

FRANS WOELDERS, CIO OF THE YEAR 2013

KLANT CENTRAAL

Frans Woelders was in 2013, in tegenstelling tot veel andere CIO's, tevens verantwoordelijk voor het primaire proces van zijn organisatie. IT ging binnen ABN Amro niet alleen over de kantoorautomatisering, het betrof vooral de dienstverlening aan de klanten van de bank.

Frans Woelders, tegenwoordig binnen ABN Amro verantwoordelijk voor de particuliere markt, was een van de veertien algemeen directeuren die rapporteerden aan de raad van bestuur. “We zijn gelijk in de zin dat we belangrijke beslissingen gezamenlijk nemen”, zei hij een jaar geleden. “Ik heb vanuit dat perspectief niet zo veel met business-IT-alignment, want dat impliceert feitelijk dat je niet aligned bent. Kijkend naar de positie zoals ik hem hier heb neergezet en invul, is de CIO echt een businesspartner.”

Hij had als CIO de verantwoordelijkheid voor alle primaire processen en producten, zoals het regelen van het betalingsverkeer, internetbankieren of kredietverlening aan grote klanten. “Dat kun je niet doen als je op afstand staat en puur naar de technologische kant van het verhaal kijkt. Daarnaast is er een autonoom deel informatietechnologie, waar ik in het kader van een grote rationalisatie van het IT-landschap een investeringsruimte van 700 miljoen euro heb gekregen. Hoewel het een IT-gedreven programma is, is het een belangrijke stap om innovatief te kunnen blijven, klanten gemakkelijk hun bankzaken te kunnen laten doen en onze productiviteit te verhogen.”

Combinatie

Trots was hij als CIO op de combinatie van een aantal zaken. “In het buitenland hebben we in zeer korte tijd een platform voor betalingsverkeer neergezet. We hadden qua infrastructuur buiten Nederland vanwege de opsplitsing niet heel veel meer over. Dat hebben we dus volledig nieuw moeten opbouwen. Inmiddels kunnen we als ABN Amro dingen bieden die anderen niet kunnen.” Daarnaast heeft men grote stappen gemaakt op het gebied van mobiel internetbankieren en werd er een totaal nieuw CRM-sys-



innovation centre

workspaces





teem uitgerold. “Ontwikkelingen die richting de klanten van de bank van groot belang zijn”, zo vertelde Woelders in 2013. “Alles is in hoog tempo, gedisciplineerd en zonder noemenswaardige problemen geïmplementeerd. Tegelijk hebben we een kostenbesparing van 30 procent behaald op de totale IT-uitgaven. In het grootste deel van de IT-organisatie is Lean ingevoerd, dat we hier overigens customer excellence noemen.” De CIO rolde in het jaar voor zijn uitverkiezing bovendien totaal nieuwe IT-werkplekken uit.

Mogelijkheden

Nieuwe mogelijkheden en scenario’s zag de CIO een jaar geleden bij thema’s als big data, cloud computing en mobility. “Die zullen allemaal, en in combinatie, zeker veel gaan brengen. Dankzij de beschikbaarheid van data kun je de juiste dingen doen, het gedrag van je klanten beter begrijpen en wellicht zelfs voorspellen, dat zien we al in onze big-data-experimenten. Bij cloud heb ik nog wel wat vraagtekens. Een public cloud waarin bijvoorbeeld klantgegevens staan, zie ik binnen een bedrijf als het onze niet voor me. Als het gaat om de werkplek zie ik wel weer mogelijkheden. Rondom de private cloud is er natuurlijk van alles te bedenken en brengen we ook al veel in de praktijk.”

Voor alle moderne toepassingen gold volgens Frans Woelders dat je ze op de juiste manier moet inzetten, met toestemming van klanten en eventueel in samenwerking met partners. “Zo hebben we op Schiphol een experiment gedaan met location based services. Dat doen we samen met een telecomprovider. Ook hier geldt: er is van alles mogelijk, zolang de klant dit wenst en je als bank toegevoegde waarde levert.”

Incentive

Het sourcingsmodel dat Woelders tijdens zijn CIO-schap invoerde is gebaseerd op gedeelde KPI’s, voor alle leveranciers, met gezamenlijke incentives. Naast gemeenschappelijke doelstellingen stond er staat het voor een hoge mate van samenwerking en vertrouwen. “Iedereen binnen de IT-afdeling staat in die zin dicht bij de technologiepartner, en omgekeerd”, aldus Woelders in 2013. “We doen nog

“DE BUSINESSGEORIËNTEERDE CIO ZAL NIEUWE TECHNOLOGIEËN GOED MOETEN BEGRIJPEN”

wel zaken op basis van e-mails en procedures. Maar het gaat erom dat je elkaar kent en weet te vinden, dat je flexibel bent.”

“Natuurlijk heeft de partner een bepaalde financiële doelstelling die men graag wil realiseren. Waar het om gaat, is dat je in een win-winsituatie terecht komt, waarbij alles wat goed voor ons is, ook goed is voor hen. Het is belangrijk dat zij zien wat onze hogere doelen zijn; maar cruciaal voor het succes is dat wij als klant tevens die van hen zien. Wanneer er over en weer begrip is, zal iedereen bereid zijn om een stap extra te zetten.”

Binnen de bank was men vorig jaar al op zoek naar een grotere mate van samenwerking op onderwerpen, waarbij de benefits gedeeld kunnen worden. “Je moet daarin wel realistisch zijn. Als ik de kosten wil verlagen, dan heb ik het per definitie over de opbrengsten van de leverancier. Om ze achter plannen te krijgen die mijn kosten omlaag brengen, en dus hun opbrengsten, moet je iets doen waardoor ze voldoende marge overhouden.”

