



Frans van Houten

# De topman van Philips doet niet aan doelloze etentjes

**Frans van Houten (59) kreeg donderdag een derde ambtstermijn als topman van Philips. Zo wordt de econoom een van de langstzittende ceo's van het bedrijf. Een bedrijf dat hij tot zijn bedrijf heeft gemaakt. Portret van een man die 'geen toerist wil zijn'. En die je pas op het podium herkent als ceo.**

➔ **Lees verder op pagina 16**



8 november 2018, Amsterdam  
**Capital Markets Day**

W elk boek heeft afgelopen jaar het meeste indruk op Frans van Houten gemaakt? De vraag, afkomstig van een verslaggever van persbureau Bloomberg, komt onverwacht voor de topman van Philips.

'Ik krijg waanzinnig veel boeken opgestuurd', zegt Van Houten, alsof hij even tijd wil winnen om na te denken. Dan schiet hem een titel te binnen. 'Grit kan ik iedereen aanbevelen. Dat boek van Angela Duckworth gaat over doorzettingsvermogen en vasthoudendheid. Er zijn veel mensen met ideeën, maar er zijn niet zoveel mensen die hun ideeën ook echt uitvoeren. Ze geven te vroeg op.'

Van Houten krijgt de vraag voorgelegd in de coulissen van de Capital Markets Day, waar Philips zijn toekomstplannen uiteenzet aan de financiële wereld. Enkele weken eerder is bekend geworden dat Van Houten opgaat voor een derde ambtstermijn. De Philips-ceo legt zelf direct het verband tussen *Grit* en zijn ambitie om nog eens vier jaar leiding te geven aan Philips. 'Ik wil niet te snel stoppen. Heel belangrijk is de verankering van de verandering.'

Het is typisch Frans van Houten, in ieder geval voor wat betreft het taalgebruik. De Philips-topman maakt graag gebruik van metaforen, anekdotes en taalvondsten zoals 'de verankering van de verandering'. Vaak keren dezelfde levenswijsheden terug in diverse interviews. Populair zijn vergelijkingen met sport. Bijvoorbeeld: 'Als je als zeiler ergens wilt komen, moet je niet in de haven blijven liggen.'

Maar wie is Frans van Houten echt? Waarom wil de 59-jarige econoom — hij heeft geen technische opleiding — zo graag zijn stempel drukken op Philips? Hoe gaat hij te werk? En hoe ver reiken zijn ambities?

Om dit soort vragen te kunnen beantwoorden, volgde het FD hem in de aanloop naar de jaarvergadering van Philips, afgelopen donderdag in het Hotel Okura in Amsterdam. Daar stemden de aandeelhouders in met een derde ambtstermijn tot 2023, die Van Houten zal doen uitgroeien tot een van de langstzittende bestuursvoorzitters van Philips in de afgelopen zestig jaar, langer dan zijn drie voorgangers Jan Timmer, Cor Boonstra en Gerard Kleisterlee.

De Capital Markets Day begin november in Philips' hoofdkantoor naast station Amsterdam Amstel maakt één ding meteen duidelijk: er is nog werk aan de winkel voor Van Houten. Philips publiceerde een maand eerder teleurstellende kwartaalcijfers, waardoor de aandelenkoers naar beneden is geduikeld.

De topman doet wat hij steeds doet: herhalen dat het schip op koers ligt. Hij staat op een podium voor een beeldscherm van wel tien meter breed, linkerhand in zijn broekzak, een kleine microfoon voor zijn mond, en belooft dat Philips zijn winstgevendheid gaat verbeteren. En wel met 1 procentpunt per jaar. Philips is nog niet goed genoeg, zegt Van Houten nog maar eens. 'Wat betreft winstgevendheid zitten we nu in de middenmoot.'

'Herhaling is belangrijk', vertelt hij na afloop. Het is nodig de aandeelhouders op te voeden, en ook om de eigen organisatie te veranderen. 'Philips had een radicale cultuuromslag nodig. Een mentaliteit van elke dag beter. Daar moeten we niet te snel mee stoppen. Anders zakt het weer terug.'

