

# LOUIS LUIJTEN!

Louis Lijten, CIO van ASML, is winnaar van de CIO of the Year Award 2014. De zevenkoppige jury koos hem als opvolger van Jeroen Tas en Frans Woelders, inmiddels oud-CIO's van respectievelijk Philips en ABN Amro. De winnaar dankte zijn uitverkiezing aan zijn resultaten, persoonlijke gedrevenheid en zijn cruciale rol in de verdere ontwikkeling van zijn bedrijf.

**D**e uiteindelijke winnaar kwam op meerdere onderdelen van het selectieproces als beste uit de bus: de totaalscore van het kwalitatieve en kwantitatieve onderzoek door The Boston Consulting Group, en het intensieve leiderschapsassessment van Qhuba. Ook zijn collega-CIO's waren per saldo het

meest over de ASML-CIO te spreken. In totaal zijn zo'n honderd Nederlandse IT-verantwoordelijken door de jury uitgenodigd om mee te dingen naar de titel. Ook tijdens de afsluitende jurybijeenkomst imponeerde Lijten, al was het geen gelopen race.

## Zichtbaar

“We hebben uiteindelijk voor een CIO gekozen die binnen zijn organisatie de meest zichtbare verandering teweegbrengt en ook binnen een bredere context het verschil maakt”, motiveerde juryvoorzitter Bernhard van Oranje de keuze. “Daarnaast toont Louis Lijten zich een leider die ontvankelijk is voor andere mensen en opvattingen in zijn omgeving, en is hij in staat te reflecteren op zichzelf.”

Bij de CIO of the Year Award werd ook dit jaar weer een strikt en objectief proces

gevolgd, waarbij de prijs wordt toegekend aan degene die het hoogst scoort op *deliverables* en de manier waarop hij of zij in zijn/haar rol en functie staat. Dat er uiteindelijk één winnaar is gekozen, betekent geenszins een negatieve beoordeling van de andere genomineerden. Hoewel de aard en complexiteit van hun organisaties en ook hun impact en invloed duidelijk verschillen, waren het volgens Van Oranje allemaal sterke kandidaten.

In de beoordeling door de Boston Consulting Group (BCG) en Qhuba telden zaken als performance, perceptie door de business alsmede persoonlijke competenties. Gecompenseerd voor complexiteit, verantwoordelijkheden en schaalgrootte sprongen er dit jaar meerdere CIO's echt uit, waaronder ook de latere winnaar. De afsluitende bijeenkomst in Villa Vught, ▶





het hoofdkwartier van ICT Media en 'clubhuis' van de Nederlandse CIO-gemeenschap, gold als een laatste validatie. "Je kunt er als deelnemer op papier zeer sterk voor staan, maar tijdens deze laatste bijeenkomst toch teleurstellen", stelde jurylid Rob Beijleveld, CEO van ICT Media, voorafgaand aan de zitting. Vervolgens was het woord aan de genomineerden zelf, die zich in een pitch van vijf minuten op de kaart mochten zetten alvorens de groepsdiscussie startte.

### Aardverschuiving

De veelgeroemde AkzoNobel-CIO Pieter Schoehuijs kreeg de lastige taak om te beginnen. Na ruim vier jaar bruggen bouwen en synergie creëren, pakte hij een jaar geleden het mandaat voor een totaal nieuwe IT-structuur. "Een aardverschuiving binnen het strategische en operationele model van AkzoNobel", zo noemde hij de veranderingen die momenteel worden doorgevoerd. "Dit is mijn derde CIO-rol en ik heb nog nooit zoiets groots en heftigs meegemaakt." Van een verzameling ondernemingen met afzonderlijke IT-functies, verwordt AkzoNobel tot een organisatie met standaard businesspro-

## "IEDEREEN ZIT DUIDELIJK IN DE FASE VAN MAKEN OF BREKEN"

cessen en gemeenschappelijke functionele ondersteuning. IT speelt daarbij een zware rol. "De complete IT-afdeling is omgevormd naar een shared-services-model." Maar liefst 60 procent van de 900 mensen wisselt daarbij van manager. "Tot zover de 'make'", doelde Schoehuijs op het 2014-thema van de CIO Day. "De 'break' betrof vooral het budget dat voor 2015 10 procent lager is."

