



CIO of the year

LUC VERBIST
DE PERSGROEP

ICT manager of the year

WIM NAGELS / A. SCHULMAN
LARGE ORGANISATIONS

PETER DEMETS / A.S. ADVENTURE
SMALL & MEDIUM BUSINESSES



WEBSITE OF THE WEEK << www.cegeka.be/jobs >>



WAT DOET UW BEDRIJF VANDAAG NOG MET EEN IN-HOUSE SERVER?

Stap nu over naar de Cloud. Die is veiliger, betrouwbaarder en écht altijd beschikbaar. Zo investeert u weer in uw corebusiness - niet in lawaaierige en veel te warme in-house servers.



www.combell.com/cloud



- Consulting
- Projects
- Outsourcing

CONTRASTE EUROPE
www.contraste.com

ICT MANAGER CONTEST

“In een mediabedrijf zoals De Persgroep werken vooral extraverte mensen die zich goed kunnen verkopen. Als je als cio dan een introvert kneusje bent, word je gewoon weggeblazen.” Als er één ding vast staat, dan wel dat cio van het jaar Luc Verbist alles behalve een verlegen grijze muis is. Terwijl anderen vaak slaafs de trends volgen, legt hij vooral eigen accenten. Mét succes. #Frederik Tibau

Vereenvoudigen en standaardiseren. Dat is het geheime recept van onze cio van het jaar. Luc Verbist verkoopt die boodschap al 15 jaar lang met zoveel verve aan het topmanagement van mediagigant De Persgroep, dat niemand ze nog in vraag stelt. Natuurlijk, het resultaat mag er zijn. De kosten worden binnen de perken gehouden, en grote incidenten zijn zeldzaam. In een bedrijf dat op de Amerikaanse manier gerund en gemanaged wordt – *you deliver or you're fired* – is dat van het allergrrootste belang.

“Ik heb het geluk gehad dat ik mijn carrière in de verkoop ben gestart, voor een verzekeringsmaatschappij”, steekt Verbist van wal. “Ik heb dus leren denken in een commerciële omgeving. Waardoor mijn nerd-gehalte na mijn studies bouwkundig ingenieur toch ietwat minder uitgesproken werd (lacht).”

Welke eigenschappen zijn onontbeerlijk voor een moderne cio?

LUC VERBIST: “Hij is veel meer dan vroeger een duizendpoot. Ja, je moet op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in it, maar je moet ook meekunnen op businessvlak. En in een mediabedrijf zoals De Persgroep evolueert de business constant.”

“Daarnaast moet je goed kunnen communiceren. In het directiecomité gaat het nauwelijks over it. Wel moet je kunnen meepraten, en de deductie maken naar it. Wat betekent dat voor ons? Voorts moet je een goede *people manager* zijn.”

Wat zijn de grote uitdagingen voor uw departement?

VERBIST: “Het grootste probleem is het vinden van de juiste profielen. Een andere uitdaging is dat het internet de standaard is geworden. De jonge generatie is grootgebracht met het *www*, en vindt dat alle toepassingen eenvoudig en snel moeten zijn, *à la* Facebook. Je kan die evolutie niet negeren, maar de realiteit is dat heel wat softwareontwikkelaars alles behalve grafische boys zijn.”

“Voorts veranderen de businessprocessen steeds vaker. En vermits alle processen in een modern bedrijf it-gestuurd zijn, moet je als it-afdeling steeds sneller kunnen reageren.”

“*Last but not least* is er het kostenverhaal. We zitten in een recessie en de inkomsten staan onder druk. Automatisch wordt er dan naar de kostzijde gekeken. Anderzijds moeten we almaar meer ontwikkelen, is het niet voor iOS dan wel voor Android of voor Windows Phone. Big data wordt *very big*: we verzamelen steeds meer informatie over wat klanten op onze websites zitten te doen, maar dat kost allemaal geld. We moeten met andere woorden meer doen met minder, waardoor we nu toch weer enkele dingen zijn gaan nearsource. Zo werken we met ontwikkelingsploegen in Polen en Oekraïne.”