Een van zijn naaste medewerkers analyseert het optreden van zijn baas na afloop: 'Zeker staat Van Houten hier nu met veel meer zelfvertrouwen dan zeven jaar geleden. Toen had hij



**'Frans geeft zijn mening; hij is niet superdiplomatiek'**

**Jeroen van der Veer**  
 president-commissaris Philips



In de Philips-toren nabij station Amsterdam-Amstel

FOTO'S: JASPER JUINEN VOOR HET FINANCIËLE DAGBLAD

een bedrijf geërfd met mensen die hij niet zelf had geselecteerd. Inmiddels heeft hij Philips opnieuw vorm gegeven, naar zijn eigen inzicht. Het is zijn bedrijf geworden.'

23 januari 2019, Davos  
**World Economic Forum**

Onopvallend staat Frans van Houten tussen andere panelleden in de Nederlandse tent in Davos, voorafgaand aan een sessie over duurzaamheid. Het is het jaarlijkse samenzijn van de bestuurlijke elite in het Zwitserse bergdorp: het World Economic Forum (WEF). Haast verlegen steekt hij een hand op als er een bekende binnenkomt.

Niets doet vermoeden dat hier de topman van een van de bekendste Nederlandse multinationals staat. Een man die nog maar enkele maanden geleden sprak met wereldleiders zoals de Amerikaanse president Donald Trump, de Chinese partijleider Xi Jinping en de Britse premier Theresa May.

Op zijn initiatief werd Philips in 2012 opnieuw lid van het Forum in Davos. 'Ik wilde de onderneming herpositioneren als een organisatie die actief betrokken is bij het oplossen van de grote maatschappelijke vraagstukken.' In ruil voor een stevige jaarlijkse contributie mag Philips meepraten over de ambitieuze agenda van de club van Klaus Schwab.

Van Houten voert in de coulissen van het WEF niet het hoogste woord in een groepje. Niet zoals voormalig Unilever-collega Paul Polman, die aandacht aantrok als een magneet. Haast timide vraagt hij hoe het met iemand is. Zo nu en dan verschijnt er een jongensachtige grijns op zijn gezicht.

Eenmaal op het podium verandert Van Houten. Hier staat een ceo die gedreven praat over

**Cv Frans van Houten**

- 1960 Geboren in Eindhoven
- 1978 Studie economie in Rotterdam
- 1988 Eerste baan bij Philips, bij Data Systems
- 1996 Ceo van Philips Consumentenelektronica
- 2004 Ceo van NXP, afgesplitst van Philips
- 2009 Interim-management, onder meer voor ING
- 2011 Ceo Philips

de stappen die Philips zet op het gebied van circulariteit, over de ambitie om apparatuur aan het einde van hun levensduur terug te nemen. Van Houten schroomt ook niet een knuppel in het hoenderhok te gooien door de in de zaal zittende Eurocommissaris Jyrki Katainen te vermanen: 'Als u bedrijven een zetje in de goede richting wilt geven met circulariteit moet u bij de inkoop niet alleen op prijs sturen.'

Het is iets dat Van Houten vaker doet: een ongemakkelijke waarheid benoemen. Bij een sessie over inclusiviteit, eind november 2018 in het Rotterdamse Hilton Hotel, zei hij dat het bezrijven van CO<sub>2</sub> — een controversieel voorstel — de groep van milieubevuste bedrijven enorm zou helpen. 'Het zou hun marktwaarde ten goede komen.'

In Davos zette hij in 2017 tijdens een publieke sessie McKinsey-topman Dominic Barton op zijn nummer. Barton had juist trots verteld over het vrijwilligerswerk van zijn adviesbedrijf. 'Dat

is heel mooi', reageerde Van Houten volgens de overlevering. 'Maar bedrijven helpen met het ontwikkelen van een duurzaam bedrijfsmodel zet nog meer zoden aan de dijk.'

