

# 'Vertrouwen is de basis, controle een aanvulling'

Hij hecht veel waarde aan cultuur, is positief kritisch over SOx, Tabaksblad, IFRS en de risk assessments in jaarverslagen, en is strijdbaar tegenover 'lasterlijke' concurrenten. Een interview met KPN-cfo Marcel Smits.

PETER VAN RIETSCHOTEN

Wat 'uit' is volgens Marcel Smits, nu ruim een jaar chief financial officer van Koninklijke KPN, is dat financiële managers zich alleen met *finance* zouden moeten bezighouden. Hij ziet het liefste dat zij zich ook engageren met de andere aspecten van het businessmodel, en dat zij derhalve ook inzicht hebben in de (primaire) bedrijfsprocessen, de logistiek, de informatietechnologie, en *last but not least* 'iets' kunnen met het fenomeen cultuur.

Over cultuur heeft Smits een andere opvatting dan dat het zou gaan om het verschil tussen regels en de wijze waarop die worden toegepast en gehandhaafd. "Cultuur is voor mij iets anders. Wat wil je én als manager én als onderneming zijn? Waar wil je elkaar aan houden? Dat kun je niet managen door regeltjes, daar heb je vooral verwachtingen voor nodig. Plus het inzicht dat het pakket van waarden en normen anno 2005 bepaald anders is dan dat van tien jaar geleden. Cultuur is een heel belangrijk instrument om elkaar bij de les te houden. Het gaat om houding, om gedrag. Het gaat erom dat er geen dingen gebeuren of worden gezegd die haaks staan op wat er van je mag worden verwacht."

## Verbindend element

Smits is zelfs van mening dat de financiële discipline bij het bestendigen of zo nodig opwaarderen van de ondernemingscultuur bij uitstek een verbindend element is. "Wij zijn om te beginnen een homogener groep dan bijvoorbeeld technenuten. Met eenduidigheid heeft de financiële kant van een onderneming doorgaans geen moeite. Daarnaast hebben wij een dubbelrol: we zijn medespeler én scheidsrechter. