

**Klaas Wagenaar,
bestuursvoorzitter van
Getronics**

“Ik ben gee



n winkeloppasser”

Na de financiële problemen van twee jaar geleden, had niemand meer echt vertrouwen in ICT-bedrijf Getronics. Maar onder het bewind van ‘puinruimer’ Klaas Wagenaar (45) lijkt het tij gekeerd. Het bedrijf klimt uit het dal en investeerders zijn weer hoopvol gestemd, zeker na het nieuws van de op handen zijnde samenwerking met KPN. Wagenaar over zijn carrière, lijfwachten, Poolse accountants en uitdagingen. “Ik geloof niet in langdurig blijven zitten op één stoel.”



- De ontmoeting met Klaas Wagenaar vindt plaats op de net opgeleverde achttiende etage van de Rembrandttoren in Amsterdam. Het ruikt er nog naar het leer van de nieuwe vergaderstoelen. Na een uur wachten komt de topman de vergaderzaal binnen. Zich excuserend. Hij moest nog wat in Den Haag doen en op de terugweg was er zomaar een file. Toch neemt hij ruim de tijd, want hij vindt studenten belangrijk. Eerder dit jaar liet hij dat blijken, toen hij op kasteel Nyenrode een beurs uitreikte aan een excellente student en hem aanbood zijn mentor te worden. Getronics heeft zelfs het plan opgevat om in november een pool van vijftien jonge academici te openen om in het bedrijf ervaring op te doen en (internationaal) werkzaam te laten zijn.

Wat was uw eerste baan? "Assistant-accountant bij een middelklein accountantskantoor, Springeling & Co. Kleinere kantoren hebben het grote voordeel dat je al vrij snel heel veel te doen krijgt. Ik deed in die tijd ook een avondstudie bij het Nivra. Medestudenten, die net als ik meteen van het vwo de accountancy in waren gegaan en bij grote kantoren terecht waren gekomen, zaten toen nog heel veel in het check- en vinkwerk, terwijl ik al kleine jaarrekeningen zat op te maken. Dat was een goede leerschool."

U wilde meteen aan de slag. "Ja, dat zat al vroeg in het beestje. Achteraf heb ik er wel spijt van, moet ik zeggen. Het was ook wel leuk geweest om die studententijd mee te maken en die achtergrond mee te krijgen. Dat het niet zo is gelopen, had te maken met mijn privé-situatie. Ik ben mijn vrouw al vroeg in mijn leven tegengekomen en we wilden allebei het huis uit en samen verder. Dan ligt werken meer voor de hand dan studeren. Dus meteen trouwen, een hypotheek, werken en erbij studeren. Dat was wel een zware combinatie."

Uw hart ligt bij de IT. Wat intrigeert u toch zo in deze sector? "Ik ben begonnen in de accountancy en heb me daarin gespecialiseerd in de IT. Dat begon spelenderwijs in de tijd dat de Commodore 64 nog een supercomputer was. Ik maakte mijn eigen programma's om mijn werk te ondersteunen en ging daarmee naar kantoor. Ik zie mezelf nog sjouwen met dat toetsenbord en dat beeldscherm. Op die manier werd ik eigenlijk de automatiseringsspecialist binnen het kantoor. Na de accountancy heb ik ook leren programmeren en programma's geschreven die ook nog verkocht werden. Dan rol je er vanzelf in: IT bij Cap Gemini, IT bij Baan in allerlei facetten, Getronics is weer een ander segment van de IT en ik heb ook nog mobiel internet gedaan. Ik heb dus ongeveer alle markten afgelopen."

Hoe bent u bij Getronics terechtgekomen? Heeft u netjes een sollicitatiebrief verstuurd? "Nee, ik was in de periode vóór Getronics specialist in herstructureringen, reorganisaties



"Ik ben bij Getronics ook bedreigd"

en deels ook financiering en verkoop van bedrijven. Recovery-werk. Toen ik las dat Getronics eind 2002, begin 2003 in zwaar weer zat, nam ik het initiatief om met een plan van aanpak aan tafel te komen bij de toenmalige directie. Dat lukte niet. Daarna ben ik bij de voorzitter van de commissarissen, Mijndert Ververs, uitgekomen. Ik vertelde hem dat ik een andere oplossing had dan de oplossing die al in de markt lag. De commissarissen vonden mijn plan goed genoeg om in overweging te nemen en een beetje tot mijn verrassing wilden zij ook dat ik het ging uitvoeren."

Vervolgens heeft u binnen drie maanden een stempel gedrukt op de organisatie door Getronics uit de financiële sores te halen met de verkoop van salarisstrokenbedrijf HR Solutions en later een aandelenemissie. Eerder mocht u al bij softwarebedrijf Baan problemen oplossen. In mei 2003 zei u in FEM Business dat u bij Getronics een fundament wilt leggen en dat iemand anders dat maar uit moet breiden. U bent dus een soort puinruimer? "Bij Getronics begon ik aan het herstructureringstraject met een jaarcontract, dus ik was in mijn gedachten alweer op zoek naar de volgende klus. Tot de commissarissen mij na de zomer vroegen om voor een langere periode de eerste man te worden. Inderdaad, ik zie mezelf toch meer als de man die de basis legt en die zorgt dat er weer een gezond bedrijf staat, en minder als een echte groeier en zeker geen bloeier. Je moet van mij niet verwachten dat ik bedrijven ga leiden die dubbel digitaal groei laten zien."

