

TERUGBLIK: 10 JAAR
CIO OF THE YEAR



JEROEN TAS, CIO OF THE YEAR 2013

CONNECTED IT

Jeroen Tas had al een leven in de IT achter zich toen hij als CIO aantrad bij Philips. Al zijn kennis en ervaring rond digitale ontwikkelingen kwam van pas binnen het transformatieproces naar een bedrijf dat qua business en IT volledig digitaal aangehaakt is. Inmiddels is Jeroen Tas CEO Philips Healthcare Informatics, Solutions & Services.

De IT-afnemers binnen Philips zijn niet langer de interne businesses en functies, het zijn de eindklanten, zo vertelde Tas vorig jaar in het kader van zijn nominatie voor de CIO of the Year Award. “Wij zijn hier echt een onderdeel van de business. Niet passief, maar actief. We helpen het bedrijf verder door IT te ‘leveragen’ voor de beste propositities in de markt.” Als Global CIO van Philips was Jeroen Tas verantwoordelijk voor het beleid en de uitvoering ten aanzien van IT. Hij bestierde het volledige IT-budget en iedereen die met IT te maken heeft, rapporteerde direct of indirect aan hem. “We bepalen jaarlijks met de business de budgetten en de belangrijkste resultaten”, zei hij in 2013. “We kijken daarbij op twee manieren naar de investeringen en deliverables: passen deze binnen onze strategie en bij onze centrale visie op IT en helpen deze de business op korte termijn met het oplossen van problemen.”

Tactische en operationele IT mochten businesses qua budget tot zekere hoogte zelf prioriteren. Werden de investeringen hoger, dan kwam men vanzelf binnen het strategische domein. Philips deed en doet dus geen grote afzonderlijke IT-projecten, tenzij deze passen binnen de brede businesstransformatie.

Propositities

Een andere verantwoordelijkheid van Tas was, zoals gezegd, het ondersteunen van de digitale propositities naar de markt. “Binnen Commercial IT gebeurt momenteel eigenlijk hetzelfde als tien jaar geleden binnen de IT: businessunits die hun eigen stacks inrichten. Dat gaat niet werken, want we hebben binnen Philips straks niet alleen klinische oplossingen, maar ook ‘hospital to

home’ en persoonlijke zorg. Als iedereen vanuit z’n eigen optiek producten gaat ontwikkelen die niet passen binnen de bredere propositie van continuïteit van de gezondheidszorg, dan missen we een belangrijke opportunity.”

Philips was een jaar geleden qua Commercial IT redelijk ver met een ‘collaboration cloud’ voor samenwerking tussen participanten in de zorg en een big-datacloud. Tas in 2013: “We zijn ook met een device- en servicecloud bezig voor het online koppelen van medische en andere apparaten zoals Hue connected light, inclusief de bijbehorende datamodellen. Bijvoorbeeld om continue de lichamelijke gesteldheid van gebruikers te monitoren en de dokter met een druk op de knop toegang te geven tot relevante gegevens.”

Het ontwikkelen van deze zaken kan binnen Philips en met behulp van derde partijen, al dan niet op basis van gedeelde intellectueel property. “Idealiter bouwen we een ecosysteem.” Tas reisde daartoe vorig jaar naar San Francisco voor afspraken met de CEO’s van bedrijven als Jawbone – een concurrent van Nike’s Fuel-fitnessmonitor. Ook sprak hij met 23andMe, dat voor 100 dollar een persoonlijk DNA-onderzoek doet en daarmee data kan toevoegen aan het bredere gezondheidsbeeld. “We gaan niet met ze concurreren en we willen ze ook niet overnemen”, zei Tas toentertijd. “Het zou mooi zijn als hun informatie onderdeel wordt van het totale gezondheidsdossier.”

