

TERUGBLIK: 10 JAAR
CIO OF THE YEAR



ARJEN DORLAND, CIO OF THE YEAR 2009

INVESTERING IN GLOBALISERING

Arjen Dorland ondersteunde in 2009 als CIO van Shell Downstream de steeds sterker globaliserende business. Hij werkte daartoe aan een helder portfolio van standaardsystemen. Met drie leveranciers heeft Shell, inclusief de Downstream-organisatie die de gehele keten van raffinage tot marketing en verkoop verzorgt, enkele megacontracten afgesloten voor de uitbesteding van de wereldwijde infrastructuur. Het resultaat was een flexibele, businessgerichte en waardetoevoegende IT.

In het jaar van zijn uitverkiezing kende Shell een piek in de IT-investeringen. Dat had te maken met de mondiale uitrol van standaardbusinessprocessen, in combinatie met de wereldwijde implementatie van SAP. “In de afgelopen jaren is het aantal gebruikers van het nieuwe systeem verdubbeld tot 20.000”, aldus Dorland in 2009: “Het is nu uitgerold in twintig landen waaronder Duitsland, Nederland, België, Luxemburg en de Verenigde Staten. Dat is allemaal goed gegaan. Daarnaast hebben we vorig jaar de infrastructuur uitbesteed; een vijfjarige deal met drie leveranciers, die in de miljarden loopt: T-Systems voor alle datacenters, AT&T voor de netwerken en EDS – inmiddels HP – voor de desktops. Er zijn maar liefst 3.000 IT’ers van Shell overgegaan naar die leveranciers, waarvan zo’n 1.500 mensen die direct voor Downstream werkten. Zo’n verandering gaat

natuurlijk nooit zonder kleine problemen, maar dat heeft de gebruiker niet of nauwelijks gemerkt.”

Daarbij was het volgens de CIO overigens wel zaak om toptalent binnen de organisatie te halen en te houden. “De IT die binnen Shell overblijft, is namelijk vooral mensenbusiness. Wat je dus nodig hebt, zijn goede programmadirecteuren en projectmanagers; mensen die de verbinding kunnen leggen naar de business. Daar zijn we flink in verbeterd. Ik ben er bovendien trots op dat mijn managementteam voor de helft uit vrouwen bestaat.”

Crisis

In tijden dat alles goed gaat, wordt IT alom gezien als een toegevoegde waarde. Maar tijdens een crisis is het, als je niet oppast, ineens weer een kostenpost. “Je moet dus zorgen dat de kosten transparant zijn en dat je een grote flexibiliteit in die kosten hebt binnen de sourcingscontracten met al je verschillende partners, zodat je bepaalde projecten bijvoorbeeld tijdelijk uit kunt stellen.” Verder gold: *never waste a good crisis*: “Ik ben nu bezig een aantal wijzigingen aan te brengen, die een jaar geleden niet zo makkelijk bespreekbaar waren. De business is in de huidige omstandigheden veel eerder bereid om bijvoorbeeld te dure applicaties uit te faseren of op andere manieren te besparen.”

Qua uitdagingen stond de CIO in 2009 voor de herziening van de werkwijze van de Downstream-organisatie. Deze zou tevens



de nodige IT-implicaties hebben: “Je moet systemen overdragen, klonen van je systeem maken, datatransfers, enzovoorts. Verder hebben we nog steeds een heel grote IT-projectenagenda. En al is daar door de crisis enigszins de rem op gezet, er gaat nog steeds voor honderden miljoenen naar projecten die gewoon doorgaan. Daarnaast wordt er samen met de leveranciers nagedacht over andere modellen. In plaats van ondersteuning op basis van uurtje-factuur, kunnen we bijvoorbeeld naar managed-service-contracten. Daar zit je wel vijf tot zeven jaar aan vast, maar je kunt wel de nodige kostenreducties realiseren.”

“DE CIO KAN ALLEEN GELOOFWAARDIG ZIJN ALS HIJ DE BASIS-IT-VOORZIENING OP ORDE HEEFT”

Acceleratie

Op de vraag hoe IT echte impact kan hebben op de bedrijfsvoering, antwoordde hij dat in plaats van te snijden in budgetten de IT juist een versnelling hoger moet draaien: “Liefst vanuit het idee dat de inzet van meer IT leidt tot lagere kosten bij de business. Wat je evenwel vaak ziet, is dat men zowel het business als het IT-budget wil verlagen en dat geeft dan een interessante spanning. Dus de impact die je als IT kunt hebben is een beetje afhankelijk van welke rol en positie je als IT-functie hebt. Als IT wordt gezien als kostenpost, dan wordt er wellicht in gesneden. Zien ze het als een kostenbewuste bron van waarde, dan zie je juist een versnelling van het aantal investeringen.”

Voor de rol en positie van de CIO betekende dit dat de CIO ook een businessman dient te zijn en die taal moet spreken. “Hij moet op de hoogte zijn van de uitdagingen in de business en deze

begrijpen, zijn verantwoordelijkheid nemen. Hij kan alleen geloofwaardig zijn als hij de basis-IT-voorziening op orde heeft, zeker als het gaat om de kosten.”