Praatprogramma's zoals Pauw en Jinek mijdt Van Houten. De Philips-topman gaat liever naar Davos, waar hij denkt werkelijk iets te kunnen bereiken. De jaarlijkse bijeenkomsten in het bergdorp zijn gedurende de maanden ervoor minutieus voorbereid. 'Ik wil hier geen toerist zijn', vertelt hij tussen twee sessies in.

Ook hier hanteert hij een metafoor, in de vorm van zijn motto 'Plan-Do-Check-Act'. Hij past het toe bij Philips, maar ook bij de twee Davos-thema's waarbij hij het voortouw neemt. De Philips-topman maakt zich sterk voor betaalbare en voor iedereen toegankelijke zorg. En verder is er het platform voor circulaire economie Pace. Eén keer per maand overlegt hij met de teams van beide platforms over doelen en voortgang, van de publicatie van onderzoeksrapporten tot allianties met andere bedrijven voor het recyclen van apparatuur. 'Het World Economic Forum moet geen denktank, maar een do-tank zijn', vertelt hij.

In Davos komen behalve beleidsmakers van het bedrijfsleven ook politici, wetenschappers en vertegenwoordigers van non-gouvernementele organisaties bijeen. Zo overlegt Van Houten ook met ngo's over klinieken voor eerstelijnszorg in Afrika, of over het bundelen van vaccinatieprogramma's tegen verschillende ziektes.

'Een paar jaar geleden stonden veel ngo's wantrouwend tegenover commerciële bedrijven zoals Philips. Het was ondenkbaar dat de Verenigde Naties, de Wereldbank en Philips de krachten bundelen om gezondheidszorg universeel bereikbaar te maken', zegt Van Houten. 'Die samenwerking komt nu wel van de grond, met dank aan het WEF. Je ontmoet elkaar hier enkele jaren achtereen en maakt afspraken met elkaar. Ik noem dat *coalitions of the willing*.'

Hij werpt een blik in een goedgevulde blauwe ordner voor zijn agenda. Vanavond nog naar de



In Hotel Okura, voor de zo belangrijke vergadering van aandeelhouders



Herbenoemd voor vier jaar, met 99,1% van de stemmen

Nederlandse duurzaamheidstent voor een diner. En om tien uur nog een bila, jargon voor een tweegesprek. Woensdagochtend om zeven uur een panel over telehealth, daarna nog meer bilateraal met Amerikaanse ziekenhuisketens, overleg met honderd ceo's over de grote uitdagingen van deze tijd, een gesprek met ziekenhuisautoriteiten over 'value based health care' en 's avonds het Philips-diner met een geselecteerde groep aanwezigen.

Het thema van het diner dit jaar is de toegankelijkheid van de zorg. Vier zogeheten 'fire-starters' leiden de discussie in. Van de avond wordt een verslag gemaakt en opgestuurd naar de aanwezigen. Zelfs een sociale gebeurtenis als een diner moet bij Frans van Houten een doel dienen.

23 april, OLVG-ziekenhuis Amsterdam  
**'Go to the gemba'**

Frans van Houten bezoekt het OLVG-ziekenhuis in Amsterdam-Oost. Het is een thuiswedstrijd, om de hoek bij het Philips-hoofdkwartier en ook niet ver van zijn eigen woning aan de Amstel, een buitenplaats com-

pleet met paardenstallen, die hij samen met zijn vrouw een nieuw leven aan het bezorgen is.

Hier in Amsterdam-Oost gaat Van Houten op de koffie bij bestuursvoorzitter Maurice van den Bosch van het OLVG. Het ziekenhuis is goed voor 300.000 patiënten per jaar en is een belangrijke afnemer van MRI- en CT-scanners en echo-apparatuur van Philips.

'Elke week zit ik bij klanten, het geeft me veel energie', zegt Van Houten, waarna een levenswijsheden volgt die hij vaker gebruikt. 'In het Japanse kaizen-management noemen ze dit "Go to the gemba": ga naar de plaats waar het gebeurt. En dat is niet in de Philips-toren.'