Zoals het een potentiële winnaar betaamt, wist Schoehuijs zichzelf tijdens de bijeenkomst goed neer te zetten. "Het is de tiende CIO of the Year Award en het is

mijn tiende jaar als CIO. De dingen komen dit jaar dus mooi samen. Ik heb een echt sterk verhaal, dat ik wederom graag met de Nederlandse CIO-gemeenschap wil delen." Het moet inderdaad gezegd: Pieter Schoehuijs heeft, door zijn openheid, toegankelijkheid en bereidheid om onder collega's zijn verhaal en visie te delen, van alle finalisten binnen de Nederlandse CIO-gemeenschap het meest herkenbare inhoudelijke en persoonlijke profiel.

Wel wilde de jury graag weten wat precies de invloed vanuit de IT-functie op de ontwikkeling van nieuwe business, verdienmodellen en innovatie is. Volgens Schoehuijs levert hij daaraan wel degelijk een bijdrage. Onder meer door de deels geconsolideerde R&D met een specifieke IT-club te ondersteunen. Van daaruit wordt tevens de stap naar de eindklant gemaakt. "Dus niet alleen B2B maar ook B2C." Een ander onderdeel waarop IT zich binnen AkzoNobel steeds sterker laat gelden, is de informatievoorziening in het kader van een meer duurzame operatie. "Dat wordt steeds gemakkelijker en toegankelijker te meten over de gehele supply-chain heen."

### Jongensboek

Rogier Jacobs, CIO van de Animal Nutrition-divisie van Cargill, omschreef zijn lotgevallen binnen het wereldwijde concern als een 'spannend jongensboek'. Tot de zomer van volgend jaar zit hij op het hoofdkantoor in Minneapolis om een omvangrijk pakket aan veranderingen door te voeren: naast het begeleiden van een wereldwijde SAP-uitrol, geeft hij vorm aan een mondiale cloudstrategie, een nieuwe governance en enterprise-architectuur. Dat kwam zo: als CIO van het drie jaar geleden door Cargill ingelijfde Provimi viel Jacobs op door de succesvolle uitrol van SAP. "Mede daardoor ben ik na de overname gevraagd om CIO van deze business te worden. Spannend, want qua omzet en organisatie is Cargill van een totaal andere orde. Het risico bestond dat zij de boel zouden gaan dicteren, maar het omgekeerde gebeurde."

Jacobs hielp aanvankelijk het enigszins in het slop geraakte ERP-programma van Cargill weer vlot te trekken. Hij gebruikte daartoe de aloude Provimi-instance

als integratieplatform voor de samen te voegen Animal Nutrition-activiteiten. Inmiddels is dit een van de drie officiële *global instances* van Cargill geworden. "Daarnaast wordt-ie gebruikt om met SAP een stuk co-innovatie te doen." Inmiddels is een aantal elementen uit het Provimi-programma overgenomen, zoals minder development, meer standaard, snellere uitrol, een business-processororganisatie en een wereldwijde, onder het dagelijks bestuur opererende business-IT-programmaboard.

De koppeling met het thema 'Make or Break' kon Jacobs eenvoudig leggen: "Wij breken eerst de boel af en bouwen alles vervolgens weer opnieuw op. De nieuwe IT-strategie is daarbij geheel gericht op de waarde voor de business." Gevraagd naar de volgende fase van het jongensboek antwoordde de CIO: "De beweging naar de cloud." Levert dit alles bij Cargill geen weerstand op dan? "Zeker wel. Het belangrijkste om dat te overwinnen is leveren, leveren, leveren, en voortduur onze toegevoegde waarde laten zien. Daarmee creëren we draagvlak."

### Veranderopdracht

NS-CIO Hessel Dijkers geeft vanuit de IT-functie vorm aan de vernieuwing van het OV-bedrijf. "Ik ben bij NS binnengekomen met een duidelijke veranderopdracht", stelde hij tijdens zijn pitch. IT speelt een grote rol bij het verbeteren van de interactie met onze reiziger, het op basis van *fact-based* data veiliger, zuiniger en punctueler laten rijden van treinen, een optimale inzet van mensen en materieel, en een goedkopere IT-voorziening. Een van de uitgangspunten was de 'zichtbaarheid' en 'voelbaarheid' van IT vergroten. Bijvoorbeeld door de uitrol van wifi en later wellicht 4G op stations en in treinen, en het van deur tot deur kunnen vervoeren van reizigers. "IT speelt bij dit alles een grote rol en overschrijdt daarbij ook nog eens de grenzen van onze eigen organisatie. Zo moeten we goede online reisinformatie verstrekken, zowel op mobiele apps als in de trein." Verder onderzoekt men hoe het betaalproces kan worden vergemakkelijkt, bijvoorbeeld door standaardchips in bankpasjes te gebruiken voor in- en uitchecken. "Bij dit alles





