

ALOYS KREGTING, CIO OF THE YEAR 2011

# "INTERNATIONALISATIE VANUIT IT"

Kort nadat hij in 2007 de CIO of the Year Award in de wacht had gesleept, vertrok Aloys Kregting van Numico naar DSM. Anders dan bij het voedingsmiddelenbedrijf, waar hij met een beperkt budget en 150 ERP-systemen de decentrale organisatie zoveel mogelijk als één eenheid had laten opereren, probeerde hij bij DSM juist een centrale organisatie te internationaliseren.

**D**SM had al eerder de ambitie uitgesproken om een echt innovatieve en internationale organisatie te worden, met respect voor de wortels van het bedrijf. "Om dat te helpen bereiken hebben we de manier waarop we mensen met elkaar laten samenwerken en interacteren vanuit de IT drastisch veranderd", vertelde Aloys Kregting in het jaar van zijn uitverkiezing. "We zijn hierin zeer innovatief geweest, bijvoorbeeld door uiteenlopende communicatie-, web-, desktop- en videoconferencingtechnologieën met elkaar te combineren en het gebruiksgemak enorm te verhogen. Onze insteek is geweest mensen de voordelen hiervan te laten ervaren, en ze op basis daarvan zelf te laten beslissen of ze het willen gebruiken of niet. Dat heeft een zichzelf voortbewegende ontwikkeling in gang gezet."

Kregting heeft daarbij het idee losgelaten één standaard te willen voor iedereen. "De werkplek is zo flexibel gemaakt dat mensen overal en altijd de hard- en software kunnen gebruiken die

ze willen. We kunnen onze standaardwerkplek geheel op een iPad of een Android-toestel draaien. Mensen zijn daar razend enthousiast over, het bespaart kosten, en stimuleert de internationalisering en innovatie. Ongeveer de helft van de IT'ers werkt inmiddels vanuit de snelgroeiende economieën, wat binnen DSM inmiddels als best practice is benoemd als het gaat om het internationaliseren van afdelingen."

## **Businesskritisch**

Als businesskritisch project noemde de CIO destijds het verhogen van de *accountability for performance*. "De manier waarop we intern de resultaten met elkaar afrekenen, had ruimte om te verbeteren; het is zelfs een onderdeel van DSM's cultuurveranderingsprogramma. De kwaliteit van rapporteren en het masterdatamanagement waren daardoor ook niet voldoende. Ons ERP-platform is wellicht het stabielste in de markt en incidenten zijn zeldzaam, wat ons de vrijheid gaf om op basis hiervan verder te bouwen aan nieuwe ontwikkelingen. Voorbeelden zijn de uiteenlopende businessrapportages en CRM-informatie, die op geaggregeerde wijze zelfs via iPads toegankelijk worden gemaakt. Dit past naadloos in de strategie om het meest innovatieve bedrijf ter wereld te worden, waarvoor je uiteraard de beste informatievoorziening nodig hebt. Verder hebben we een op ITIL-gebaseerd IT-servicemanagement uitgerold, waarbij alle





IT-afdelingen exact volgens hetzelfde servicemanagementmodel werken. We halen inmiddels regelmatig de allerhoogste scores op een onafhankelijk internationale benchmark. Dat geeft ons enorm veel krediet”, aldus Kregting in 2011.

### Informatiewaarde

“De CIO zou zich met name druk moeten maken over de waarde van informatie”, zei hij drie jaar geleden. “Je moet heel goed weten welke mensen welke informatie wanneer nodig hebben, en dat bovendien faciliteren. Dat onderstreept nogmaals het belang van het reportingstuk en masterdatamanagement.”

De CIO wilde in 2011 tevens laten zien en ervaren hoe mensen de mogelijkheden kunnen benutten. “Als ik bijvoorbeeld kijk naar de nieuwe manieren van samenwerken, dan heb ik dit op zo’n manier ingericht dat mensen vanuit huis kunnen werken en dat we op kantoor *game* en *creativity rooms* hebben. Ik heb zelfs mijn eigen kantoor ingeleverd, omdat ik wil laten zien dat het nieuwe werken, waarbij output veel belangrijker is dan aanwezigheid, cruciaal is binnen een internationale afdeling. Jezelf opsluiten in een hok maakt je simpelweg onbeschikbaar voor de rest van de wereld. Door het nieuwe werken kan ik eerder beginnen en later stoppen, om bijvoorbeeld een keer tussen de middag de kinderen van school te halen. Op deze manier ben ik meer beschikbaar voor videomeetings met mijn collega’s in Amerika en Azië. Binnen DSM zijn we daarmee als IT een bron van inspiratie en een voorbeeld voor de rest.”

