

TERUGBLIK: 10 JAAR
CIO OF THE YEAR

**AFSPRAAK IS
AFSPRAAK**



LINEKE SNELLER, CIO OF THE YEAR 2010

SLIM INVEST- TEREN IN IT

Lineke Sneller was tijdens haar uitverkiezing in 2010 ruim twee jaar IT director van Tele2. Naast een standaard verander- en beheersorganisatie, was haar afdeling verantwoordelijk voor billing, en hosting- en securitydiensten aan externe klanten. "Telecom is een leuke bedrijfstak, omdat de business hier IT is", stelde de later naar Vodafone overgestapte CIO destijds. "Je kunt als IT-afdeling het verschil maken."

Binnen Tele2 had men de IT voor het overgrote deel in eigen hand gehouden. Alleen de bouw van software was voor een deel uitbesteed. Eerder werd er nog regelmatig met consultants gewerkt, maar de inmiddels als hoogleraar en commissaris werkzame Lineke Sneller deed bij Tele2 gaandeweg steeds meer dingen met eigen mensen. "Investeren in mensen en kennis is erg belangrijk voor de continuïteit."

Als Nederlandse organisatie was Tele2 verantwoordelijk voor de eigen winst- en verliesrekening en derhalve kon Sneller als CIO haar eigen beleid maken. Aan de consumentenkant werkte men wel samen met de hoofdvestiging in Zweden. Omdat het Nederlandse Tele2-bedrijf door zijn omvangrijke businestak nogal afweek van de andere landenorganisaties, maakte men op dit gebied nauwelijks gebruik van centrale of gedeelde diensten.

Sneller in 2010: "Wij hanteren in Nederland een splitsing tussen de zakelijke markt en de consumentenmarkt. In de zakelijke markt werken wij met grote klanten, waaronder veel ministeries. Wij hebben hiervoor een businessportal in de markt gezet, waarmee klanten hun ITIL-processen voor onze diensten kunnen regelen." Ze hoefden daarmee niet langer de klantenservice te bellen, waardoor een heel stuk van de dienstverlening elektronisch was geworden.

Internet

Ook aan de consumentenkant werd geïnvesteerd in het webkanaal; in 2010 kwam 30 procent van de orders via internet binnen. Na de uitspraak van de OPTA – waarin werd gesteld dat kabelmaatschappijen hun netwerk open moeten stellen voor wederverkopers – zorgde men er bij Tele2 voor dat consumenten via het web heel snel konden overstappen. "Het initiatief hiervoor kwam vanuit de IT-afdeling, maar we zijn wel geholpen door de klantvraag. We zijn vervolgens in staat gebleken om heel snel in de businessbehoefte te voorzien." Die snelheid en flexibiliteit onderscheidde Tele2 van andere. "Dat kan onder meer omdat we veel minder legacy-systemen hebben", aldus Sneller vier jaar geleden.

Voor ze in dienst trad bij Tele2 was Sneller ▶



verantwoordelijk voor de IT van de Amerikaanse tapijtgelefabrikant InterfaceFLOR. Ze merkte na haar overstap dat de telecomwereld behoorlijk sneller beweegt. “Daar heb ik wel even aan moeten wennen. Vroeger maakte ik aan het begin van het jaar een plan dat vervolgens werd uitgevoerd. Bij Tele2 kan in twee maanden tijd van alles veranderen, onder meer onder druk van gebeurtenissen in de markt. Wat ik ook heb geleerd is dat je een substantieel hoger IT-budget kunt hebben, maar dat opschalen ook wel een kunst is. De eerste maanden maakte ik het niet op.” Als CIO zat ze in het directieteam, en maakte dus onderdeel uit van de business. “IT is hier kernactiviteit en in mijn rol ben ik dus medeverantwoordelijk voor de strategie van Tele2 voor de langere termijn. Dat maakt het allemaal veel interessanter. Het aantal wensen ten aanzien van IT is daarbij ongeveer viermaal hetgeen we qua mensen en budget aankunnen. We hebben daarom vorig jaar ons gehele portfoliomanagement herzien. We bepalen nu met een groepje van vijf van de negen directieleden de volgorde van de IT-projecten. Het zijn dus ook geen IT-besluiten meer, maar businessbesluiten waarbij ik me relatief neutraal probeer op te stellen. Deze procesverbetering heeft veel meer helderheid gebracht in de prioritering”, aldus Sneller in 2010.