Van den Bosch op zijn beurt moet op zoek naar productiviteitswinst. Hij heeft te maken met een groeiende groep oudere patiënten, terwijl het aantal medewerkers eerder daalt dan stijgt. 'Dat vraagt in toenemende mate om samenwerking, ook met het bedrijfsleven. Het raakt aan de technologie. Bij Philips zit zoveel kennis en ervaring. Voor ons zijn deze contacten belangrijk, omdat we iedere keer een inschatting moeten maken waar we investeringen in willen doen.'

Van oudsher levert Philips hardware, de dure apparaten voor in de operatiekamers en behandelkamers bijvoorbeeld. 'Maar we gebruiken bij het OLVG ook steeds vaker beeldsturing om zorgvuldiger te werken. Er is de ontwikkeling van opereren zonder snijden. Philips heeft met Microsoft bijvoorbeeld de Hololens ontwikkeld, waardoor je via steeds kleinere openingen het lichaam in kan komen. Ook in de diagnostiek zetten we grote stappen dankzij nieuwe technologie.'

Het gaat niet alleen om technologische innovaties', zegt Van Houten. 'Neem bijvoorbeeld de minimaal invasieve operatiekamer (waar zo min mogelijk in het lichaam wordt gesneden, red.). Daar innoveren we ook de procedure. Het gaat om sneller, beter en zorgvuldiger te werken. We streven naar betere zorg tegen lagere kosten. Daar moeten we voortdurend aan werken, gezamenlijk.'

Meer software, meer data en meer kunstmatige intelligentie in de zorg. Van Houten: 'Die zetten we in om betere diagnoses te kunnen maken en beter te behandelen. Om betere nazorg te kunnen leveren en zorg op afstand te kunnen bieden.' Van den Bosch: 'Je hebt grote hoeveelheden data nodig, voorzien van de juiste kennis en de juiste analyse. Bij ziekenhuizen is die op beperktere schaal aanwezig dan bij Philips.'



Aan het einde van het gesprek benadrukt Van Houten het belang van toegang krijgen tot de 'C-Suite' van een ziekenhuis. De C-Suite blijkt het epicentrum waar zich de managers bevinden met een c in hun functieomschrijving, oftewel de ceo, cfo, cio, cto, en zo verder. 'Daar horen we hoe er wordt gedacht over de toekomst. Het helpt ons de juiste technologie te ontwikkelen.'

'Maar ik ga ook de werkvloer op, spreek er met de professionals. Daar kun je kritiek ongezoeten horen. En het gaat om voorbeeldgedrag, hè, naar onze eigen mensen toe. Door dit geregeld zelf te doen zet je de medewerkers in de organisatie aan hetzelfde te doen.'

1 mei, Den Haag

## Jeroen van der Veer

De afspraak is in Den Haag. Niet met Van Houten, maar met Jeroen van der Veer, de president-commissaris van Philips. Die komt aangefietst naar het kantoor van Platform Bèta Techniek waarvan hij sinds 2009 voorzitter is. Een non-descripte ruimte met tl-balken en systeemplafonds. Van der Veer droeg Van Houten voor herbenoeming voor. Een belangrijke reden is dat de commissarissen onder de indruk zijn van Van Houtens 'voortdurende drang om de potentie van Philips te ontsluiten', zoals het werd geformuleerd in een persbericht.

Het is een wat zwaarder proces geweest dan bij de eerste herbenoeming, zegt Van der Veer. Maar dat hoort bij een derde termijn. Met zijn mede-commissarissen heeft hij de Philips-agenda voor de komende jaren nog eens doorgelicht, net als de 'bench strength', oftewel de kracht van de jongere talenten. En de hoofdpersoon zelf moet ook willen en er energie voor hebben. 'We zijn relatief vroeg met dit proces begonnen. In het najaar hebben we meteen duidelijkheid gegeven.'

Van der Veer vertelt dat hij Van Houten tien jaar geleden goed leerde kennen toen de geboren Eindhovenenaar een interim-klus deed bij ING, namelijk het afsplitsen van Nationale Nederlanden, een ervaring die Van Houten later nog van pas kwam, toen hij de televisies en de lichtdivisie loskoppelde van Philips.

