

Wie pakt de prijs?

DE CIO OF THE YEAR 2010 WORDT BEKENDGEMAAKT TIJDENS DE CIO DAY OP **18 NOVEMBER** IN NOORDWIJKERHOUT. ONDERSTAAND EEN TOELICHTING OP HET SELECTIEPROCES DAT UITEINDELIJK MOET LEIDEN TOT **DE WINNAAR**.

Door Hotze Zijlstra
Fotografie Eric Fecken

De moderne CIO moet bewijzen niet alleen te zorgen voor een efficiënte en kosteneffectieve IT-delivery, draagvlak en waardering bij de business zijn minstens zo belangrijk. Met name op het strategische businesspartnerschap gaat de CIO dit jaar worden afgerekend. “Vanuit dit perspectief zullen we de CIO langs de meetlat leggen als het gaat om leiderschap, visie en persoonlijk profiel binnen de organisatie”, aldus juryvoorzitter Bernhard van Oranje. Rob Beijleveld, uitgever van *CIO Magazine* en organisator van de CIO Day, sluit zich daarbij aan: “Wat we zoeken, is een CIO die naast kostenbesparingen en een strategische en innovatieve IT-agenda samen met de business op zoek gaat naar nieuwe opportuniteiten en die vervolgens ook ‘levert’. Op basis van deze credibility bij de business, kan de CIO zijn positie verstevigen en de organisatie vooruit helpen.” Voorts blijft het belangrijk dat de CIO eruit springt met betrekking tot de efficiency van de IT-organisatie en -processen alsmede IT-innovatie en resultaten.

Proces

Het proces dat moet leiden tot de uitverkiezing van de nieuwe CIO of the Year is in grote lijnen hetzelfde als in voorgaande jaren. De pakweg honderd CIO's die in aanmerking komen, krijgen allereerst de uitnodiging om mee te doen aan een online enquête. De deelnemers vulden vragen in die in vier categorieën zijn onderverdeeld. Deze zijn door The Boston Consulting Group (kwantitatieve en kwalitatieve resultaten) en Qhuba (persoonlijkheid en leiderschap) geanalyseerd.

Hierna volgde, na een eerste selectie van 25 kandidaten op basis van de kwantitatieve waarden, een shortlist van twaalf CIO's. Vervolgens vond een interview plaats door *CIO Magazine*, waarbij BCG aanschoof. Gedurende de periode waarin de interviews/validatiegesprekken plaatsvonden, werden tevens persoonlijke assessments door Qhuba uitgevoerd. Op basis van de uiteindelijke score zijn de vijf besten uitgenodigd voor een rondetafelgesprek met de andere kanshebbers en de voltallige jury. Mede op basis van deze bijeenkomst wordt uiteindelijk de winnende CIO gekozen.

Jury 2010

De jury is in grote lijnen dezelfde als die in 2010. Nieuw in het gezelschap zijn Rob de Haas (voormalig Group CIO van ABN-Amro en winnaar van de Award in 2008) en Marcel Creemers (programmadirecteur Nyenrode). De Haas zal niet langer dan een jaar zitting hebben in de jury. Voor de verkiezing van 2011 zal hem gevraagd worden plaats te maken voor de winnaar van de CIO of the Year Award van 2009: Arjen Dorland van Shell. Bernhard van Oranje (CEO Levi9 Global Sourcing) is ook dit jaar weer juryvoorzitter. Ook Rob Beijleveld, Hanno Ketterer (Boston Consulting Group) en Peter Hagedoorn (oud-CIO Océ, voorzitter raad van advies CIO Platform Nederland en CIO of the Year 2005) zijn dit jaar weer van de partij.

Het gezelschap wordt bijgestaan door Jonathan Koopmans (BCG) voor het ‘meten’ van de efficiency en effectiviteit van de IT-organisaties van de uiteindelijke genomineerden. Qhuba's Tjibbe van der Zeeuw en Bianca van der Zeeuw van Echt Ontwikkeling spelen een rol bij de profielbepaling.

IT als kernactiviteit

ANTOON KUIJPERS IS CIO VAN **EQUENS**, EEN ORGANISATIE DIE IN 2006 ONTSTOND UIT EEN FUSIE VAN HET NEDERLANDSE INTERPAY EN TAI IN DUITSLAND. DE AFGELOPEN JAREN HEEFT HET BEDRIJF ZICH ONTWIKKELD TOT EEN VAN DE GROOTSTE BETALINGSVERWERKERS VAN EUROPA, MET VESTIGINGEN OP DIVERSE EUROPESE LOCATIES. GELD STROOMT ALS **'NULLEN EN ENEN'** LETTERLIJK DOOR DE ADEREN VAN HET BEDRIJF. IT IS ER VERANKERD IN DE HOOGSTE BESTUURSLAAG. "WE HEBBEN GEEN IT-MENSEN **ZONDER BUSINESS-KENNIS** EN GEEN BUSINESSMENSEN **ZONDER IT-KENNIS**", ALDUS KUIJPERS, DIE ZIJN LOOPBAAN NA ZIJN STUDIE WISKUNDE EN BEDRIJFSINFORMATICA STARTTE ALS PROGRAMMEUR.