“De CIO van een groot bedrijf moet daarbij goede kennis hebben van de processen, om samen met de business te kunnen praten over de business efficiency, waarbij IT-investeringen een belangrijke rol kunnen spelen. CIO's kunnen dat overigens niet alleen. Ze moeten voldoende talent om zich heen hebben. Mensen die ze kunnen ondersteunen bij het verdiepen in de strategische agenda, om zo bij de strategische discussie betrokken te kunnen zijn.”

Ontwikkelpunt

Shell heeft volgens Arjen Dorland altijd al een lange investeringshorizon gehad. Ook in 2009 werd derhalve gewerkt met meerjarenplannen: “We hebben daarbij een aantal prioriteiten gesteld; we doen sommige dingen niet of we doen ze later. Daarnaast zullen de belangrijke kernprogramma's gewoon blijven draaien. De herziening van onze werkwijze in een aantal landen zal wel een stuk van mijn concentratie vergen. Het zal wellicht betekenen dat ik zelf regelmatig op een zeepkist zal moeten stappen om alles goed te communiceren. Als het gaat om de relaties met de leveranciers is met name het partnerschap belangrijk. Het gaat niet in de eerste plaats om een korting van bijvoorbeeld 10 procent, maar dat hun IT-delivery helpt onze efficiency te verhogen.”

Als genomineerde voor de CIO of the Year Award adviseerde de Shell-man zijn vakgenoten te investeren in talent, niet in technologie. “Als ik niet de juiste mensen zou hebben, mensen die de interface met de business kunnen vormen, dan ben ik als CIO snel klaar. Dan word je al snel teruggeduwd in je technologiehoekje.” Veel technologie werd in zijn ogen al lang door de markt verzorgd. “De ondersteuning voor de desktop kun je net zo goed en veelal goedkoper door een leverancier laten doen. Waar je diepe businesskennis nodig hebt om samen met de business in de volgende fase van het bedrijf tot toegevoegde waarde te komen, daar moet je dat toch echt zelf doen. Daar heb je goede mensen voor nodig.”

VIJF JAAR LATER



Bij het benoemen van de CIO of the Year 2009 koos de jury voor Arjen Dorland, destijds CIO van Shell Downstream: de organisatie die binnen Shell de gehele keten van raffinage tot marketing en verkoop verzorgt. Dorland had zijn complexe en in meerdere opzichten heterogene, wereldwijde organisatie door een verregaande standaardisatie en een grootschalige sourcing zowel flexibeler als kosteneffectiever gemaakt.

Arjen Dorland toonde zich bovendien een krachtig leider; iemand die zich al jaren op een zeer hoog niveau handhaafde binnen een zeer veeleisende omgeving. Een ander sterk punt was zijn enorme focus op talent en het feit dat zijn MT voor de helft uit vrouwen bestond. Arjen Dorland was in meerdere opzichten een *high-performer*. Van de vijf finalisten had hij in 2009 van alle kandidaten de meeste impact op de totale bedrijfsvoering.

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

“Die zijn nog steeds relevant. Ik denk dat alles wat ik heb gezegd over de rol van de CIO nog steeds waar is. De behoefte om op boardroomniveau een strategische impact te hebben, is alleen maar toenomen in deze tijd van de ‘digital companies’, big data en analytics. Dit in com-

binatie met Shells ambitie om het meest competitieve en meest innovatieve energiebedrijf te worden.”

Je dankte de award aan ‘impact’. Was dat achteraf terecht?

“De impact was en is er denk ik nog steeds. Ik werk niet meer als Downstream-CIO maar ben nu verantwoordelijk binnen Shell voor alle IT-gedreven innovaties in het wijdere technologiegebied; van het zogenoemde seismic interpretation, drilling, high-performance computing, big data en analytics, tot en met mobile solutions. De taak is om Shells technologie competitief te houden, meer competitief te maken of geheel nieuwe businessmodellen mogelijk te maken. Kortom, een duidelijke verwachting en missie om middels IT een grote impact te leveren.”

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

“Het verschil tussen 2009 en 2014 zit ’m in de snelheid van verandering van de technologie zelf. Maar ook de veel lagere ‘price points’ en de vele nieuwe mogelijkheden die dat biedt. In 2009 was de infrastructuur uitbesteed en was IT-technologie even geen topprioriteit. Nu wel, maar anders. De standaardinfrastructuur blijft gewoon uitbesteed, maar de high-end

“IT IS NU EMBEDDED IN AL ONZE TECHNOLOGIE EN DAARMEE EEN KERN-ACTIVITEIT”

houden we duidelijk zelf onder controle en in handen. IT is nu embedded in al onze technologie en aangezien technologie een onderscheidende factor is voor Shell, is het nu dus een kernactiviteit.”

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

“Binnen Shell is ervoor gekozen om alle IT-gedreven technologie-innovaties in een separate businessunit op te hangen, tussen IT zelf en research & development. Andere bedrijven zijn op zoek naar de juiste positionering van IT, onder de CFO, CEO of onder de noemer ‘Technology’. Dit is een beetje afhankelijk van het type bedrijf. De rol is duidelijk nog strategischer geworden. Ik kom in Nederland meer CIO’s tegen die prima op boardroomniveau opereren. Er is duidelijk een sterkere generatie CIO’s opgekomen sinds in 2009.”

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

“Omdat ik niet meer de Downstream-CIO ben, is niet alles meer relevant voor mij-



zelf, maar nog wel voor Shell. De grote IT-projecten zijn ook gewoon doorgegaan en onder mijn opvolger verder uitgerold en afgerond.”

