

Koninklijke Vopak heeft zijn hoofdkantoor in Rotterdam en is gespecialiseerd in tankopslag voor de chemische en olie-industrie. De onderneming kent wereldwijd vijf marktregio's en bezit 71 tankterminals in 29 landen. De tanks hebben een gezamenlijke opslagcapaciteit van bijna 200 miljoen liter. Ruim 4000 mensen wisten vorig jaar bijna 800 miljoen euro om te zetten. Vopak is in 1999 ontstaan uit een fusie tussen Koninklijke Van Ommeren en Koninklijke Pakhoed. Beide bedrijven hebben een lange historie in de logistieke dienstverlening aan de chemische en olie-industrie. Die geschiedenis gaat zelfs terug tot de Verenigde Oostindische Compagnie die in de Gouden Eeuw werd gesticht.

budget onder druk. Vooral op het gebied van exploitatie en beheer van de systemen moeten er besparingen worden gerealiseerd. Zo is - het klinkt tegenstrijdig - door kritisch te kijken naar de netwerk-functionaliteit, geïnvesteerd in een tweede netwerk. Vopak had een frame relay netwerk voor alle vormen van communicatie tussen de terminallocaties en het hoofdkantoor. Sinds kort wordt dit netwerk alleen nog maar gebruikt voor de terminal-systemen. Er is een tweede netwerk (VPN over internet) aangelegd voor andere vormen van communicatie, zoals e-mail. Daarmee kan een aanzienlijke besparing in de communicatiekosten worden bereikt. Om te bezien of het uitbesteden van ict-taken en functies ook een optie is om op kosten te besparen, is inmiddels een studie gestart naar de optimale sourcingstrategie. 'Wat kunnen we zelf en wat kan iemand anders beter en goedkoper? En dat terwijl een ongestoorde operatie en goede responsetijden moeten zijn gewaarborgd. Dat is de vraag die we ons stellen. Vopak IS, zoals de ict-afdeling heet opereert als een normaal ict-bedrijf waarin 90 volledige arbeidsplaatsen zijn. Ik denk dat we naar zo'n 50 fte's terug kunnen wanneer de uitrol van het nieuwe systeem eind 2004 klaar is' aldus Rietveld die voor zichzelf als belangrijkste taak ziet om de Vopak-organisatie op ict-gebied 'bij elkaar te houden'. Als CIO

kan ik een strategie uitstippelen en de divisiedirecteuren helpen om na te denken hoe zij ict kunnen inzetten. Maar ik heb niet de formele macht om de divisies opdrachten te geven. Dat is voorbehouden aan de Executive Board. Ik kan alleen overtuigen dat het in het belang van iedereen is om synergie te bewerkstelligen en om ict-zaken in gezamenlijkheid op te pakken. Daarvoor moet ik zorgen dat de dienstverlening van de ict-afdeling perfect op orde is en dat de divisies vertrouwen hebben in mij en de ict-afdeling', aldus Rietveld.

#### ICT-governance

Rietveld heeft als CIO een staf- en een lijnfunctie. Enerzijds is hij op corporate niveau verantwoordelijk voor het opstellen van de ict-strategie en het realiseren van synergie tussen de ict-behoefte van de verschillende bedrijfsonderdelen. Daarnaast rekent hij het tot zijn taak om standaarden vast te stellen. Zowel op technisch gebied als in het domein van procedures en processen. Tenslotte behoort planning en budgettering tot zijn corporate takenpakket. Anderzijds geeft hij leiding aan Vopak IS, de ict-afdeling die verantwoordelijk is voor het reilen en zeilen van de tank-terminalsystemen. Rietveld: 'Soms moet je tussen die twee rollen kunnen switchen. Wanneer een divisiedirecteur aangeeft dat hij een terminallocatie liever niet met een standaard pakket wil automatiseren, dan kan ik als daar als ict-manager vrede mee hebben. Maar als CIO moet ik deze opstelling van de divisiedirecteur ter discussie stellen. Op die manier is er immers geen optimaal rendement uit de ict-investering te realiseren, wordt het standaardisatiestreven tegengewerkt en is er geen sprake



Interviewer: Pieter de Goeij

De Goeij is redacteur van TIEM en managing principal IT Consulting bij IBM Integrated Technology Services.

Tekst: Cok de Zwart

van een synergetisch effect. Rietveld heeft één belangrijk gremium waarin hij zijn visie kan uitdragen en de organisatie kan overtuigen van het belang van een gemeenschappelijke ict-strategie. Dat is de ict-board. Daarin zitten vijf divisiedirecteuren, drie leden van de Executive Board en Rietveld als CIO. De ict-board komt twee keer per jaar bijeen en stelt de prioriteiten in het ict-budget vast. Het is een verzameling van managers waarin de business zwaar is vertegenwoordigd. Hier kan Rietveld zijn voorstellen verdedigen en argumenten voorleggen. Maar het is de ict-board die uiteindelijk beslist.

