



C.v. Robert Pols

- 1960** geboren te Leiden
- 1979-1983** hbo-techniek elektronica
- 1980-1983** electronic designer, Protech International UK Ltd
- 1983-1986** accountmanager Digital Equipment BV
- 1986-1997** o.a. algemeen directeur bij Apple Computer Nederland
- 1997** European Director VAR & Partner-divisie, Tandem Computers Europe
- 1997-2003** lid van de Raad van Bestuur Syntegra, directeur Syntegra/KPMG Consulting, Frankrijk
- 2003-2005** algemeen directeur Adresco BV
- 2005-2007** algemeen directeur en Chief Operating Officer Fujitsu Services Nederland.

Sinds
maart 2007 CEO Atos Origin Nederland

“Ik werk het beste onder druk”

Rob Pols, CEO Atos Origin Nederland

Na 20 verhuizingen in 22 jaar leek Nederland hem wel een leuk land om zich te vestigen. Inmiddels woont Rob Pols hier alweer 25 jaar en heeft hij verschillende hooggeplaatste functies bij gerenommeerde IT-bedrijven bekleed. Met een vrouw, twee kinderen en zijn verhuislustige vader in zijn achterhoofd ambieerde hij geen topfunctie in het buitenland. Dat hoefde ook niet, want hij werd onlangs gevraagd CEO van de grootste IT-speler van het land te worden: Atos Origin Nederland. “Dat is een kans die je maar een keer in je leven tegen komt en daar zeg je geen nee tegen.”

Tekst Wouter Boonstra | Fotografie Ron Zwagemaker

Het moeten vervreemdende jaren geweest zijn. De jaren dat Rob Pols (47) opgroeide in landen als Pakistan en Iran. Zijn vader runde en bouwde er olieraffinaderijen voor grote bedrijven waardoor hij vaak van werkplek veranderde, zijn moeder voedde thuis vijf kinderen op. Inmiddels wonen die verspreid over de wereld; twee broers in Zuid-Afrika, een in Zwitserland. “Een nadeel van deze manier van opgroeien is dat ik, op een na, geen vrien-

“Je moet het zakelijke van het niet-zakelijke kunnen scheiden”

den meer heb uit mijn schooltijd.” Wel wist hij zich door kansen te grijpen en hard te werken langzaam op te werken. Eerst als accountmanager bij Digital Equipment, daarna in verschillende functies bij Apple Computer en via een bestuursfunctie bij Syntegra, een succesvol eigen bedrijf en een algemeen directeurschap bij Fujitsu Services en uiteindelijk bij Atos Origin. “Mijn ambitie is om in de Nederlandse markt de positie van Atos Origin te vergroten en voor te blijven op de concurrentie.”

Was opgroeien in het buitenland wel een goede basis voor uw carrière?

“Nou, alles heeft zijn voor- en zijn nadelen. Het is wel zo dat je meeprofiteert van veel verschillende culturen. Ik merk dat een Engelse achtergrond in de zakelijke markt ook een voordeel is.”

Wat drijft u in uw werk?

“Winnen. Ik wil succesvol zijn in alles wat ik doe. Ik wil graag voorop blijven. Maar ik hecht ook aan privégeluk, aan het gezin. Ik ben nu 27 jaar samen met mijn vrouw en we hebben twee dochters, een van 20 en een van 17. Daar zijn we heel trots op en hebben we veel plezier van. Ik kan daar genoeg tijd voor vrijmaken.”

Hoeveel uur per week werkt u?

“Ja, dat hangt er vanaf wat je onder werk verstaat. Als je 's avonds op de bank denkt over de insteek en de uitdagingen van de meeting van morgen... Is dat werken?”

Ja.

“Nou, alles bij elkaar... Ik ben altijd bereikbaar. Ik heb vaak 's avonds telefoontjes en lees mijn mail 's avonds en in het weekend, zodat ik bijblijf. Ik denk dat ik in totaal op 60 uur kom.”

Heeft u die druk ook nodig?

“Ja, ik heb dat wel nodig. Ik werk eigenlijk het beste onder druk. Eigenlijk bij alles wat ik doe. Als ik in een squashpartijtje achter sta, dan zul je mij pas echt zien lopen.”

En als er minder druk op staat, vindt u het dan ook minder leuk?

“Ja, dan vind ik het minder leuk. Dan zou ik iets anders zoeken waar ik weer druk mee kan genereren. Ook op vakantie. Ik ben niet iemand die twee weken op zijn rug kan liggen op het strand. Ik ga dingen doen, duiken of een motor huren, rondrijden op het eiland of naar een markt. Na twee dagen op het strand ga ik mij vervelen. Ik ben wel de animator, denk ik.”