Dit terwijl De Persgroep er een sport van gemaakt had om zo veel mogelijk intern te organiseren?

VERBIST: “Klopt, maar soms vinden we nu eenmaal de mensen niet en moeten we wel extern kijken, zeker als je kan besparen op de kosten. In Polen werken we met JCommerce, een relatief klein bedrijfje waar we

niet als nummer behandeld worden. In Oekraïne is Skelia de partner, het nearshoringbedrijf van Patrick Vandewalle. Een stuk van onze Java-ontwikkeling gebeurt nu daar, en ook de tests van onze applicaties zullen we deels in Oost-Europa laten doen.”

U werkt intussen al 15 jaar voor De Persgroep, dat is erg lang.

VERBIST: “De gemiddelde ‘overlevingstijd’ van een cio in de States is nog geen 2 jaar, hoe kortzichtig dat is! De Persgroep is gelukkig niet beursgenoteerd, wij hebben aandeelhouders die naar de lange termijn kijken. Zeker op it-vlak duurt het wel even voor dat het effect van een verandering duidelijk wordt. En als je echt je stempel wil drukken, moet je minstens vijf jaar de tijd krijgen.”

“Wat ook meespeelt is dat De Persgroep snel verandert. Toen ik hier begon hadden we 24 mensen in dienst op it, vandaag zijn dat er meer dan 200. In diezelfde tijdspanne zijn we gegroeid van een bedrijf met 400 mensen tot een gigant met meer dan 3.000 werknemers. Dat zorgt voor heel wat leven in de brouwerij, het blijft altijd spannend.”

Wat is uw grootste verwezenlijking?

VERBIST: “Waar ik het meest fier op ben, is dat ik een klein ploegje heb kunnen om-

vormen tot een team dat tien keer groter is, en dat ik de manier waarop dit bedrijf met it omgaat, geprofessionaliseerd heb. Ik ben alleszins fier op mijn ploeg. 90 procent van de mensen die er toen al zaten, zitten er nog steeds.”

“Ook mooi is dat we na de overnames in Nederland 16 miljoen euro hebben kunnen besparen. Tel je België mee, dan klokken we af op 20 miljoen euro. Dat is niet slecht. Onze achterliggende filosofie is standaardisering. Of je nu voor een krant werkt of voor een weekblad, de manier waarop het nieuws verzameld en gecategoriseerd wordt is identiek. Die filosofie hebben we *all the way* doorgetrokken. Voor abonnementswerving, voor advertentieprocessen, noem maar op. Hierdoor kunnen we enorme schaalvoordelen ressorteren, en grote kostenreducties.”

Is er een verschil in cultuur tussen de it-afdelingen in België en in Nederland?

VERBIST: “Boven de Moerdijk wordt er meer uitbesteed dan in België. Die outsourcingcontracten zijn niet slecht onderhandeld, maar verandert er iets, dan stijgen de kosten. Change staat immers voor geld. Anderzijds zie je toch weer kleine it-clustertjes ontstaan in de onderneming, om recht te trekken wat de partner niet goed heeft gedaan. Ook dat is nefast voor het financiële plaatje.”

“Daarbij komt nog dat de mandatarieven in Nederland veel hoger liggen dan in België, vaak betaal je meer dan 1.000 euro. De Nederlanders vinden dat normaal, maar voor ons kan dat niet door de beugel.” “Met de Angelsaksische cultuur van de Nederlanders kunnen we goed overweg. De managementstijl van De Persgroep is ook Amerikaans. De Nederlanders hebben soms zelfs schrik van ons, omdat ze de directheid niet gewend zijn van Belgen.”

“SIMPLIFY,
SIMPLIFY,
SIMPLIFY”



Zegt u nu dat er in Nederland veel geld verspild wordt aan it?

VERBIST: "Dat is overal zo. Bij onze noorderburen is het nog erger dan bij ons, maar ook in België wordt er gemorst met geld. Omdat men de legacy-systemen blijft onderhouden. Of omdat men te veel outsourcet. Omdat men niet wil of kan standaardiseren, er zijn tal van redenen. Op een bepaald ogenblik echter moet je kunnen zeggen: we bijten door de zure appel heen, we vereenvoudigen onze processen."