Nog niet zo lang geleden had vrijwel elk land één of meerdere eigen betalingsverwerkers, die zorgden voor de verwerking van bijvoorbeeld pintransacties en andere betalingen. De komst van de euro en de harmonisatie van het betalingsverkeer in Europa betekenden evenwel toenemende internationale concurrentie. "Wanneer wij tien jaar geleden een van onze klanten waren kwijtgeraakt, dan hadden we het niet overleefd", aldus Antoon Kuijpers. "Bij ons draait alles om schaalgrootte. Om een stabielere basis te krijgen was groei onze voornaamste doelstelling. Dat is gelukt, we zijn binnen een paar jaar van drie miljard naar tien miljard transacties per jaar gegroeid. Met een bredere klantenportefeuille hebben we ook meteen als bedrijf een stevigere basis, wat onze bestaande en nieuwe klanten ten goede komt."

Equens is een zeer IT-gedreven bedrijf. "Elk project is een IT-project en elk systeem een IT-systeem. We hebben drie businesslines of domeinen: cards, payments en IT. Dat laatste valt samen met een aantal andere zaken onder mijn verantwoordelijkheid; niet alleen de infrastructuur en applicaties, maar ook de coördinatie van de ontwikkelingen dwars door de andere domeinen heen. Uiteindelijk komen alle IT- en businesskwesities bij de directie op tafel. Onze doelstellingen – schaalvergroting en een hoge kwaliteit van dienstverlening – werden na de fusie vertaald naar IT-systemen."

Continuïteit van onze dienstverlening is een essentiële factor voor Equens. Dat betekent niet alleen dat de dagelijkse operatie – de verwerking van transacties – vlekkeloos moet draaien, maar ook dat het uitschakelen en vervangen van oude systemen door nieuwe – Europese systemen – uiterst zorgvuldig moet gebeuren. "We bedienen zo'n vijftig miljoen kaarthouders, meer dan een half miljoen winkeliers, een miljoen bedrijven en honderden banken, en moeten dus alle oude functionaliteit in de lucht houden en parallel daaraan de nieuwe implementeren. Op drukke dagen verwerken we meer dan honderd miljard euro, als enen en nul-

len welteverstaan, want het geld staat geen moment op onze rekening. IT is hier echt de business."

Disciplines

De invoering van de Single Euro Payments Area (SEPA) en andere internationale ontwikkelingen vereisen volgens Kuijpers volop de aandacht. "SEPA is een project waarbij werkelijk alle disciplines betrokken zijn om de beoogde resultaten te bereiken. Nederlandse banken hebben bovendien verklaard dat pinbetalingen de komende jaren plaats zullen maken voor internationale producten zoals Maestro en V Pay. Dat betekent dat bij ons van alles aangepast zal moeten worden, terwijl de klant er niets van mag merken. Dat heeft zowel gevolgen voor de IT-systemen, maar houdt ook een uitbreiding van de rekencentra in." Een ander terrein waarop Kuijpers druk is geweest is fraudebestrijding: "Daarbij draait het om echt harde IT. Onze neurale systemen kunnen bijna realtime onlogische transacties ontdekken op basis van patroonherkenning, om vervolgens razendsnel vast te stellen waar er bijvoorbeeld geskimd is. Door de aldaar gebruikte passen tijdelijk te blokkeren, voorkomen we dat er geld van de rekening wordt geplukt."

Nieuwe projecten kunnen bij Equens zowel op initiatief van de businessvraag als nieuwe IT-mogelijkheden worden opgestart. Denk bij dat laatste aan technologieën die goedkoper of sneller zijn. "Daarbij doet IT een voorstel en wordt het een businesscasebesluit." Maar de IT-push vindt ook plaats op een ander niveau, zo vertelt Kuijpers. "Zo hebben we vanuit de IT een architectuurplaatje neergelegd voor de lange termijn. Dat zullen we nooit als geheel uitvoeren, maar wat we wel doen is bij elk project of businessontwikkeling kijken hoe dit zo goed mogelijk in die doelarchitectuur past."