Bent u dat ook binnen het bedrijf?

“Ja, ik ben iemand die zeker naar de mening van anderen luistert. Ik hoor graag van mensen hoe we het beter zouden kunnen doen. Maar als iedereen zijn mening heeft gegeven ben ik ook degene die >



een plan uitzet en zich daaraan houdt. Ik houd mensen ook aan het plan. We hebben een strategie bepaald en daar zijn we het allemaal mee eens. Ik ben daar een groot gelovige in. Ik denk dat het continu afwijken van je strategie en het continu neerzetten van een nieuwe strategie funest is voor de meeste bedrijven. Je moet mensen managen, zodat het goed voor de mensen is, dat ze begrijpen waar ze aan toe zijn en wat er van hen wordt verwacht. Je moet ervoor openstaan een verkeerde strategie te veranderen, maar ik denk dat je daar eerder zelf over na moet denken, dan dat je dat continu opengooit voor discussie in brede groepen, want dan zaai je twijfel. Het energieniveau daalt en de medewerkers raken gedemotiveerd. Als je een verkeerde strategie hebt, moet je juist met een hele kleine groep mensen aanpassingen doen in die strategie.”

Eerst luisteren en daarna een strategie uitzetten, zoals het huidige kabinet.

“Ja, maar ik denk ook dat het kabinet dingen zal moeten wijzigen als na een jaar blijkt dat die niet goed blijken te gaan. Je moet dan durven aanpassen. Dat is natuurlijk wel een fijne balans, want aan de ene kant zeg je aanpassen en aan de andere kant strategie vasthouden. De rol van een manager is om te weten wat je met iedereen deelt en wat je niet met iedereen deelt. Zeker in die bedenkfase. Als je steeds alles opengooit, wordt het een consensusbedrijf en daar geloof ik niet in.”

Wat vindt u het moeilijkste aan leidinggeven?

“Bij een groot bedrijf als Atos Origin is dat volgens mij ervoor zorgen dat alle neuzen dezelfde kant opstaan. Steeds hetzelfde signaal blijven uitzenden binnen het bedrijf, zodat iedereen begrijpt wat de strategie is. We moeten zorgen dat een behoorlijk gedeelte van het bedrijf daarin zit. Ik maak mijn agenda vrij voor de twee introductiedagen per maand, omdat ik op het moment dat mensen het bedrijf binnenkomen als een van de eersten wil weergeven waar dit bedrijf voor staat. Dat ze van mij horen waar het bedrijf heen gaat. Dat vind ik heel belangrijk. Het duurt even voordat je 9000 man langs geweest bent, maar daarom hebben we ook roadshows. Daar praten we over onze strategie en over de uitdaging die we voor het bedrijf zien. Dat zijn cruciale dingen. In maart kwamen daar zo'n 4000 medewerkers op af. Ik zou wel wat meer willen zien en stel als mijn persoonlijke uitdaging: hoe haal je de overige personen ook binnen?”

Een van de personen die erg veel indruk op u heeft gemaakt is Edward de Bono, auteur van het boek 'Zes denkende hoofddeksels'. Wat heeft u geleerd van dit boek?

“Ik denk dat ik beter de mechaniek begrijp van wat er tijdens een vergadering gebeurt. Iedereen zit volgens De Bono met een gekleurde hoed aan tafel. Zwart is iemand die er negatief in zit, rood is iemand die er emotioneel in zit en wit is iemand die er positief in zit. Als je dan bijvoorbeeld voorstelt om alle auto's te verkopen en allemaal met de fiets te gaan, krijg je allemaal verschillende reacties. De een zal tegen zijn, want die heeft net een nieuwe auto. De ander is voor, want die vindt het milieu belangrijker en de derde wordt emotioneel omdat hij net uit twee auto's een heeft gemaakt. Op die manier kom je er nooit uit. Dat wordt een conflict. Maar als je zegt dat iedere hoed een keer aan het woord moet komen, bijvoorbeeld

eerst allemaal wit, dus allemaal positieve punten benoemen, daarna iedereen emotioneel en daarna negatief. Dat is een hele gerichte manier om alle punten op tafel te krijgen en daar kun je dan een heel positief gesprek over voeren.”

Waarom zou een starter moeten kiezen voor een carrière bij Atos Origin?

