstoring hebben’. In dat geval zouden namelijk alle sceptici, die op dat moment nog in de meerderheid waren, sceptisch gebleven zijn.”

Hobbykok

Vanzelfsprekend speelde leiderschap in 2008 een belangrijke rol. “Zonder problemen is een dergelijk groot project nooit, want ik zeg weleens: geen glans zonder wrijving. Mijn opstelling is in dat geval een combinatie van leiderschapsstijlen: dan weer *co-hersive*, dan weer coachend. Ik denk wat dat betreft dat je als CIO gezien de grote hoeveelheid verschillende stakeholders meer dan één stijl nodig hebt. Stijlflexibiliteit gaat mij van nature goed af, ik ga bovendien altijd voor het team.”

Gevraagd naar zijn toekomstige uitdagingen gaf De Haas ten tijde van het interview aan over te stappen naar Fortis, waar ze hem hadden gevraagd te helpen bij het definiëren en ook implementeren van hun sourcingstrategie. “Dat hoeft niet te betekenen dat ik het allemaal weer op dezelfde manier ga doen, maar wellicht ga ik daar dezelfde stappen zetten die ik hier ooit ook heb gezet. Kijk, ik ben een verwoed hobbykok en het recept ken ik, maar ik

sta wel in een andere keuken. Maar ik vind het best wel interessant om weer opnieuw uit te vinden waar de messen en de pannen staan. Verder komt het wederom neer op met de business communiceren, maar ook met de staf en de andere stakeholders. Ik weet bovendien welke knelpunten ik kan tegenkomen.”

High-performance

In 2008 viel het begrip ‘high-performance information culture’ (HPIC) nogal eens. Rob de Haas achtte het begrip ook van toepassing op ABN AMRO: “De mensen in mijn team werken in een wereldwijde organisatie: Brazilië, Azië en hier in Amstelveen. Qua cultuur zitten die toch allemaal net even anders in het spel. Van zo’n team een high-performance team maken is moeilijk; het betekent dat je het vlot waar je op zit soms bewust in brand moet steken.”

“In het kader van HPIC is het meest belangrijke dat je als team een aantal indicatoren deelt. Je kunt elkaar wel het gevoel geven dat het goed gaat, maar ik hecht er altijd aan om over een paar pagina’s met managementinformatie te beschikken. Daarbij was het allereerst belangrijk dat iedereen z’n eigen cijfers herkende. En dat je, wanneer de cijfers goed zijn, met elkaar kunt bediscussieren wat we nou eigenlijk zien gebeuren. Welke trends we herkennen. Zonder de juiste informatie kun je namelijk niet sturen.” Op de vraag wat het voor De Haas betekende om genomineerd te zijn voor de CIO of the Year Award, antwoordde hij toen dat dit bewees dat multivendoursourcing succesvol kon zijn. “Dat betekent wel wat. Niet alleen voor mij, maar naar ik hoop vooral voor alle mensen die hebben gewerkt aan de multivendor-sourcingstrategie binnen ABN AMRO.” De lezers van dit blad gaf hij in 2008 nog wel iets ter overdenking mee: “Als je *CIO Magazine* of die andere bladen leest, valt me altijd op dat CIO’s zo ontzettend veel visie hebben, soms briljant. Maar wat ik me daarbij afvraag is: ‘ja, en wat nu?’ Het gaat er volgens mij om dat je er echt wat mee doet. Daarom hanteer ik weleens een spreuk: *the best way to make your dreams come true is to wake up.*”

ZES JAAR LATER



Rob de Haas, winnaar van 2008, heeft zijn organisatie in een periode van groei door middel van een slimme multivendor-sourcingsstrategie zodanig ingericht, dat ABN AMRO tevens klaar was voor eventuele ontvlechtingen. Rob de Haas toonde zich bovendien een ware leider; iemand die ergens voor kiest en daar vervolgens met grote overtuiging in volhardde. Een echte actieman.