Businessvraag

Binnen Equens wordt stevast gewerkt met businesscases. Soms zijn deze voor de lange termijn, soms gericht op een snelle terugverdientijd. De voorwaarde is dat ze altijd in het bredere plaatje passen. In de regel wordt er steeds strakker gestuurd op de te verwachten baten. "We doen er alles aan om te voldoen aan de eis van een steeds lagere prijs per transactie."

"Essentieel is dat je grote projecten opknijpt in kleine stukken. Je kunt beter stapsgewijs te werk gaan. Bovendien zijn er maar weinig projecten met een begin en een einde. Het liefst pak ik het op zoals in de auto-industrie: een projectenstraat waarbij je er aan de voorkant wat in stopt en er aan de achterkant wat uit komt. Je moet daarbij vooral sturen op de bottlenecks. Eind jaren tachtig was ik verantwoordelijk voor het bouwen van PIN, dat hebben we ook verder doorontwikkeld, tot we een eindfase hadden die goed genoeg was om te werken. Het systeem kon toen drie transacties per seconde verwerken. Inmiddels halen we er 400. Later hebben we op een vergelijkbare manier de introductie van de euro gedaan en nu dus SEPA."

Equens moet zijn verwerkingscapaciteit heel lang vooruit plannen. Detailvoorbereiding is er dagelijkse routine, zodat men voldoende tijd overhoudt voor nieuwe ontwikkelingen: contactloos betalen, het gebruik van biometrie in het betalingsverkeer, internationale e-invoicing, noem maar op. "We hebben een aparte innovatieafdeling die de ruimte

krijgt om nieuwe zaken te ontwikkelen en pilots te draaien. Bij innovaties staat het belang van de klant altijd voorop: kortere doorlooptijden in de afhandeling van betalingen en lagere kosten. Daarnaast volgen we de technologische ontwikkelingen in de markt op de voet. Daarbij lopen we, om risico's te vermijden, altijd net achter de eerste lichter.

We werken hier vanzelfsprekend alleen met proven technology.

Maar zodra de tijd er rijp voor is, dan implementeren we het. Met andere woorden: we passen nieuwe technologie toe zodra deze bestaand wordt."

Ten aanzien van de capex, opex en een eventuele afwijking daartussen beslist men bij Equens op basis van een reeks argumenten wat er moet gebeuren. "Neem het rekencentrum, waarvoor we ons hebben afgevraagd in hoeverre het onze corebusiness helpt om te investeren in goede accu's en koeling. We zijn tot de conclusie gekomen dat we dit niet meer zelf moeten doen. Maar binnen banken wordt dezelfde discussie gevoerd ten aanzien van hun corebusiness.

Dat betekent dat ze een deel van hun activiteiten bij ons kunnen beleggen. Tegelijk kunnen ze besluiten om bepaalde diensten, die wij bieden, juist in eigen beheer te nemen, waardoor de banken in heel Europa niet alleen onze klanten zijn, maar soms ook onze concurrenten."

Ijkpunten

Echte industriebenchmarks zijn er niet voor een betalingsverwerker als Equens, zo vertelt Kuijpers. "Een belangrijk ijkpunt is het tarief per transactie. Daarop scoren we dankzij onze achtergrond en schaal niet slecht. Een tweede ijkpunt is ons imago: de belanghebbenden weten dat er bij ons heel weinig fout gaat. We hebben laten zien dat we in staat zijn om te fuseren en de kwaliteit van de dienstverlening te handhaven."

Antoon Kuijpers speelt binnen Equens weliswaar de CIO-rol, maar zijn invloed en verantwoordelijkheden zijn breder. Als vicevoorzitter van de raad van bestuur acteert hij niet alleen op het hoogste niveau, binnen zijn functie zijn business en IT ook nog eens geheel met elkaar verweven. Die positie doet recht aan het enorme belang van IT binnen zijn organisatie: niet alleen als het gaat om het primaire proces, maar ook voor wat betreft de kwaliteit, snelheid, veiligheid, enzovoorts. Zijn advies aan zijn collega-CIO's heeft evenwel geen betrekking op de rol en positie van de CIO: "Zorg dat je bij projecten altijd een eindplaatje hebt, maar probeer daar nooit in één keer naartoe te springen. Vraag je bij elke stap af of de gekozen technologie nog wel de juiste is, hoe het kostenplaatje eruit ziet en of je nog wel in de juiste richting beweegt."

ELK PROJECT IS EEN IT-PROJECT EN ELK SYSTEEM EEN IT-SYSTEEM



ANTOON KUIJPERS

geboortjaar 1956 • **bedrijf** Equens • **opleiding** wiskunde en bedrijfsinformatica • **loopbaan** o.a. Beanet, Shell, Interpay, Equens • **burgelijke staat** gehuwd • **kinderen** vier (22, 25, 27 en 28 jaar)