Keuzes maken

Als het gaat om zijn vakgebied in brede zin, zag Frans Woelders in 2013 een opmars van een businessgeoriënteerde CIO. “Deze trend zal zich doorzetten, de IT-verantwoordelijke zal nieuwe technologieën met name goed moeten begrijpen.” Precies de afweging kunnen maken van de zaken waarop je wel en niet zou moeten inspelen zou steeds belangrijker worden. “Qua mogelijkheden komt er steeds meer op ons af. Als we overal in meegaan, exploderen de complexiteit en de kosten. Als CIO moet je meer dan ooit keuzes kunnen maken en soms kunnen uitleggen dat gewenste oplossingen misschien iets langer op zich laten wachten, maar daardoor wel consistent, degelijker en goedkoper zullen zijn.”

EEN JAAR LATER



Frans Woelders dankte de CIO of the Year Award 2013 aan jarenlange consistente prestaties. Daarbij was de beschikbaarheid van de systemen, ondanks de immense wijzigingen, heel goed. De manier waarop de gebruikers tegen IT aankijken, is op basis van de interne dienstverlening sterk verbeterd.

Na een periode van integratie en de transformatie naar een nieuwe, klantgerichte bank, volgde voor Woelders een tijdperk van innovatie en optimalisatie. In 2013 werd voor de CIO het stadium van de re-engineering bereikt. Hij werkte daartoe aan innovaties zoals mobiel bankieren, customer-selfservice en cross-channel experience, waarbij de klant een proces via meerdere kanalen kan afhandelen. Dat betekende dat kanalen en processen ontkoppeld moesten worden. De CIO kreeg medio 2013 groen licht voor een investering van 700 miljoen euro.

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

“Terugkijkend op de afgelopen vijf jaar hebben we als organisatie in een achtbaan gezeten. Als CIO was ik verantwoordelijk voor de technische fusie tussen Fortis Bank Nederland en ABN Amro, waarbij twee verschillende banksystemen tot één nieuw systeem omgebouwd werden.

Ondertussen ging de IT-gebaseerde businessinnovatie onverminderd door. Naast aansluiting bij de eerdergenoemde consumententrend zorgden we dat klanten naadloos kunnen schakelen tussen internet, telefoon en een fysiek kantoor.”

Je dankte de award aan ‘het linken van technologie aan bedrijfseconomie’, was dat achteraf terecht?

“IT is hier in feite het primaire proces. Het product van al onze businesses en operaties is informatietechnologie. Het gedrag van onze klanten is in een enorm snel tempo aan het veranderen. Het merendeel van die klanten doet de dagelijkse bankzaken via internet, mobiel of tablet. Ter illustratie: op de meer dan 350 kantoren van ABN Amro ‘verwerken’ wij een miljoen klantbezoeken per jaar. Daar staat tegenover dat onze mobielbankierenapp ruim een miljoen keer per dag wordt gebruikt. En het einde is nog niet in zicht. Dat betekent veel voor onze organisatie. Met de inrichting van een efficiënte, innovatieve en businessgedreven IT-functie hebben we binnen ABN Amro de afgelopen jaren een solide basis gelegd voor de toekomst. IT en business zijn nu als het ware met elkaar versmolten.”

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

“Ik kan niet uitsluiten dat er aan de voorkant nog veel meer geïnvesteerd moet worden dan een jaar geleden werd voorzien. Ten aanzien van mijn rol is er overigens één aspect waar ik nu meer dan ooit van doordrongen ben: dat je als business totaal afhankelijk bent van IT. Natuurlijk wist ik dat als CIO ook wel, en deed ik er destijds alles aan om de IT zo vlekkeloos mogelijk te laten draaien en mee te bewegen met de vraag. Maar het verschil zit ‘m voornamelijk in het gevoel van controle; als leverende partij heb je letterlijk alles in eigen hand. Die enorme mate van afhankelijkheid is misschien wel een van de belangrijkste oorzaken van het soms wat negatieve sentiment ten aanzien van IT.”

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

“De CIO blijft onverminderd belangrijk

voor de stappen die je als bedrijf kunt maken. De traditionele IT-verantwoordelijke moet zich alleen wel blijven ontwikkelen om een woordje te kunnen blijven meepraten. Juist waar traditionele CIO's het risico lopen om terug te vallen in de rol van ‘hoofd automatisering’, zie je nieuwe functies als *chief digital officer* of de *chief innovation officer* ontstaan. Vooruitstrevende CIO's zullen dat innovatieve terrein juist zelf willen verkennen. Van de huidige IT-verantwoordelijke wordt daarbij simpelweg verwacht dat hij of zij op alle niveaus kan meepraten. Die wisselwerking zal de CIO voor een deel zelf moeten organiseren. Een reactieve houding is geen optie meer.”

“IK KAN NIET UITSLUITEN DAT ER AAN DE VOORKANT NOG MEER IN IT GEÏNVESTEERD MOET WORDEN”

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

“Waar ik als CIO tot voor een halfjaar alles deed voor de interne klant, sta ik in mijn huidige rol inmiddels aan de andere kant. Wat dat betreft neem ik flink wat inhoudelijke IT-bagage mee in mijn nieuwe functie als verantwoordelijke voor de retailactiviteiten van ABN Amro. Ik bevind me in de positie om de wisselwerking tussen klant, IT en business naar een nog hoger niveau te brengen.”