Ook kon De Haas goed luisteren en de organisatie meenemen door middel van een inspirerend verhaal en het juiste gedrag. ICT Media-directeur Rob Beijleveld vatte het in 2008 als volgt samen: “Als je kijkt naar zijn rol in de discussie, de complexiteit en alle dimensies van het spel bij ABN AMRO, dan is het enorm knap als je dit kunt presteren. Hij toont lef, karakter en leiderschap.”

Welke gedachte komt het eerst in je op bij het lezen van jouw oude uitspraken?

“Ik ben en blijf nog steeds trots op wat we destijds hebben ingezet voor een nieuw businessmodel voor de IT van ABN AMRO. Klinkt weinig bescheiden, maar zelfs nu nog wordt er binnen en buiten ABN AMRO met respect over deze destijds stoere aanpak gesproken. Natuurlijk was het risicovol, maar wij waren overtuigd van ons gelijk. Dat kwam deels ook door het project Maestro, waarbij een

aantal medewerkers onder leiding van ondergetekende een bod mocht uitbrengen op de infrastructuur van ABN AMRO. Daaruit is het idee van de multivendor-sourcing ontstaan.”

Je dankte de award aan ‘flexibiliteit in relatie tot multivendor-sourcing’. Was dat achteraf terecht?

“Klinkt ook weer weinig bescheiden. Ik kan me nog goed herinneren dat de jury aangaf dat vooral de flexibiliteit de doorslag gaf. Maar ook de jury had moeite om multivendor-sourcing goed te begrijpen. Ik heb in mijn gesprek destijds aangegeven dat de flexibiliteit voornamelijk te vinden was in het contract. Bij het ontwerp van de contracten had ik als uitgangspunt genomen een voortdurend wijzigende ABN AMRO-organisatie – vandaag komt Italië erbij en gaat het hypotheekproduct in Brazilië eruit. De contracten waren dus ontworpen om deze wijzigingen eenvoudig te kunnen doorvoeren. Met de opsplitsing van ABN AMRO heeft dit zich mega uitbetaald. In drie maanden waren de contracten opgesplitst naar bank, land of product. Wat gaf dat een kick, hoe triest de opsplitsing ook was.”

Wat is er na al die jaren aan visie en opvattingen overeind gebleven en waar is sprake van voortschrijdend inzicht?

“Multivendor-sourcing is nog steeds het vertrekpunt voor een flexibele, kostenefficiënte manier van sourcing. Dat is zeker

“MULTIVENDOR-SOURCING IS NOG STEEDS HET VERTREKPUUNT VOOR EEN FLEXIBELE, KOSTENEFFICIËNTE MANIER VAN SOURCING”

overeind gebleven. Vorig jaar vroeg COO Johan van Hall mij wat ik aan de aanpak veranderd zou hebben als ik nog de Group CIO van ABN AMRO zou zijn geweest. Ik

heb hem toen vijf onderdelen genoemd die ik zou willen aanpassen, waarbij utilitysourcing van een aantal onderdelen de meest belangrijke zijn. Utilitysourcing was in 2005 nog niet echt bedacht, laat staan dat leveranciers hier voor in waren.”

Wat is je huidige visie op de CIO-functie, de Nederlandse CIO's en de manier waarop de rol zich ontwikkelt?



“Strategie versus executie. Wat ik de laatste jaren bespeur, is een tendens die ik ‘het naar de mond praten van de business’ noem. CIO's laten hun oren teveel hangen naar de business. Business-alignment noemen we dat. CIO's worden ook geselecteerd op deze kwaliteit. Met als resultaat dat het de CIO's van vandaag ontbreekt aan executiekracht. De business weet wat ze wil, en ja hoor: ze hebben ook budget. Maar is het ook realiseerbaar conform hun eigen verwachting, binnen het budget en binnen de planning? Business-alignment mag niet betekenen dat we de attitude ‘men vraagt en wij draaien’ legaliseren.”

In hoeverre is hetgeen je in het interview vertelt (nog) relevant voor je dagelijkse praktijk of bezigheden?

“In mijn dagelijkse praktijk als coach op het gebied van sourcing, servicemanagement en governance, kom ik nog steeds CIO's tegen die worstelen met de business, de leveranciers en hun eigen organisatie.”