"Ik ben ooit eens een kleine krantengroep gaan bezoeken in Noorwegen. Dat bedrijf draaide een fenomenale marge, voor een groot stuk omdat alles wat maar enige complexiteit kon veroorzaken gewoon werd geschrapt. *Simplify, simplify, simplify*. De methode van Steve Jobs, maar dan toegepast op een bedrijf. Fantastisch. Ons grote voorbeeld."

Vandaag is het al byod wat de klok slaat. Bemoeit dat de zaken juist niet?

VERBIST: "Ah, maar wij doen niet mee met byod. Bij ons is het niet toegelaten. Er wordt te licht overgegaan, zeker wat betreft security en beveiliging. In één van de bedrijven die we overgenomen hebben in Nederland kon het wel, en minstens één keer per week moesten de service providers hun firewalls afsluiten omdat er een grapjas vanop zijn thuispc virussen aan het uploaden was naar de centrale server."

"Bovendien: met byod moet je je mensen nog eens vergoeden voor het gebruik van hun toestel. Wat als die werknemers buitenproportioneel lang doen met een device? Dan heb je drie keer te veel betaald?"

"Ik ben niet overtuigd van het economische nut van byod. Hetzelfde geldt voor virtualisatie trouwens. Daarbij moet je eigenlijk 2 keer betalen voor je infrastructuur. Centraal, omdat je daar de infrastructuur moet opzetten, en dan nogmaals op ieders toestel, wat licenties kost. Met een traditionele omgeving kan het even goed hoor."

Marketing bepaalt steeds nadrukkelijker welke applicaties er moeten gebruikt worden binnen een bedrijf. Dankzij saas kan dat ook buiten het it-departement om.

VERBIST: "Als zulke dingen gebeuren, is het hoog tijd dat de cio zich afvraagt wat hij verkeerd heeft gedaan. Het klopt dat het marketingdepartement tot 75 procent van onze projecten initieert. Die mensen hebben héél wat vragen, en het is onze rol om daarop in te spelen. Als we dat niet goed doen, of als we niet kunnen aantonen waarom het even zal duren eer iets gerealiseerd kan worden, dan gaan we gepasseerd worden. Dit gezegd zijnde, is it sowieso overbevraagd, de ontwikkelaars in het bijzonder. De business moet daar wel rekening mee houden."

"Overigens gebruiken we zelf ook cloudtoepassingen. Showpad voor de iPad bijvoorbeeld, waarmee je op een mooie manier demo's en presentaties kan tonen. Waarom zouden we een dergelijke applicatie zelf gaan bouwen? In andere gevallen starten we met een cloudoplossing, en gebruiken we ze als prototype. Als je moet gaan integreren met de back office systemen, is het vaak interessanter om toch zelf te ontwikkelen. Er is geen *one size fits all*-oplossing, het hangt af van geval tot geval."

De cio leeft steeds vaker op gespannen voet met de cfo. Ervaart u dat ook?

VERBIST: "Toch niet bij De Persgroep. Ik kan me voorstellen dat de rol van een puur technische cio onder druk komt te staan, daar ben ik zelfs zeker van, maar als je de rol ook invult vanuit business-perspectief, is dat anders. Als je goed samenwerkt met cfo en cmo, dan krijg je een heel ander verhaal."

"Veel heeft te maken met je persoonlijkheid. Hoe vul jij je rol als cio in, wat maak je er zelf van? Als je niet uitgenodigd wordt aan de onderhandelingstafel, is dat omdat het management je niet als een valabele partner ziet. Dan herleid je jezelf inderdaad tot wat men vroeger de edp-manager noemde. Ik vind dat een cio een andere taak heeft. In bedrijven waar de cfo en de cmo de lakens uitdelen en die cio hierin niet gekend wordt, moet de cio de hand vooral in eigen boezem steken."#



CIO of the year

LUC VERBIST
DE PERSGROEP

ICT manager of the year

WIM NAGELS / A. SCHULMAN
LARGE ORGANISATIONS

PETER DEMETS / A.S. ADVENTURE
SMALL & MEDIUM BUSINESSES

WEBSITE OF THE WEEK << www.cegeka.be/jobs >>



QUE FAIT VOTRE ENTREPRISE ENCORE AUJOURD'HUI AVEC UN SERVEUR EN INTERNE ?