staat NS open voor nieuwe partnerships en businessmodellen.” Het zijn volgens Dikkers voorbeelden van IT-gedreven vernieuwingen, maar ook de IT-functie zelf is veranderd. “Inmiddels valt alle IT centraal onder de CIO, inclusief de budgetten.” Er is een groot veranderbudget waarmee de nodige legacy wordt opgegruimd. “We zijn nu bezig om dat zoveel mogelijk in een cloudgebaseerde infrastructuur onder te brengen.”

Hoewel de juryleden vol lof waren over de voortvarendheid en gedrevenheid van Dikkers, waren er toch ook de nodige vragen. Hoe gaat hij als CIO van een organisatie, die maatschappelijk onder een vergrootglas ligt, om met mislukkingen? “Veel van de zaken die we ondernemen zijn pilots. Wanneer de gekozen technologie nog niet stabiel is, dan wachten we op veiliger technologie. Je moet soms zaken gewoon uitproberen.” Over de invloed van de overheid op zijn agenda stelde de NS-CIO resoluut: “De overheid blijft een belangrijke stakeholder, maar bovenal luisteren we naar onze klanten.”

### Innovatief

“We worden in ras tempo een online technologiebedrijf dat in toenemende mate producten en diensten op basis van een internetgebaseerd abonneemodel levert”, aldus Erik Ubels, ras-innovator, ‘techie’ en CIO van Deloitte in Nederland. “Het thema ‘Make or Break’ slaat bij ons op het serieus werken aan onze langetermijnstrategie. Dat is feitelijk een boekje met drie hoofdstukken: technologie, economie en samenleving”, onderstreepte hij de overeenkomsten met de verdieping die ook tijdens de afgelopen CIO Day gezocht werd. Mede op basis van zijn deliverables geldt Deloitte qua IT-operatie als modern en technologisch up-to-date. “Toch ligt op die gebieden niet onze toekomst. Die zit ’m veeleer in toegevoegde waarde.”

Erik Ubels noemde vervolgens een reeks trefwoorden waarmee hij en de zijnen Deloitte naar een volgend niveau willen tillen: data-analytics, cybersecurity, innovatie, talent, duurzaamheid, digitale dienstverlening, robotics, internet of things, health, wearables, enzovoorts. Qua deliverymodel naar de Deloitte-klanten zal alles binnen enkele jaren naar de

cloud bewegen, zo stelde hij. Ook de eigen IT-ondersteuning zal in 2018 geheel in de interne cloud moeten draaien. Een ander belangrijk deel van zijn innovatieve gezicht ontleent Ubels aan het nieuwe onderkomen van Deloitte in Nederland: The Edge, het meest duurzame kantoorgebouw ter wereld. Als CIO en Director Information Technology & Workplace Services is hij verantwoordelijk voor een groot aantal toegepaste innovaties.

Vraag van de jury: “In hoeverre ben jij als CIO verantwoordelijk voor de nieuwe IT-gebaseerde producten en diensten aan de eindklanten?” Ubels vertelde daarop dat veel nieuwe vormen van dienstverlening vanuit de IT worden geïnitieerd en gefaciliteerd, maar dat er niet per se vanuit de IT aan de klant wordt geleverd. “Wel draaien we hier onder meer de data-analytics en andere businessgerichte IT voor Europa en Noord-Amerika.”

### Wereldkampioen

Binnen het succesvolle ASML was de IT-functie van oudsher reactief en op de uitvoering gericht. In het kader van de uitrol van een nieuwe generatie chipmachines acteert men thans op strategisch niveau, zo vertelde CIO Louis Lijten tijdens de jurybijeenkomst. “IT vormt een cruciaal onderdeel van nieuwe businessinnovaties en de toekomstige groei en ontwikkeling van ASML. “We investeren veel in nieuwe complexe machines die Moore’s Law mogelijk maken: de tweejaarlijkse verdubbeling van het aantal transistors per chip, gecombineerd met een halvering van de kosten. Dat betekent ook een verdubbeling voor ASML zelf. Maar we kunnen de mensen die dit moeten gaan waarmaken niet meer vinden. Verder dreigen we als organisatie ten onder te gaan aan de complexiteit. Een totale re-engineering van IT moet deze zaken voor de toekomst op orde krijgen. We vernieuwen en outsourcen dus niet om zaken goedkoper te maken, maar vooral om ruimte te creëren.”