### Positie

De opdracht tijdens zijn aantreden was ervoor te zorgen dat IT binnen het bedrijf op de kaart zou komen te staan en waarde zou gaan toevoegen. “Meer specifiek was het eigenlijk niet, wat ik wel

## “JEZELF OPSLUITEN IN EEN HOK MAAKT JE SIMPELWEG ONBESCHIKBAAR VOOR DE REST VAN DE WERELD”

uitdagend vond. Al snel ontdekten onze collega’s wat wij vanuit IT kunnen betekenen voor DSM. Ik had destijds een bilateraal met onze CEO, die aangaf dat hij deze ontwikkelingen geweldig vond, maar me bovendien aanspoorde méér te doen en het liefst sneller bovendien. Dat heb ik gedaan, waardoor eigenlijk de scope en invloed behoorlijk in de breedte zijn gegroeid. Zo houd ik me intussen ook bezig met bedrijfsbrede culturele veranderingen – iets wat eigenlijk sterke relaties heeft met informatiemanagement.”

De algemene CIO-uitdaging was in 2011 gerelateerd aan een toenemende behoefte aan mobiliteit, rapportages en op het individu toegesneden oplossingen en apparaten. “Daarnaast zie je dat de cybercriminaliteit professionaliseert, wat de trend naar meer transparantie, mobiliteit en openheid onder druk zet. Daar ontstaat dus een spanningsveld. Hoewel de oplossingen in de markt nog niet helemaal volwassen zijn, heeft dit wel onze volle aandacht. We zijn al zover dat we uiteenlopende mobiele apparaten kunnen beveiligen als waren het desktop-pc’s. Daarnaast beveiligen we – afhankelijk van context en scenario – steeds vaker de databronnen en niet langer het device.”

Daarnaast had Kregting dezelfde uitdagingen als de meeste CIO’s: kostenbesparingen realiseren en het leveren van een goede en efficiënte IT-dienstverlening. “Maar dat zijn hygiënefactoren, die je de tijd en de financiële middelen geven om op andere gebieden te investeren en te innoveren. Op deze manier krijgt de business telkens meer voor minder, wat het werk voor de CIO veel gemakkelijker maakt.”

# DRIE JAAR LATER



De dingen die Aloys Kregting in 2011 binnen DSM deed, pasten volgens hem destijds 'naadloos in het profiel van de CIO 5.0'. Het betekende dat je IT bedreef als ware het een businessunit. Hij had op die manier een natuurlijke interactie met de rest van het bedrijf en was in staat een enorme toegevoegde waarde te leveren.

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

"Het artikel is nog goeddeels actueel. Niemand heeft het hier meer over IT als een kostenpost, maar de IT werkt als een magneet voor gave dingen en ontwikkelingen. Die manier van werken is eigenlijk ontstaan in mijn tijd bij Numico, maar bij DSM is wel de overtreffende trap bereikt."

*Je dankte de award aan 'excelleren op de vijf I's', was dat achteraf terecht?*

"De begrippen innovatie, informatie, intelligentie, interactie en inspiratie speelden in het jaar van mijn uitverkiezing inderdaad een belangrijke rol. Nog steeds eigenlijk."

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

"In mijn Numico-tijd hadden we het idee dat er drie niveaus zijn waarop je kunt standaardiseren, namelijk masterdata,



procesniveau en IT-technisch niveau. Deze filosofie is binnen DSM uitgebreid en daarmee volwassener geworden. Het is namelijk een onderdeel geworden van de zogenoemde informatiepiramide, waarbij ook de niveaus organisatie en governance zijn toegevoegd. Dat is echt voortschrijdend inzicht geweest en ik hoop te blijven leren op deze manier."

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

"Het belang van informatie in de hedendaagse bedrijfsvoering is verder toegenomen, eigenlijk zo'n beetje zoals we toen voorspelden met z'n allen. Ik vind ook dat het niveau van de CIO's in Nederland is verbeterd, onder andere omdat we elkaar opzoeken en van elkaar willen leren. Aan de andere kant is het belang en dus ook de verwachting toegenomen en misschien is het gat tussen wat we leveren versus de verwachting niet echt kleiner geworden. We zullen er met z'n allen tegenaan moe-

ten gaan. Maar wel één versnelling hoger, zeker omdat daarnaast ook nog eens het risicoprofiel toeneemt. Denk aan ultratransparantie, extreme kostenbesparingsprogramma's en cybercriminaliteit."

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

"Het is sowieso goed om te reflecteren. Dat doen we door de hectiek van alledaags soms te weinig. Wat ik vooral nog zeer belangrijk vind, is dat je de IT-functie een integraal onderdeel laat zijn van je bedrijf en dat je nimmer hoeft te praten over business-IT-alignment."

**"DE IT WERKT HIER  
ALS EEN MAGNEET  
VOOR GAVE DINGEN EN  
ONTWIKKELINGEN"**

men, eigenlijk zo'n beetje zoals we toen voorspelden met z'n allen. Ik vind ook dat het niveau van de CIO's in Nederland is verbeterd, onder andere omdat we elkaar opzoeken en van elkaar willen leren. Aan de andere kant is het belang en dus ook de verwachting toegenomen en misschien is het gat tussen wat we leveren versus de verwachting niet echt kleiner geworden. We zullen er met z'n allen tegenaan moe-