Passez sans plus attendre au Cloud. Celui-ci est plus sûr, plus fiable et vraiment toujours disponible. Ainsi, vous investissez à nouveau dans votre cœur de métier.



Combelle
Your host on the Internet

www.combell.com/cloud

- Consulting
- Projects
- Outsourcing

CONTRASTE EUROPE
www.contraste.com

ICT MANAGER CONTEST

“Dans une entreprise de médias comme De Persgroep, l’on trouve surtout des personnes extraverties qui savent se vendre elles-mêmes. Si le CIO y est du genre introverti, c’est le clash assuré.” S’il y a une certitude en tout cas, c’est que le CIO de l’Année 2012, Luc Verbist, ne manque pas de personnalité. Alors que d’autres suivent souvent les tendances de manière servile, lui il impose surtout ses vues. Et avec succès. # Frederik Tibau

Simplifier et standardiser. Telle est en quelque sorte la recette magique de notre CIO de l’Année. Luc Verbist vend ce message depuis 15 ans déjà avec tant de verve à la haute direction du géant des médias De Persgroep que personne ne tente plus de le remettre en question. Naturellement, les résultats sont là. Les coûts sont maintenus dans les limites, et les gros incidents techniques sont rares. Dans une entreprise gérée et dirigée à l’américaine - you deliver or you’re fired -, c’est essentiel.

“J’ai eu la chance d’avoir entamé ma carrière dans la vente pour une compagnie d’assurances, affirme Verbist. J’ai donc appris à penser dans un environnement commercial. Résultat: la teneur ‘nerd’ de mes études d’ingénieur architecte s’est quand même quelque peu atténuée (rire).”

Quelles propriétés sont-elles encore indispensables à un CIO moderne?

LUC VERBIST: Il est beaucoup plus qu’avant un homme-orchestre. Oui, il faut être au courant des tout derniers développements en IT, mais il faut se faire valoir aussi au niveau du métier. Or dans une entreprise de médias telle De Persgroep, le métier évolue constamment.

En outre, il faut pouvoir communiquer correctement. Je fais partie du comité de direction, où l’on aborde à peine l’IT. Il faut cependant pouvoir participer aux discussions et en tirer les conclusions pour l’IT. Enfin, il s’agit aussi d’être un bon gestionnaire du personnel.

Quels sont les grands défis à relever par votre département?

LUC VERBIST: Le principal problème est de trouver le personnel adéquat avec les compétences et le comportement qui conviennent. Un autre défi, c’est que l’internet est aujourd’hui devenu le standard. La jeune génération a grandi avec le world wide web et trouve que toutes les applications doivent être aussi excitantes que Facebook. L’on ne peut nier cette évolution, mais la réalité, c’est que nombre de développeurs de logiciels sont tout sauf des spécialistes du graphisme.

En outre, les processus métier changent toujours plus souvent. Et comme tous les processus d’une entreprise moderne sont entre-temps commandés par l’IT, le département IT doit pouvoir réagir sans cesse plus vite. Last but not least, il y a les coûts. Nous sommes en récession, et les rentrées sont sous pression. Automatiquement, l’on passe alors les coûts en revue. D’autre part, il nous faut toujours développer plus, que ce soit pour iOS, pour Android ou pour Windows Phone. Les big data deviennent very big, nous collectons toujours plus d’informations sur ce que font les clients sur nos sites web, mais tout cela coûte de l’argent. Autrement dit, nous devons faire plus avec moins, ce qui nous force à nearsourcer certaines choses. C’est ainsi que nous travaillons avec des équipes de développement en Pologne et en Ukraine.

Et ce, alors que De Persgroep s’était fait fort d’organiser le plus possible en interne?