Dat Van Houten lang voor Philips had gewerkt, net als trouwens zijn vader en zijn broer, en daarna jaren de leiding had gehad bij chipproducent NXP, gold als een voordeel. 'Hij kwam van buiten én van binnen. Een fijne combinatie', meent Van der Veer. 'Hij kende Philips door en door, maar had toch iets anders meegemaakt en had met andere aandeelhouders te maken gehad.'

Dat Van Houten onder druk van de aandeelhouders, private-equitybedrijven, voortijdig bij het toen noodlijdende NXP had moeten vertrekken, vormde geen beletsel. 'Daar moet je doorheen kijken.'

Acht tot tien keer per jaar zien de twee elkaar bij boardmeetings. Als Van der Veer om welke reden dan ook in de Philips-toren is, steekt hij even zijn hoofd om de hoek van Van Houtens kantoor. Speelt er iets dat acute aandacht vraagt, dan hebben ze contact via Whatsapp, e-mail, de telefoon. 'Dat gaat het hele jaar door. Al zijn er ook weken dat er niets gebeurt.'

Een groot deel van de gesprekken gaat in de trant van: hoe denk jij erover, hoe denk ik erover? Van der Veer: 'Soms zeg je: wees voorzichtig, laten we er nog even over nadenken. Soms zet je de voet erop: laten we doorroepen.' En twee keer per jaar maken ze een lange wandeling of gaan ze samen eten. 'Dan praten we grondig bij.'

De afsplitsing van de lichtdivisie — het besluit dateert van september 2014 — vergde wel twee



**'Ik ga in een ziekenhuis ook de werkvloer op. Daar kun je kritiek ongezoeten horen'**

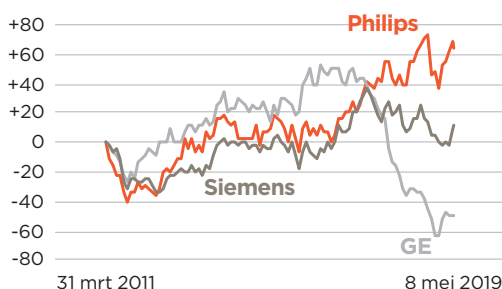
**Frans van Houten**  
ceo Philips



President-commissaris Jeroen van der Veer flankert Van Houten in het Okura.

### Specialiseren loont

Koersontwikkeling, in %



BRON: FD RESEARCH, BLOOMBERG

jaar voorbereidingstijd. Het was het definitieve afscheid van het oude Philips en een ondubbelzinnige keuze voor gezondheidszorg. Onnoemelijk veel documenten gingen over tafel. De president-commissaris moest erop toezien dat Van Houten en de zijnen niet aan de werklust ten onder zouden gaan. 'Ik ben zo onbescheiden om de topteam (de door Van Houten aangestuurde hoogste managers, red.) hiervoor een goed rapportcijfer te geven.'

Is Van Houten in de afgelopen jaren veranderd, misschien wat rustiger geworden? Van der Veer benadrukt liever de zaken die onveranderd zijn gebleven. 'Frans kent altijd zijn dossiers. Hij denkt er goed over na. Hij geeft ook duidelijk richting. Hij wil tempo maken, houdt niet van weifelen. En het is een taaie. Hij kan verschrikkelijk veel aan.' Nog een pluspunt volgens de oud-topman van Shell: 'Frans geeft zijn mening, hij is niet superdiplomatiek.'

Een zekere soberheid lijkt Van Houten ook niet vreemd. Hij kleedt zich weinig modieus en het brilmontuur dat hij draagt lijkt wel hetzelfde als dat van tien jaar geleden. Van Houten houdt niet van poeha en let scherp op de kosten, zegt Van der Veer. 'Het kostenprogramma dat hij introduceerde heeft de vaart er goed in gehouden en Philips enorm geholpen.'