“Daar zijn heel veel redenen voor. Een daarvan is dat Atos Origin de nummer 1 speler op de Nederlandse markt is. We hebben duidelijk een internationaal beleid. We hebben over de landen heen de landen aan elkaar gekoppeld, dus als je kijkt naar systems integration, managed operations of consultancy zijn dat wereldwijd ingestoken divisies. Dat betekent dat er mogelijkheden zijn voor onze medewerkers die graag op internationale trajecten willen werken. We zijn een bedrijf dat durft. Wij doen de Olympische Spelen. Op 8 augustus 2008 om 8 over 8 moet alle IT op de Olympische Spelen draaien. Het is natuurlijk nu al bevroren en het wordt net als de beveiliging erom heen getest. Ook voor Nederlandse medewerkers is er de mogelijkheid om te solliciteren en voor een half jaar naar Beijing te gaan om mee te werken aan de Olympische Spelen. En er zijn meer Spelen die plaatsvinden, om de twee jaar. Maar we durven ook op andere gebieden. We doen de interpayment transacties, 10 miljoen transacties per dag. Dat durven wij te doen. Als dat niet goed gaat, staan we waarschijnlijk op de voorpagina van de krant. Denk ook aan ondernemerschap dat wij in het bedrijf hebben. In Engeland hebben we diagnostic treatment centres. We hebben als IT-bedrijf 2000 artsen of verplegers op de payroll staan, waarmee we iets willen doen en we hebben de ambitie om dat ook in Nederland te gaan doen. Van onze groei doelstellingen, die we ook waarmaken, kun je als medewerker onderdeel zijn. Dat betekent voor iedere medewerker uitdagend werk en carrièremogelijkheden.”

“Na twee dagen op het strand ga ik mij vervelen”

U bleef vanwege uw geschiedenis in Nederland. Zou u starters wel een internationale carrière aanraden?

“Het ligt aan je ambitie. Als ik nu jonger zou zijn, zou ik het hartstikke leuk vinden om voor de Olympische Spelen een half jaar naar Beijing te gaan. Het ligt eraan wat je keuzes zijn. Men zegt wel eens dat Atos Origin in Nederland een klein dorp is en met 9000 medewerkers is dat ook zo. Er zijn hier mogelijkheden om iemand van sales naar marketing over te plaatsen als die persoon dat wil. Ik heb liever dat iemand binnen ons bedrijf blijft dan dat hij bij de concurrent gaat solliciteren. We hebben ook een talents program en eind mei een internationale Atos Sales University geopend, waar wereldwijd alle verkopers en sales werknemers van Atos Origin naar toe gaan en worden opgeleid. De basis is twee weken opleiding. Dan leer je over de proposities van het bedrijf en hoe wij die in de markt neer willen zetten. Maar je kunt daar ook leren hoe je met Atos Origin capabilities een businessplan voor een klant moet schrijven.” >



Welke eigenschappen zoekt Atos Origin in een starter?

“Vaak reageren klanten positief op medewerkers met goede ideeën en een goede houding. Medewerkers die vragen wat ze kunnen betekenen voor de klant en dat ook voorop stellen. We moeten oppassen dat de klant onze medewerker dan niet overneemt. Maar het kan ook andersom, dat er in de kantine door een medewerker wat negatief gesproken wordt over bepaalde zaken in het bedrijf en dat die kantinepraat in de hoofden van de klanten gaat zitten. Wij zoeken mensen met passie, met interesse voor hun beroep en mensen die de klant centraal stellen. Wat wel eens voorkomt is dat een medewerker vanuit het bedrijf een zogenoemde ‘unsolicited bid’ doet. Een ongevraagd advies aan de klant geeft over hoe hij sommige zaken beter zou kunnen doen om geld te besparen. Dat kan nog wel wat vaker gebeuren, maar natuurlijk ook niet te veel, want dan vinden ze je weer lastig. Maar klanten zoeken bevestiging in wat zij doen en die kunnen wij geven en de medewerker in het bijzonder.”

Eerder dit jaar lanceerde Atos Origin een transformatieprogramma om organische groei te stimuleren, efficiency te bevorderen en het bedrijf te laten opereren als een wereldwijde onderneming: het 3O3-plan. Waarom dit plan?

“Efficiency is een van de onderdelen, maar vorig jaar bleek na een gezamenlijk onderzoek met McKinsey dat wij een aantal zaken zullen moeten doen om onze doelstellingen waar te kunnen maken. Daartoe is een groot aantal initiatieven ontwikkeld waar binnen de organisatie op dit moment hard aan wordt gewerkt.”