Lijten heeft tegen de board gezegd dat ASML wereldkampioen moet willen worden qua IT. Daarvoor is een beter, geïnspireerder team nodig. Mensen die trots zijn om bij ons te werken, en eigenaarschap pakken voor het realiseren van de businesscase en de beoogde benefits. In-

## “HOEVEEL GROEI KUNNEN JULLIE LEVEREN DIE TECHNOLOGIE-ENABLED IS?”

middels zijn de nodige winsten geboekt, zoals het terughalen van de helpdesk naar de diverse locaties, een transparante en businessgerichte IT-organisatie en een verbeterde IT-performance. Verder vinden grootschalige standaardisaties en consolidaties plaats, is er een mobiel competencecenter opgericht en een big-data-oplossing die (sensor)informatie uit de machines verwerkt en de field engineers zo’n honderd manjaar aan werk scheelt. “Het gaat ook daar niet om het bespaarde geld, maar om het feit dat die mensen niet te vinden zijn. De IT-oplossing is gewoonweg nodig om te kunnen groeien.”

Lijten toonde tijdens zijn pitch een enorme gedrevenheid en dadendrang, maar dat betekent in de praktijk dat je jezelf nogal eens zult tegenkomen. “Ik ga inderdaad weleens wat kort door de bocht en ik maak ook fouten.” Met een knipoog: “Soms geef ik dat zelfs toe. Maar ik wil uiteindelijk wel winnen – met ASML.”

### Discussieronde

De zesde genomineerde, Peter den Held van het Ministerie van Financiën, was in verband met een spoedoverleg met minister Ivo Opstelten plotseling verhinderd. De geplande discussie kon daardoor direct na de pitch van Lijten beginnen. “We kunnen concluderen dat iedereen in de fase van maken of breken zit, nam jurylid Rob Beijleveld de aftrap. Voorzitter Bernhard van Oranje beaamde dit: “Zeker, ondanks dat iedereen bij zeer verschillende bedrijven werkzaam is – organisaties die ook nog eens uiteenlopende uitdagingen hebben.” Marcel Krom, CIO van PostNL en voorzitter van het CIO Platform Nederland, had eveneens een conclusie getrokken: “Iedereen worstelt met het budget voor consolidering en verbetering, maar men moet tegelijk klaar zijn voor de disruptie die eraan komt.”

Hoe doe je dat? Louis Lijten pakte de handschoen op: “Door binnen het bedrijf

goede relaties op te bouwen. Je bent als CIO nu eenmaal geen ultieme baas en zult dus horizontaal moeten opereren; mensen meekrijgen en zien te overtuigen.” Dikkers vulde aan: “Bij sommige problemen kan de urgentie helpen, bijvoorbeeld een te lage betrouwbaarheid of te hoge kosten. Door zoiets aan te pakken kun je erbovenop zaken ontwikkelen die het verschil maken. Als het probleem maar groot genoeg is, krijg je uiteindelijk vanzelf veranderbudget.” Schoehuijs stelde dat het gaat om de afweging wat je operationeel doet en wat je besteedt aan projecten. Als je dat transparant hebt, kun je voor het projectendeel elk jaar een discussie voeren en een portfolio creëren waarmee je verder komt. Beijleveld: “Het gaat nog steeds veel over de ‘min’ ten aanzien van de operatie.” Jacobs: “Make or break houdt in dat je het allebei pakt. Je moet continu sturen op het goedkoper maken van de operatie, waarbij je een goede balans nastreeft tussen kosten en functionaliteit.”

### Talent

Robbert-Jan Stegeman, CIO van Alliander en winnaar in 2012, sneed een gerelateerd punt aan: “We bevinden ons in een tijdperk waarin alles verandert. Wat doe je om binnen IT de mensen te krijgen die op een totaal andere manier in het spel staan? Jacobs: “Innovatie is een continu proces, wat je moet meenemen in de IT-funding.” Dikkers: “Ik geloof wat dat betreft niet in een afzonderlijke innovatieafdeling, het moet echt in de genen van de organisatie zitten. Om die reden hebben wij binnen NS nieuwe, veelal jonge mensen aangenomen. Een deel van de crux zit ’m in de alignment van business en IT, en mensen creatief laten meedenken.”