Heeft u de uitdaging die ‘een klus’ biedt echt nodig? “Ja, je moet mij scherp houden. Ik moet mezelf scherp zetten en scherp gezet worden. Ik moet actief bezig zijn. Ik ben geen winkeloppasser. Daar ben ik ook niet voor benoemd.”

U heeft gezegd vier jaar aan te willen blijven. Waarom? “Ik geloof niet in langdurig blijven zitten op één stoel. Van de aandeelhouders had ik een onbepaalde aanstellingstermijn gekregen, maar ik koos uiteindelijk zelf voor een vierjarige periode, omdat ik voor mezelf een herijkmoment wilde inbouwen. Vind ik het nog steeds leuk? En pas ik nog steeds bij de fase waarin de onderneming zich bevindt? Ik vind dat je jezelf die vragen iedere keer moet stellen. Er zijn maar weinig goede leiders die mee



kunnen groeien met alle fasen en ook succesvol kunnen blijven. Op het moment dat ik niet meer voel dat ik waarde toevoeg, zal ik daar ook conclusies uit trekken.”

U wilt een teamspeler zijn. Een bestuurder die niet op de achtergrond blijft. Hoe houdt u contact met uw personeel? “Nou, dat is inderdaad bij je vestigingen langsgaan en zorgen dat mensen je zien, dat je aanwezig bent, dat ze je kunnen aanraken, dat ze iets over je weten. De service-industrie is een mensenindustrie en daarin is het van belang dat mensen een boegbeeld hebben. Dat is wat de mensen bindt en uit die band ontstaat een bedrijf. Het hoofdkantoor was lange tijd niet in een groot aantal landen geweest. Dat kan niet. Wij hebben een trip naar het

Verre Oosten gemaakt waar we van kantoor naar kantoor zijn gegaan. Ik heb het personeel toegesproken over wat we gaan doen en waar we energie aan gaan besteden. De energie die ik daarvan terugkreeg, was voor mij een vitamine-impuls. De reacties waren voor mij een teken dat ik een snaar raakte die geraakt moest worden.”

De omzet van Getronics zal lager uitkomen dan vorig jaar en in het eerste halfjaar van 2004 leed uw bedrijf 12 miljoen verlies tegenover een winst van 230 miljoen in dezelfde periode vorig jaar. Hoe staat het nu werkelijk met Getronics?

“De winst van vorig jaar was natuurlijk ingegeven door de verkoop van HR Solutions. Het verlies van dit jaar werd beïnvloed door rentelasten in het eerste kwartaal als gevolg van een dure financiering. We hebben een aandelenuitgifte gedaan en daarmee die financiering afgelost. Nu zijn we die rentelasten kwijt en staan we er relatief goed voor. Als je kijkt naar het tweede kwartaal, dan zijn we in een winstsituatie. We hadden natuurlijk een aantal uitdagingen: de ICT-markt was krimpende, onze marge was op min uitgekomen en de balans moest geherfinancierd worden. Bovendien zijn klanten anders naar IT gaan kijken. Klanten willen meer waarde hebben voor minder geld. Daar hadden wij eerst geen goed antwoord op. Aan de leverende kant dacht iedereen nog op de klassieke manier, terwijl klanten zagen dat ze heel veel besteed hadden, maar er te weinig rendement voor hadden terugkregen. Vorig jaar hebben we het weer opgepakt en ingezet op het businessmodel van de 21ste eeuw in de IT: standaardisatie. Internationaal hetzelfde bereiken met één manier van leveren en verkopen. Verder moeten we de kosten zo ver mogelijk naar beneden brengen en daarin flexibel zijn, zodat je mee kunt bewegen met de prijsontwikkeling die op dat moment gaande is.”

Toch was u in augustus vrij somber over de toekomst van de IT. “Nou, niet somber. Iedereen had het gevoel dat er een behoorlijke opleving rond de zomer zou komen en dat we weer terug zouden zijn in de oude markt voor ICT. Ik heb er toen voor gewaarschuwd dat ik dat voorlopig niet zie gebeuren. Het is een normale markt geworden. Dat betekent dat je je verwachtingen moet bijstellen, anders gaat iedereen speculeren en dat wil ik voorkomen. Verder moet je intern maatregelen nemen om te zorgen dat je op dat omzetsniveau de marges haalt die je gezegd hebt dat je zou halen. Dus meer kostenbesparingen en intern efficiënter worden. We weten niet hoe snel het economisch herstel komt, maar we blijven voorzichtig. De afgelopen twee maanden hebben we redelijk wat nieuwe contracten gesloten, waaronder *midsized outsourcing deals*, bijvoorbeeld met KPN. Daaruit blijkt dat er vertrouwen is en dat we met een gefocuste aanpak heel succesvol kunnen zijn. Als we dat in één markt kunnen, dan moeten we dat ook in andere markten kunnen. Je kunt dus wel spreken van een heel voorzichtig gevoel dat het beter gaat.”