LUC VERBIST: C’est exact, mais il arrive que nous ne trouvions pas les

personnes ad hoc, et nous devons donc aller voir à l’extérieur, surtout si l’on peut économiser sur les coûts. En Pologne, nous travaillons avec JCommerce, une entreprise relativement modeste où nous ne sommes pas considérés comme un numéro. En Ukraine, c’est Skelia notre partenaire, la petite entreprise de nearshoring de Patrick Vandewalle. Une partie de notre développement Java s’effectue là maintenant. Et nous ferons exécuter aussi les tests de nos applications en partie en Europe de l’Est.

Vous travaillez depuis 15 déjà pour De Persgroep. C’est très long.

LUC VERBIST: La durée de survie moyenne d’un CIO aux Etats-Unis n’est même pas de 2 ans (rire). Cela en dit long sur l’imprévoyance de nombre de ces entreprises. De Persgroep n’est heureusement pas coté en Bourse. Nous avons des actionnaires qui regardent à long terme. Surtout sur le plan IT, cela prend un certain temps, avant que l’effet d’un changement soit visible. Et si vous voulez vraiment imprimer votre empreinte, il vous faut tenir au moins 5 ans.

Il faut dire aussi que De Persgroep évolue vite. Lorsque j’y ai débuté, l’IT occupait 24 personnes, alors qu’aujourd’hui, il y en a plus de 200. Au cours de la même période, nous sommes passés du stade d’une entreprise de 400 collaborateurs à celui d’un géant avec plus de 3.000 employés. Cela bouge dans tous les sens et c’est ce qui est passionnant.

“SIMPLIFIER, ENCORE ET ENCORE”

Quelle est votre plus importante réalisation au cours de ces 15 ans?

LUC VERBIST: Ce dont je suis le plus fier, c’est que j’ai réussi à transformer une toute petite équipe en un team 10 fois plus grand, et que j’ai professionnalisé la façon dont l’entreprise traite l’IT. Je suis réellement fier de mon équipe. 90% des personnes qui en faisaient partie à l’époque, sont toujours là.

Un autre point positif, c’est que nous avons pu économiser 16 millions € après des rachats aux Pays-Bas. Si l’on y ajoute la Belgique, l’on atteint les 20 millions €. Ce n’est pas rien. Notre philosophie sous-jacente est la standardisation. Que vous travailliez pour un journal ou un hebdomadaire, la manière dont les infos sont collectées et catégorisées, est identique. Cette philosophie, nous l’avons toujours appliquée. Pour la souscription d’abonnements, pour les processus publicitaires, etc. Nous pouvons ainsi faire valoir d’énormes avantages d’échelle et de fameuses réductions de coût.

Y a-t-il une différence de culture entre les départements IT en Belgique et aux Pays-Bas?

LUC VERBIST: Outre-Moerdijk, l’on externalise plus qu’en Belgique. Ces contrats d’externalisation ne sont pas mal négociés, mais au moindre changement, les coûts augmentent. Le changement nécessite de l’argent. Par ailleurs, l’on voit se former de petits clusters IT dans l’entreprise même, pour rectifier ce que le partenaire n’a pas fait correctement ou trop lentement. Cela est aussi néfaste pour les finances.



©THOMAS DE BOEVER

LUC VERBIST,
De Persgroep

Il convient d'ajouter le fait que les tarifs des journées de travail sont nettement plus élevés aux Pays-Bas qu'en Belgique. Souvent, cela revient à plus de 1.000€. Les Néerlandais trouvent cela normal, mais pour nous c'est toujours no way. La culture anglo-saxonne des Néerlandais nous convient bien. Le style de management de De Persgroep est aussi taillé sur le modèle américain. Les Néerlandais ont même parfois peur de nous, parce qu'ils ne sont pas habitués à un style direct de la part de Belges.

Aux Pays-Bas, gaspille-t-on beaucoup d'argent dans l'IT?