Jurylid Marc Schuurung, partner bij The Boston Consulting Group, deed ook een duid in het zakje: “Hoeveel groei kunnen jullie leveren die technologie-enabled is?” Dikkers: “Door onze IT kunnen we op het drukke spoornet meer treinen laten rijden. Dat is een voorwaarde voor groei. Ik noemde al het deur-tot-deurconcept, waarmee we reizigers andere vervoersmogelijkheden kunnen bieden.” Jacobs: “De inzet van IT kan veel zinloos transport voorkomen.” Luijten: “Wij leveren als IT een duidelijke procesinnovatie.”

Schoehuijs: “Een nog mooier voorbeeld is onze antifouling, een coating die algengroei aan scheepsrompen remt. Die aangroei is afhankelijk van zoutgehalte, temperatuur, enzovoorts. Op basis van de route die de schepen varen, kunnen we de algengroei voorspellen. In dit geval is het de IT die het product maakt.”

Tot slot werd de genomineerden nog gevraagd wie van de vijf collega’s het beste en spannendste verhaal wist te vertellen. Eén stem ging daarbij naar NS’ Hessel Dikkers (‘een functie die zichtbaar en precair is, waarbij de CIO soms op eieren moet lopen’). Ook Erik Ubels van Deloitte

## “HET GAAT NOG STEEDS OVER DE ‘MIN’ TEN AANZIEN VAN DE OPERATIE”

werd getipt (‘knap om een organisatie om te vormen van conventioneel naar technologiebedrijf’). Schoehuijs oogstte eveneens lof (‘hij heeft veel voor AkzoNobel betekend’), al roemde de deelnemer die hem naar voren schoof ook Louis Luijten, de favoriet van twee andere finalisten (‘hij levert een grote bijdrage aan het kroonjuwel van de Nederlandse economie’ en ‘met rocket-science doe je dit verhaal, waarbij technologie en informatie een cruciale rol spelen, tekort’).

### Het oordeel

Hoewel het voortraject Louis Luijten al in de poleposition had gezet, was zijn uiteindelijke verkiezing geen formaliteit. Het zou immers niet voor het eerst zijn dat een gedoodverfde nummer één tijdens de afsluitende discussie uiteindelijk toch voorbijgestreefd werd. Kijkend naar de presentaties werd het verhaal van Hessel Dikkers het best ontvangen, maar ook de pitches van Pieter Schoehuijs, Erik Ubels en Rogier Jacobs waren goed. Louis Luijten imponeerde niet alleen met zijn inhoudelijke verhaal, maar ook door de passie die hij vanuit de context van

zijn organisatie op krachtige wijze kanaliseert. Jacobs was voor de juryleden de grote verrassing. Iedereen was het erover eens dat we van hem in de toekomst nog veel zullen gaan horen.

Juryvoorzitter Bernhard van Oranje concludeerde uiteindelijk dat het proces zijn werk weer had gedaan. “Alle kandidaten kunnen zonder problemen op het erepodium staan. Maar wanneer we het proces volgen en alles bij elkaar optellen, dan scoort Louis Luijten over het geheel gezien het beste. Hij heeft bovendien de juiste senioriteit en weet het zowel intern als extern goed te verkopen”, aldus Van Oranje, die ook vol lof was over de andere kandidaten. “Louis is de terechte en vooral enige winnaar!”

### Jury en genomineerden

De kernjury werd dit jaar gevormd door Marcel Krom (CIO Platform Nederland en PostNL), Marc Schuurung (Boston Consulting Group), Tjibbe van der Zeeuw (Qhuba), Rob Beijleveld (ICT Media) en Hotze Zijlstra (CIO Magazine). Bernhard van Oranje (Levi9 Global Sourcing) was wederom juryvoorzitter. Nieuw in het gezelschap was de winnaar van 2012, Robbert-Jan Stegeman van Alliander, die voor de verkiezing van 2015 plaats zal maken voor de winnaars van de CIO of the Year Award van 2013: Jeroen Tas (Philips) en/of Frans Woelders (ABN Amro). Het gezelschap werd ook dit jaar in het kader van de persoonlijke assessments weer bijgestaan door Bianca van der Zeeuw van Plan-B. ✘