Voorlopig weet Rietveld zich gesteund door het topmanagement van Vopak in het uitvoeren van een gezamenlijk ict-beleid. Daarvoor heeft hij een budget dat 3% van de omzet van de organisatie bedraagt. Hoewel er een sterke druk op de kosten ligt, wordt het budget vooralsnog niet verlaagd, waardoor de wereldwijde implementatie van een nieuw tankterminal-systeem voor het einde van 2004 kan worden voltooid. Wat er daarna gaat gebeuren? Als het aan Rietveld ligt worden dan de voorbereidingen getroffen om een zekere mate van ketenintegratie te realiseren. Dat wil zeggen dat de systemen van Vopak worden gekoppeld aan die van de klanten om over en weer inzage te krijgen in elkaars informatie-systemen. ■

## COLUMN JACOB VAN KOKSWIJK



Jacob van Kokswijk

is communicatiekundige, wetenschappelijk onderzoeker en parttime consultant bij Cap Gemini Ernst & Young.

## Vernieuwingsdrang versus nieuw behang

Dit is een nieuw blad voor bekende ogen. Een blik van (h)erkenning. Informatie en Management, in welke volgorde dan ook, loopt synchroon met Innovatie en Mensen. Zelfs aan het oudste beroep ging innovatie vooraf. Daarover waren de arts, de ingenieur en de staatsman het aan de tap snel eens. Slechts een chirurg kan de vrouw uit 's mans rib scheppen. Alleen een bedrijfskundige weet na de chaos van het ontstaan weer orde op aarde te brengen. Maar om chaos te veroorzaken is een politicus nodig. Alle drie vernieuwing ten top. De barboekbespreking betrof Het oudste Boek. Alleen... zonder doelgroep geen beroep. Wie van het aan elkaar praten van doelen en groepen zijn beroep maakt, heeft traditioneel de vernieuwing van het jaar volgepraat. De jongste nieuwjaarstoespraken waren volgepropt met opmerkingen over het zien van het licht aan het eind van de tunnel.

Na jarenlang innovatie op volle kracht en gulzige acquisitie van alles behalve de 'core', is nu de tijd aangebroken van consolidatie en andere scrabblewoorden. In gewoon Nederlands gezegd: de ICT-koers is gezet naar simpel, stabiel, standaard en specialisatie. Bij economische neergang is businessinnovatie de sluitpost. Dertig jaar geleden - nog voor een digibeeft kon bestaan - schreef Gerhard Mensch "Das technologische Patt": How to overcome the depression? Hij toonde aan dat juist in tijden van neergang extra moet worden geïnvesteerd in vernieuwende technologie. Hij laat over meerdere jaren in grafieken zien wat er gebeurt als een land tijdens een recessie wel of niet in een bepaalde sector innoveert. Het lastige is dat de industrie in diezelfde periode veelal de ontwikkeling bevrucht en via marketingdwang probeert oude wijn in nieuwe zakken te presenteren. Het verloop van de ontwikkeling van de vliegtuigindustrie in Duitsland en Nederland is daarbij een aansprekend voorbeeld.

Businessinnovatie met behulp van ICT is niet het naar binnen sjouwen van méér PC's of het installeren van nieuwere versies software, maar is een wezenlijke bedrijfsverandering die uiteindelijk leidt tot verbetering van het bedrijfsproces. Zoals een textielabrikant die met camera's en sensoren continue de kleur en kwaliteit van de geproduceerde lap katoen vergelijkt met de basisgegevens. Net als de productmanager die het proces zo flexibel en onder controle heeft dat men sneller op smaakveranderingen van de klant kan anticiperen. Of zoals een overheidsdirecteur die online zicht heeft op de hoeveelheid, herkomst, aard en afhandeling van klachten en bezwaarschriften na een wijziging van de regels, en daarmee de organisatie beter kan inrichten en aansturen. De geschiedenis leert dat tijden van economische neergang meer bedoeld zijn om bestaande processen te herzien dan om nieuwe ontwikkelingen aan te zwengelen. ICT is daarbij geen wonderolie, maar een basistechnologie die reguliere arbeid makkelijker, eenvoudiger, leuker en kwalitatief beter maakt en daardoor arbeidsinzet effectiever, efficiënter en enthousiaster kan maken. Complicerende factor is dat nagenoeg alle informatie- en communicatietechnologie onzichtbaar achter de schermen opereert, zodat er voor leiders weinig ego-strelende eer aan valt te behalen. Niet voor niets worden er meer eerste palen geslagen dan lintjes van softwarepakketten doorgeknipt. Heipalen zijn fotogenieker dan CD-roms. Nederlanders getuigen binnen Europa van het minste vertrouwen in economisch herstel. Juist dan is het tijd voor businessinnovatie, in een breed spectrum van Embedded Nano- tot IC- technologie. Met de tekenen van een voorzichtig herstel van de markt, keren in nieuwjaarstoespraken en jaarverslagen de kreten over vernieuwing terug. Als het maar niet het zoveelste nieuwe behangetje is.

Volgende stap is het realiseren van ketenintegratie