Uitbreiden

Naast een interne optimalisatie bouwde Jeroen Tas aan een infrastructuur waar hij ook de buitenwereld op kon aansluiten. “Het mooie is dat je dit platform steeds verder kunt uitbreiden met nieuwe mogelijkheden en apparaten. Het gaat daarbij eigenlijk helemaal niet meer om producten, maar om thema’s. Zo kunnen wij de oplossing leveren voor slaapproblemen. Ook moeder en kind is een onderwerp. We hebben onlangs een ‘smart baby monitor’ aangekondigd, waarmee de baby vanaf een mobiel te volgen is. Deze is aangesloten op Hue, zodat we door middel van licht de baby makkelijker kunnen laten slapen. Daarbinnen komen we vervolgens met connected propositities, waar-



aan alles wat we van de klanten weten is gelinkt, uiteraard wanneer de klant ons daar permissie voor geeft.”

Tas had, toen hij in 2011 als CIO startte, een beeld van een connected company. Daarvoor waren een paar fundamentele bouwblokken nodig. De uitrol van Salesforce vormde een deel van deze fundering. “Iedereen heeft nu dezelfde customerdata, salesprocessen en dashboards, maar gaat ook op dezelfde manier met klanten om, zodat we ons merk beter kunnen positioneren. Dat gaan we steeds verder verfijnen en linken; dat levert bijvoorbeeld een MRI-scanner op die voor opportunitieën gaat zorgen. Zo kijken we naar de scandata van ziekenhuizen zodat we kunnen meedenken met hun business. Samen met Salesforce werken we aan een servicecloud, waarmee ziekenhuizen preventief onderhoud kunnen doen. Verder hebben we onze patiëntenmonitoring op een Google Glass-applicatie gekregen, zodat de chirurg tijdens de operatie alle *vital signs* van de patiënt in z’n ooghoek kan bijhouden. We hebben een defibrillator gemaakt die automatisch met het ziekenhuis belt als-ie gebruikt wordt.”

Grote schaal

Als alles volgens plan verloopt, is Philips straks geheel over op Agile. “Scrum-godfather Jeff Sutherland heeft nog nooit eerder gezien dat de methode op zo’n grote schaal en in zo’n korte tijd is ingevoerd. We doen het overigens precies volgens het boekje: inclusief training en begeleiding van 2.000 IT-medewerkers, met voldoende

ingebouwde inspraakmomenten. In het kader van de transparantie staan mijn persoonlijke doelstellingen online, inclusief statusrapporten en dashboards. Ik doe iedere maand een webcast en er zijn in principe elke week open rondetafels, waarvoor mensen zich kunnen inschrijven om mee te praten of vragen te stellen.”

Ook de outsourcingpartners moesten van Tas mee met de veranderingen. De contracten waren van oudsher gebaseerd op *time & material*. De CIO destijds: “De incentives waren daarbij niet

“WE HEBBEN EEN DEFIBRILLATOR DIE AUTOMATISCH MET HET ZIEKENHUIS BELT ALS-IE GEBRUIKT WORDT”

geharmoniseerd, want de partner is gebaat bij inefficiëntie. We werken nu puur outputgebaseerd: er wordt afgerekend op de kwaliteit, snelheid en kosten. We willen trouwens steeds meer toe naar outcome-based, waarbij een deel van de betaling is gekoppeld aan het businessresultaat. De leverancier investeert daarbij als het ware mee, en is dus op een andere manier betrokken.”

EEN JAAR LATER



Jeroen Tas kon in 2013 aantonen echte resultaten voor de business te hebben geleverd. Bovendien vond hij een goede balans tussen operationeel en strategisch. Tijdens het nominatieproces stelde hij dat er geen mooiere tijd is om CIO te zijn, omdat de technologie complete businesses verandert. Zo ook bij Philips, waar licht door de opmars van led een semiconductorbusiness is geworden.

De CIO sprak daarbij van 'connected light', bijvoorbeeld om de sfeer in een stad of gebouw te bepalen. Een ander fenomeen was het geconnecteerde device. Philips maakt op basis daarvan de beweging van apparaten naar services en software. De organisatie, de IT en het softwareontwikkelproces moeten aan deze transitie worden aangepast.

Ten aanzien van de traditionele IT-delivery werd er door Jeroen Tas en zijn mensen fors bespaard op kosten en is de IT-functie binnen Philips geen ondersteuning meer van de business, maar een echt businessonderdeel geworden.