Ideeën

Ten aanzien van de businesscases was de toenmalige CIO bij Tele2 begonnen met het monitoren van de voortgang en de opbrengsten. “We kijken met het oog op een snelle time-to-market sowieso naar de projectrealisatie. Maar het is natuurlijk niet zo dat het best geleide project automatisch leidt tot het beste resultaat in de markt. Wanneer een project is opgeleverd, en er bijvoorbeeld een nieuwe dienst in de markt is gezet, dan kan het bovendien best even duren voordat je daarvan de revenuen ziet.” Tele2 besteedde in 2010 bewust weinig geld aan commodities. “We gebruiken de laptops en de pc’s totdat ze kapot zijn en vervangen deze niet binnen drie jaar. We besteden zoveel mogelijk van ons capex-budget aan investeringen binnen de business.”

“HET WERKEN OP BUSINESS-DIRECTIENIVEAU GEEFT DE CIO-FUNCTIE VEEL MEER INHOUD”

Ondertussen nam de vraag naar IT toe. “In 2007 waren we voor het laatst verlieslijdend. In 2008 en 2009 zijn we juist sterk winstgevend geworden. Het grappige is dat alle kosten in die periode omlaag zijn gegaan, maar de IT-kosten zijn toegenomen. We hebben dus in IT geïnvesteerd en zijn wellicht juist daardoor veel winstgeverder geworden.”

De operationele uitgaven bleven met 45 procent relatief beperkt. De changekant was veel groter en dat kwam omdat Tele2 als prijsvechter de kosten laag moest houden. Sneller in het jaar van haar uitverkiezing: “Slim in IT investeren, zodat de beheerskosten laag blijven. De investeringsdiscussie zelf ligt vooral bij de businessseigenaren en niet zozeer bij mij en de CFO. Wat in de relatie met de finance misschien helpt, is dat ik als registercontroller een vrij stevige financiële basis heb. Dat is sowieso handig, omdat IT-beslissingen steeds crucialer worden en op basis van financiële motieven worden genomen.”

Inhoud

Qua persoonlijke rol benadrukte Lineke Sneller vier jaar geleden dat het heel belangrijk is om als CIO lid te zijn van de directie. “Het werken op businessdirectieniveau geeft de CIO-functie veel meer inhoud.” Ook het zelf diensten leveren aan de eindklant en haar financiële achtergrond gaf haar als businessgedreven CIO een extra stevige basis. “Wat mijn rol ook extra verdieping geeft, is dat ik een oordeel kan geven over de commerciële zaken en ons netwerk zelf. Ik zou niet snel meer een functie aanvaarden waarbij je niet op dit niveau zit.”

VIER JAAR LATER



Lineke Sneller, destijds CIO van Tele2, was met haar IT-afdeling in staat om bij het telecombedrijf het verschil te maken. Voorbeeld van een frisse en innovatieve aanpak was een businessportal, waarmee klanten de beheerprocessen voor de Tele2-diensten zelf konden regelen.

Bovendien werd er bij Tele2 veel geïnvesteerd in het webkanaal. Al met al is de IT binnen Tele2 in staat gebleken om snel en flexibel in de businessbehoefte te voorzien. Inmiddels houdt de toenmalige award-winnaar zich met andere zaken bezig.

Welke gedachte komt het eerst in je op bij het lezen van het vier jaar geleden gehouden interview?