Maar dendert Van Houten niet te veel door? Is hij wel voldoende 'people manager' die ruimte laat aan anderen? En reageert hij niet te korzelig op kritiek? Kortom: zijn er geen zaken waar de Philips-ceo op moet worden aangesproken? Van der Veer denkt even na en begint dan te lachen: 'Die houd ik liever voor mezelf.'

9 mei, Okura Hotel

## Vergadering van aandeelhouders

Frans van Houten zit op een podium in het Hotel Okura in Amsterdam en bijt op zijn onderlip. Voor hem zitten meer dan honderd aandeelhouders, die stemmen over de herbenoeming van de Philips-topman. Natuurlijk is de uitkomst bij voorbaat al duidelijk, maar toch

hangt er even een beetje spanning. Dan volgt de uitslag op een groot projectiescherm achter Van Houten: 99,1% is voor een herbenoeming.

En dat is eigenlijk niet meer dan logisch. Er is — en dat was onder zijn voorgangers weleens anders — rust bij het concern en de strategie is duidelijk en effectief. Voor Van Houten dus geen bijnamen zoals 'Orkaan Gilbert' (Jan Timmer) 'de slager' (wederom Timmer), of 'bazooka' (Cor Boonstra).

Eerder die middag heeft Van Houten in een toespraak de noodzaak onderstreept om het 'zelfhulpprogramma' van Philips voort te zetten. Na afloop van de vergadering van aandeelhouders zegt hij: 'Wat ik heel bevredigend vind, is dat ik kan bouwen aan een onderneming die toekomst heeft. Ik heb de intentie te zorgen dat het bedrijf staat als een huis.'

Van Houten stelt zelf de vervolgvraag: 'Hoe komt het zo dat ik die ambitie heb?' zegt hij. 'Nou, ik ben natuurlijk ook een kind van Philips. In die zin dat ik de jaren tachtig, negentig en tweeduizend heb meegemaakt. Dertig jaar waarin naar richting is gezocht. Nu zitten we op het goede pad. Maar ik vind het nog vroeg. Ik zou het mooi vinden als Philips als bedrijf en als merk zelfstandig kan blijven functioneren. Een bedrijf dat ik met een gerust hart kan overdragen.'

Met de afsplitsing van de lichtdivisie, de bakermat van het bedrijf, maakte hij definitief een einde aan het conglomeraat Philips. Want focussen op één activiteit, medische technologie, levert meer op dan als een soort Winkel van Sinkel van alles tegelijk willen aanbieden. Het besluit dateert alweer van bijna vijf jaar geleden. Pas nu volgen die andere westerse conglomeraten, Siemens en General Electric, dit pad. De navelstreng met het verleden kan Van Houten de komende vier jaar definitief doorknippen.

Wat zijn zijn valkuilen? 'Ik houd niet van dat woord', zegt de topman, maar dan beantwoordt hij de vraag toch. 'Wat ik wil vermijden, is zelfgenoegzaamheid. Als je acht jaar iets doet, kan een situatie ontstaan waarbij mensen denken dat ik een soort onaantastbare baas ben. Daarom praat ik over alertheid, over een voortdurende verbetering en daarom denk ik regelmatig aan Andy Grove, die zei: "only the paranoid survive."'

Het antwoord bevredigt niet helemaal. Van Houten vertelt in ieder geval niet wat hij beschouwt als zijn eigen zwakkere kanten. Misschien helpt een klassieke vraag: Als u iets aan uzelf kon veranderen, wat zou dat dan zijn?

'Tjonge jonge', zegt de Philips-topman. Het blijft even stil. Dan zegt Van Houten: 'Als ik meer tijd had, zou ik graag beter begrijpen waar de geneeskunde en de technologie heen gaan. Maar dit is een persoonlijke vraag. Zo is-ie bedoeld.'

Weer is het even stil. Dan volgt een tweede poging tot beantwoorden. 'Ik wil altijd blijven openstaan voor de mening van anderen. Ik weet niet of ik dat moet verbeteren, maar het is wel iets waar ik mezelf steeds aan moet herinneren.'