- Wat beschouwt u nu als belangrijkste tak van Getronics en waarom? “De ambitie is om de grootste ‘NDOS-speler’ in Europa te worden. NDOS staat voor Netwerk, Desktop en Outsourcing. Daar zijn we goed in en daar kunnen we aanvullende diensten bij aanbieden. Dat combineren we met een goede afdekking van Amerika, Latijns-Amerika en Azië/ Pacific. We spelen in op de steeds grotere behoefte aan *best of breed*. Men gaat niet meer voor een leverancier die alles biedt, maar voor specialisten.”

U bent bedreigd in de tijd dat u bij Baan aan het roer stond. Op een gegeven moment had u zelfs lijfwachten. Hoe kwetsbaar is een topman? “Zelf kon ik er nog wel laconiek over doen, maar je realiseert je dat je gezin heel kwetsbaar is. Ik ben bij Getronics ook bedreigd. In de periode dat we overhoop lagen met een groep obligatiehouders werd om twee uur 's nachts zogenaamd post van hen afgeleverd. De bezorgers bleven vervolgens een half uur lang met ronkende motor voor het huis staan. Dat is niet prettig. Ik werkte hier toen pas twee maanden en was bezig tot een oplossing te komen. De obligatiehouders hadden een andere oplossing voor ogen en wilden die afdwingen. Op dat moment werden er intimiderende maatregelen genomen. Dat hoort dan blijkbaar bij deze tijd. Ik lig er niet wakker van, maar ik vind het vervelend als mijn kinderen en mijn vrouw er last van krijgen. Verder doe ik er niet dramatisch over. Ik ben wel alert. Als ik bij mij thuis de poort uitstap, let ik altijd op of er mensen lang bij mij voor de deur blijven staan. Dat heb ik er wel door gekregen.”

Hoe staat u tegenover de discussie over de herinvoering van de 40-urige werkweek? “Ik denk dat productiviteitsverhoging belangrijk is voor Nederland, maar ik constateer wel gemakzucht om me heen. Mijn eigen kinderen zijn nu



“Ik moet mezelf scherp zetten en scherpgezet worden”

18 en 20 en moeten ook de maatschappij in. Ik zie dat ze anders kijken en gemakkelijker zijn met bepaalde zaken dan mijn generatie op die leeftijd. Dat is er toch een beetje ingeslopen. Natuurlijk, de dingen zijn gemakkelijker geworden, maar dat maakt mensen minder scherp en als er minder scherpte is, gaat dat ten koste van de productiviteit. We hoeven niet zoals de Amerikanen continu in de ratrace te zijn, maar ik vind wel dat we alerter moeten worden.”

Jos Nijhuis, CEO van PricewaterhouseCoopers, haalt liever accountants uit Polen dan uit Nederland. Die zijn veel ambitieuzer en werken harder dan Nederlandse studenten. Heeft hij gelijk? “Ik vind dat een totaal verkeerd signaal naar je eigen mensen toe. Polen hiernaartoe brengen is geen antwoord. Dat doen wij ook niet. Wat je wel ziet, is dat het knokkers zijn die ervoor gaan. Maar zorg er liever voor dat je hier de gemakzucht eruit krijgt en scherpte terugbrengt. Blijkbaar houdt de gezapigheid in de accountancy stand. De reden dat ik de accountancy verlaten heb, was omdat ik het te saai vond. Ik vond het interessanter om te kijken hoe het nu met de bedrijven en de organisatie zat, maar dat werd maar beperkt toegestaan. Ik denk dat je het werk moet revitaliseren en er vitaminen in moet brengen. Wij hebben bijvoorbeeld net een nieuw portfolio uitgebracht met zeven nieuwe diensten. Dat betekent dat mensen weer moeten omscholen. In de serviceindustrie is het altijd een kwestie van vitaminen, vitaminen en vitaminen.”

CV Klaas Wagenaar (1958)

1978	-	1979	Assistant audit manager Springeling & Co
1979	-	1980	CFO Ringpijp BV
1980	-	1984	Audit manager bij Dijker & Doornbos, later PwC
1984	-	1988	Partner VOF Dinaf Traffic Control
1988	-	1997	Financiële en operationele functies bij Cap Gemini, in Nederland, België en Zweden
1997			COO bij Vaneburg Ventures, later onderdeel van Baan
1997	-	1999	CFO, Baan Company NV
1999	-	2000	Management Board Member & EVP Operational and Strategic Initiatives Baan Company NV
2000	-	2001	Management Board Member, CFO en CTO bij Sonera Zed in Londen
2001	-	2003	Oprichter en directeur van Wagenaar Networks
februari		2003	Interim-lid van de Raad van Bestuur van Getronics
december		2003-nu	CEO en bestuursvoorzitter Getronics