“Eerlijk gezegd was ik eerst nogal sceptisch toen ik werd gevraagd om mee te doen aan de CIO of the Year-verkiezing in 2010. Uit mezelf zal ik niet zo gauw op de voorgrond treden, maar mijn toenmalige baas, de CEO van Tele2, vond het zowel goed voor mij als goed voor Tele2 om mee te doen. Dat heeft hij goed gezien. Ik heb veel aan de titel te danken: naamsbekendheid, ervaring in spreken, optreden en geïnterviewd worden. Ook ben ik me veel bewuster geworden van het verschil dat een goede CIO kan maken voor een bedrijf.”

Je dankte de award aan ‘business credibility’, was dat achteraf terecht?

“Ik denk het wel. Die business credibility realiseerde ik natuurlijk niet alleen, maar samen met een goed team. Tijdens de verkiezing in 2010 heb ik steeds de snelle introductie van een nieuwe dienst voor toegang tot de kabel als voorbeeld genoemd: binnen zes weken konden wij als Tele2 aan klanten een tv-abonnement op de kabel aanbieden. We hebben daar duizenden klanten per week mee kunnen binnenhalen, totdat de toenmalige OPTA de kabel weer moest sluiten naar aanleiding van een rechtszaak van de kabelmaatschappijen. Maar in datzelfde jaar hebben we ook ons datacenter verhuisd, en een nieuw billingsysteem geïntroduceerd. Dat zijn beide heel risicovolle projecten, en beide zijn binnen tijd en budget afgerond zonder verstoringen voor de klanten. Die business credibility vind ik heel wezenlijk voor een goede CIO.”

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

“Ik noemde toen het cruciale belang van IT voor de bedrijfstak: time-to-market is de basis voor concurrentie in telecom, en een nieuwe dienst kan pas de markt op wanneer IT klaar is met de ontwikkeling. Daarmee bepaalt IT de concurrentiepositie. Ik denk dat tegenwoordig voor steeds meer bedrijfstakken geldt dat IT essentieel is voor succes of falen in de markt. Verder noemde ik de ontwikkeling van elektronische dienstverlening als kanaal naast en geïntegreerd met winkels, call-

“SINDS 2010 IS ER VOOR MIJ VEEL VERANDERD”

centers, fysieke post en persoonlijke verkoop. In 2010 kwam bij Tele2 30 procent van de orders elektronisch binnen; tegenwoordig geldt voor heel veel bedrijfstakken dat het percentage elektronische orders met tientallen procenten per jaar stijgt. Ik voorzag toen niet dat dit zo’n grote vlucht zou nemen.”

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

“De CIO verwerft zich steeds meer een plaats als de deskundige op het gebied van IT, een vakgebied dat voor het bedrijf belangrijker wordt. Het mag echter wat mij betreft niet bij de deskundigerol blijven. De meeste toegevoegde waarde biedt de CIO wanneer de interactie met andere bestuurders tot stand komt. Dit vereist van de CIO diepgaand inzicht in het bedrijf, en van de andere bestuurders een stevig begrip van IT. Van beide partijen vereist het de wil om samen stappen vooruit te zetten. Hier kan nog veel gewonnen worden.”



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

“Sinds 2010 is er voor mij veel veranderd. Ik ben nog een aantal jaren CIO geweest, bij Tele2 en later bij Vodafone. Ook ben ik hoogleraar geworden, met als leerstoel Toegevoegde Waarde van IT. Op dit moment ben ik naast hoogleraar onder meer commissaris bij Achmea, met als portefeuille IT. Ik vind het een mooie ontwikkeling dat een bedrijf in de financiële sector het belang van IT dermate groot vindt dat een commissaris met dit specifieke aandachtsgebied is gezocht. Verder doe ik een aantal zaken rondom IT bij de overheid; zo heb ik bijgedragen aan het parlementair onderzoek naar ict-projecten bij de overheid. Dat was weer eens een kijkje in een heel andere keuken, heel interessant. De titel CIO of the Year is een van de pijlers onder de mooie stappen die ik sinds 2010 heb gezet.”