Welke gedachte komt het eerst in je op bij het lezen van het een jaar geleden gehouden interview?

"Het verhaal is in grote lijnen voor Philips nog absoluut actueel, al is er voor mezelf inmiddels natuurlijk het nodige veran-

derd. Door CEO Frans van Houten ben ik in 2011 gevraagd om mee te werken aan de transformatie van het bedrijf. Dit was een fantastische uitdaging om het grootste Nederlandse technologiebedrijf weer groots te maken. Inmiddels hebben we flinke voortgang geboekt. Philips IT is nu een integraal onderdeel van de business. Er zit weer structuur in de architectuur. Kosten zijn naar beneden, de waarde die IT genereert is omhooggegaan. We zitten dus op koers."

Je dankte de award aan 'het linken van technologie aan bedrijfseconomie', was dat achteraf terecht?

"Tijdens mijn introductiegesprekken benadrukte Frans van Houten het belang van IT en data. Niet alleen voor de verbetering van de interne bedrijfsvoering, maar ook voor de innovatie van producten en diensten. Samen met de chief strategy officer heb ik de aanzet gegeven voor wat wij 'digitale proposities' noemen. Wij willen dat eindklanten en consumenten ons uiteindelijk direct dan wel indirect betalen voor de IT-oplossingen die ten grondslag liggen aan onze proposities. Deze producten en services werden en worden allemaal ontwikkeld in het kader van het programma Digital Accelerator, een coproductie van Design, IT en R&D. Daarbinnen wordt, zoals gesteld, nauw samengewerkt met de businesses en externe partners."

Wat is er na al die jaren aan visie en opvattingen overeind gebleven en waar is sprake van voortschrijdend inzicht?

"Twee jaar terug konden we diverse technologische veranderingen zien aankomen, maar we wisten nog niet precies hoe ermee om te gaan. We hebben innovatieve mensen uit research, IT, design en diverse businessgroepen met elkaar in contact gebracht. Het opzetten van het digital accelerator lab was voor mij een bepalend moment. Als CIO probeerde ik daarbij vooral de aanjager te zijn. Ik wilde mensen enthousiast maken voor nieuwe ideeën, om ze mee te krijgen in het totale transformatieproces. Het betekende bovendien dat ik veel tijd besteedde met collega's uit andere functies en businessunits, waardoor ik betrokken raakte bij activiteiten in alle geledingen binnen

Philips. De digitale revolutie was in volle gang. Het ging allemaal sneller dan menigeneen had verwacht."

Wat is je huidige visie op de CIO-functie, de Nederlandse CIO's en de manier waarop de rol zich ontwikkelt?

"De IT-bestuurder wordt niet alleen belangrijker richting de business, hij krijgt ook een stem op het gebied van R&D en productontwikkeling. Je zou kunnen zeggen dat dit de bredere rol wordt, die je alleen goed kunt invullen wanneer je omringd wordt met specialisten. Uiteraard moet je nog steeds de dagelijkse IT-operatie runnen – dat is erg belangrijk – en daarvoor heb je weer goeie technische medewerkers nodig. In de praktijk draait het er vooral om dat je samen een team vormt met complementaire krachten. Verder moet je als CIO het lef hebben om te durven veranderen."

"TWEE JAAR TERUG ZAGEN WE DIVERSE TECHNOLOGISCHE VERANDERINGEN AANKOMEN"

In hoeverre is hetgeen je in het artikel vertelt (nog) relevant voor je dagelijkse praktijk/bezigheden?

"De businessgroep Healthcare Informatics Solutions & Services past onze digitale strategie toe op mobiele applicaties, klinische data en images, en zorgsamenwerking. Ik ben ervan overtuigd dat onze gecombineerde kracht en producten levens van mensen gaan verbeteren, verlengen en zelfs redden. Ik voel me vereerd dat ik nu als CEO van een nieuwe businessgroep binnen Philips, me mag storten op oplossingen die mensen (in plaats van bedrijven) gezonder maken. Waar succes gemeten wordt in termen van resultaten voor patiënten, uitbreiding van toegang tot gezondheidszorg, en efficiëntie en coördinatie van zorg."