

Gerard Spans, Chief Information Officer ARCADIS NV:

“Manage IT like a business”

Interview: Hans Wichink, Managing Director Energy and Utilities, RGP

Met de komst van Gerard Spans als CIO gooide advies- en ingenieursonderneming ARCADIS de IT-strategie over een andere boeg. Aan de bestaande doelstellingen efficiency en kostenbeheersing werd het speerpunt process excellence toegevoegd. En dat alles in dienst van groei van de onderneming. “Mijn basisvraag is altijd: wat kan IT bijdragen aan de waardeketen?”

Gerard Spans is een man met een missie. Bevlogen kan hij de contouren schilderen van de IT-organisatie zoals die hem over een periode van vijf jaar bij ARCADIS voor ogen staat. Zo ook in het vraaggesprek dat Dialogue Magazine met hem voerde. Bijzonder, want Spans geeft zelden interviews. Op aandacht voor zijn persoon is hij naar eigen zeggen niet uit: “Ik hoef niet zo nodig in de spotlights te staan.” Spans heeft wat je zou kunnen noemen een global focus. Een groot deel van zijn tijd gaat zitten in workshops als hij onderweg is van de ene internationale ARCADIS-vestiging naar de volgende. Zijn betoog is dan ook doorspekt met Engelstalige terminologie. “Eigenlijk ben ik niet meer zo gewend om Nederlands te spreken”, zegt hij op licht verontschuldigde toon.

U was voorafgaand aan uw komst naar ARCADIS als CIO werkzaam in Londen voor Rexam, dat in consumentenverpakkingen doet. Toch een heel andere tak van sport dan waarin ARCADIS actief is.

Spans: “Maar ook buitengewoon interessant. Een verpakking is toch het eerste waar een consument mee in contact komt. Bovendien kwam Rexam net uit een zware periode toen ik daar aantrad. Voor mij was het in die situatie zeer uitdagend om in te stappen met het idee: wat kan IT hier doen? Allereerst was dat natuurlijk het inbrengen van efficiency wat weer leidt tot kostenreductie. Dat beschouw ik als een soort achterstallig life cycle management: je bedenkt het één keer en kopieert het vervolgens naar 160 fabrieken. Maar het zit in me om meer te willen doen, want er is natuurlijk een ondergrens aan het zo goedkoop mogelijk willen produceren van bijvoorbeeld een colablikje. Iets toevoegen aan de waardeketen is dan de volgende stap. Dat vereist partnership met de business en een sterke oriëntatie op de markt om ook aan de klantstrategie iets toe te voegen. Door te pionieren met IT hebben we zo uiteindelijk direct bijgedragen aan de klantbeleving. Naar mijn mening is marketing dan ook een skill die CIO's in de toekomst absoluut nodig hebben.”





“Men zegt altijd dat IT een enabler is of support levert, maar voor mij is IT collaboration.”

Hoe kwam u vervolgens bij ARCADIS terecht?

“Ach, hoe gaat dat? Mensen in het netwerk kennen je en dan word je benaderd en enthousiast gemaakt om voor dit bedrijf te komen werken. Er was een nieuw strategisch IT-plan opgesteld dat met name in het teken stond van efficiency en kostenbeheersing. Niet verwonderlijk als je bedenkt dat IT daarmee door de jaren heen goede resultaten heeft laten zien. Met mijn komst heb ik nadrukkelijk aan de leiders van onze business laten zien dat we in strategische zin actief willen zijn in de waardeketen van ARCADIS. In de oorspronkelijke plannen stond bijvoorbeeld niets over een thema als process excellence.”

Kunt u uitleggen wat de IT-strategie van ARCADIS inhoudt?

“Vooropgesteld: we willen als ARCADIS wereldwijd opereren; onze doelstellingen zijn daarop afgestemd. Een kernelement daarbij is process excellence: het beste uit ARCADIS brengen bij onze beste klanten. Hiermee richt ARCADIS zich op effectief en efficiënt werken door middel van het inrichten van geharmoniseerde processen, gemeenschappelijke werkrouines en een gezamenlijke taal. Ook op gebieden waar wij erg goed in zijn, zoals projectmanagement, streven wij naar een nog hoger niveau. Met behulp van talent management investeren we in onze mensen. Verder zetten we met knowledge management sterk in op kennisdeling. Ik praat in dat verband graag over embedded knowledge: er wordt geen project afgesloten zonder dat we lessons learned en best practices in de organisatie delen. Hier komt mijn verleden bij Accenture natuurlijk om de hoek kijken; de discipline om kennis te delen staat daar op een ongekend hoog niveau. In het verleden van kennismanagement is er aandacht voor wat wij role based planning noemen. In de praktijk betekent dit dat niet Jantje of Pietje een klus oppakt, maar dat we de competenties uit onze wereldwijde organisatie inzetten op locaties waar die competenties nodig zijn.”