U bent als gevolg van dit plan aangesteld als lokale CEO en rapporteert nu naar de board wat de lokale vraagstukken, trends, kansen en uitdagingen voor Atos Origin op de Nederlandse markt zijn. Wat bent u tot nu toe al tegengekomen?

“Wij hebben een nummer 1 positie op de Nederlandse markt en dan moet je je afvragen hoe je nog kunt groeien. We kunnen nog voordeel halen uit dat 3O3-plan, maar daarnaast is het zo dat wij door de Atos Origin Groep heen een hele sterke positie in de financiële, overheids- en gezondheidssector hebben. In Nederland zijn er voor ons nog groeimogelijkheden in deze sectoren, dus willen we vooral daar sterker groeien om op een zelfde niveau in deze markten te komen als Atos Origin als Groep. Als we die ambitie vervullen betekent dat een significante groei voor het bedrijf. Dat betekent investeren in sales, marketing en slagkracht.”

Het 3O3-plan volgde op een flinke teruggang in de bedrijfsresultaten. Het afgelopen boekjaar werd afgesloten met een netto verlies van 264 miljoen euro. De netto schuldenlast liep op tot 20 procent van het eigen vermogen. De problemen trokken de aandacht van enkele in overname geïnteresseerde partijen. Hoe groot acht u de kans op een overname?

“Wij zien de schuldenpositie niet als een probleem. Die positie wordt continu minder. We zijn wel in het eerste kwartaal van dit jaar benaderd door private equity. Wij hebben daar gesprekken mee gevoerd, maar wel in een beperkte tijd, maximaal zes weken. We hadden geen zin om het bedrijf zes maanden op slot te zetten, terwijl men

aan het nadenken is over wat we samen zouden kunnen doen. Wij hebben aan het eind van die zes weken gezegd: wij stoppen ermee, we hebben er geen behoefte aan en gaan door met ons eigen plan. Dat is het 3O3-plan met als doelstellingen: stimulatie van onze organische groei, bevordering van efficiency, en het bedrijf te laten opereren als een wereldwijde onderneming”.

Hoe blijft u de concurrentie voor?

“Wij zijn ons heel bewust van waar de concurrenten mee bezig zijn. We denken daar goed over na. We hebben een goede strategie op meerdere vlakken, op het gebied van HR, marketing, rond ons eigen bedrijf met ons 3O3-plan. Ik denk dat Atos Origin met 50.000 mensen in dienst een gecombineerde kracht in huis heeft, die we beter kunnen benutten. Op het moment dat wij die kracht wel gaan gebruiken, zal onze positie nóg sterker worden. De doelstellingen van het 3O3-plan zijn organische groei, efficiëntie en functioneren als een global company. Op elk van die drie doelstellingen maken we elke dag grote vorderingen.”

“Ik hoor graag van mensen hoe we het beter zouden kunnen doen”

Schaalgrootte is een voorwaarde om boven de concurrentie uit te blijven steken?

“Ja, dat denk ik wel. Wij hebben bepaalde elementen in onze portefeuille waarmee we ons kunnen onderscheiden. Dat zijn dingen die wij continu moeten gebruiken. Een daarvan is onze schaalgrootte.”

Volgens Harry van Dorenmalen, algemeen directeur van IBM Benelux, wordt samenwerking steeds belangrijker. Bent u dat met hem eens?

“Ja, absoluut. Wij investeren zwaar in utility based computing. We hebben afgelopen week nog een contract getekend met Sun waarin we dat een extra duwtje in de rug geven.”

Wordt samenwerking dan een manier om met de concurrentie om te gaan?

“In sommige gevallen wel. De ene keer werken we samen met een concurrent en de andere keer moeten we keihard met elkaar concurreren. Ik vind dat niet zo erg. Ik heb altijd met mijn concurrenten een biertje kunnen drinken en kunnen praten over een deal die wij van ze gewonnen hebben en andersom. Concurrentie is belangrijk, het houd je scherp. Maar je moet, als dat in het voordeel van de klant is, ook in bepaalde trajecten kunnen samenwerken. Dat is niet eens een keuze, maar een ‘must’. De verhoudingen moeten goed zijn. Je moet het zakelijke van het niet-zakelijke kunnen scheiden. Je moet normaal met elkaar kunnen praten over allerlei zaken en tegelijkertijd elkaar stevig kunnen bestrijden. Immers, zoals de Engelsen zeggen, *It's not personal.*” ■