LUC VERBIST: C'est partout ainsi. Chez nos voisins du Nord, c'est enco-

re pire que chez nous, mais en Belgique aussi, l'on gâche de l'argent. Parce qu'on continue d'entretenir les systèmes hérités par exemple. Ou parce qu'on externalise trop. Ou parce qu'on ne veut ou ne peut pas standardiser. A un moment donné, il faut pouvoir dire: le temps est venu de trancher: simplifions nos processus.

J'ai autrefois visité un petit groupe de journaux en Norvège. Cette entreprise réalisait une marge phénoménale, en grande partie parce que tout ce qui pouvait engendrer un peu de complexité, était simplement supprimé. Simplifier, encore et encore. La méthode de Steve Jobs quoi, mais appliquée à l'entreprise. Fantastique. Notre exemple n° 1.

Aujourd'hui, l'on ne parle plus que de BYOD. Cela ne complique-t-il pas les choses?

LUC VERBIST: Ah, mais chez nous, il n'est pas question de BYOD. Le phénomène Bring Your Own Device est sous-estimé, selon nous. Surtout au niveau de la sécurité. Dans l'une des entreprises que nous avons rachetée aux Pays-Bas, on le pratiquait et au moins une fois par semaine, les fournisseurs de services devaient fermer leurs pare-feu, parce qu'un mauvais plaisant s'amusait à transférer des virus de son PC domestique vers l'infrastructure du serveur central.

De plus, avec le BYOD, vous devez encore verser une indemnité à vos collaborateurs pour l'utilisation de leur propre appareil. Qu'en est-il s'ils gardent leur appareil disproportionnellement longtemps? Avons-vous alors payé 3 fois trop? Je ne suis pas convaincu de l'utilité économique du BYOD. Il en est de même de la virtualisation. Ici, vous devez en fait payer 2 fois votre infrastructure. Au niveau central, parce que c'est là que vous devez mettre l'infrastructure en œuvre, puis une fois encore sur chaque appareil avec le coût des licences. L'on fait tout aussi bien avec un environnement traditionnel.

Le marketing détermine toujours plus explicitement les applications qui doivent être utilisées au sein d'une entreprise. Le SaaS ne permet-il pas à présent aussi en dehors du département IT?

LUC VERBIST: Lorsque de telles choses se passent, il est urgent que le CIO se demande ce qu'il a fait de mal. C'est vrai que le département marketing initie jusqu'à 75% de nos projets. Ces gens posent beaucoup de questions, et il nous appartient d'y répondre. Si nous ne le faisons pas bien ou si nous ne pouvons pas démontrer qu'il faut un peu de temps pour réaliser quelque chose, nous risquons d'être tenus à l'écart. Ceci dit en passant, l'IT est submergée de questions. Mes programmeurs sont tous surmenés. Le marketing doit en tenir compte.

Du reste, nous utilisons aussi des applications cloud. Showpad pour l'iPad par exemple, qui permet d'effectuer de très belles démos et présentations. Pourquoi devrions-nous créer nous-mêmes ce genre d'application? Dans d'autres cas, nous démarrons avec une solution cloud et l'utilisons comme prototype. S'il faut procéder à une intégration avec les systèmes back office, il est quand même souvent plus intéressant de développer soi-même. C'est du cas par cas.

Le CIO est toujours plus souvent à couteaux tirés avec le CFO. Est-ce aussi le cas chez vous?

LUC VERBIST: Quand même pas chez De Persgroep. Je peux m'imaginer que le rôle d'un CIO purement technique soit mis sous pression, j'en suis même certain, mais si vous assumez aussi ce rôle du point de vue du métier, c'est différent. Si vous collaborez bien avec le CFO et le CMO, c'est une toute autre histoire.

Cela dépend beaucoup de votre personnalité. Comment assumez-vous votre rôle de CIO et comment êtes-vous perçu? Si vous n'êtes pas invité à la table de réunion, c'est parce que le management ne vous considère pas comme un partenaire valable. Vous en êtes alors réduit à remplir le rôle de ce qu'on appelait avant l'EDP-manager. Je trouve qu'un CIO a une autre mission. Dans les entreprises où le CFO et le CMO font la pluie et le beau temps, le CIO ne doit s'en prendre qu'à lui-même. #