Hoe maak je de geesten rijp voor zo'n nieuwe strategie?

“Door een andere manier van denken te introduceren. Men zegt altijd dat IT een enabler is of support levert, maar dat is bepaald niet mijn beleving. Voor mij is IT collaboration, dat is het kernwoord. Al onze IT-mensen hebben weliswaar een fysieke thuisbasis, maar het werk wordt in mijn visie geleverd in communities. In een deel van onze organisatie hebben we deze manier van werken inmiddels ingevoerd en mensen zien dat het gaat werken, ze pakken het zelf op. Zo moet het in mijn ogen ook gaan, want ik ben een leider, geen manager. Ik beschouw mezelf als een destination planner, iemand die structuren bedenkt. Binnen ARCADIS zijn nu twee communities actief: op het gebied van IT-support en Connectivity. De mensen in mijn team hebben zelfstandig bepaald dat op deze terreinen de grootste urgentie was. “Een andere verschuiving is die van het denken in IT-services in plaats van IT-tools. Wat we nodig hebben zijn globale oplossingen in plaats van lokale voorzieningen.”

De inzet van IT speelt een belangrijke rol in de groeistrategie van ARCADIS. Vroeger werd altijd gezegd dat ARCADIS het vooral moet hebben van acquisities om te kunnen groeien.

“Ik ben iemand die liever naar de toekomst kijkt dan naar het verleden. Toekomstige groei moet voor een belangrijk deel zeker ook autonoom zijn. Daarbij richten we ons overigens op groei per regio en op groei waar de vraag zit. Overigens zal ARCADIS ook blijven groeien door mogelijke acquisities, waarbij we ons primair focussen op het verwerven van interessante en relevante competenties. Voor nieuw geacquireerde bedrijven geldt dat de IT-delivery in de regio blijft plaatsvinden. En het innovatief nadenken over de inzet van IT zullen wij met elkaar delen; we hoeven het wiel niet telkens opnieuw uit te vinden.”

Moet u daarvoor vaak met de vuist op tafel slaan?

“Nee hoor, echt niet. Het lukt me goed om de boodschap over te brengen; de mensen begrijpen de koers. U moet ook niet denken dat ik hier als een cowboy te werk ga. Ik opereer binnen de bestaande governance, heb volop interactie met alle ARCADIS business leiders... Mijn missie is om het idee van onze IT-strategie levend te houden.”

En als die strategie over vijf jaar voltooid is?

“Laten we zeggen dat ik nu negen maanden bezig ben en het enorm naar m'n zin heb. De mensen die met IT bezig zijn pikken de strategie op en het vertrouwen van de top van onze organisatie is gigantisch. Dus als ik in de toekomst ooit bij wijze van uitzondering een keer achterom kijk en constateer dat het werk af is, dan ga ik misschien wat anders doen. Wat dat zal zijn, daar heb ik nu echt nog geen idee van. Ik heb in verschillende bedrijfstakken gewerkt, dus misschien kies ik weer voor het onbekende. Maar wat het ook wordt, mijn basisvraag blijft altijd dezelfde: wat kan IT bijdragen aan de waardeketen? En mijn credo is ook al jaren onveranderd: manage IT like a business.”

Gerard Spans en ARCADIS

Gerard Spans (1966) is sinds 1 januari 2013 Chief Information Officer bij de wereldwijde organisatie van de advies- en ingenieursonderneming ARCADIS, in Nederland ooit bekend als het Arnhemse Heidemij. In de voor ARCADIS nieuwe functie van CIO, tegelijk met zijn komst geïntroduceerd, geeft hij leiding aan de IT-organisatie van het bedrijf dat zich met vier business lines richt op water, infrastructuur, milieu en gebouwen. ARCADIS is actief in meer dan zeventig landen, verdeeld over vier regio's: de Verenigde Staten, Europa, emerging markets en Nederland. Spans stuurt een IT-team aan dat opereert volgens het principe local delivery, global leadership. Hij werkte eerder bij onder andere Rexam, Philips, Sara Lee en Accenture.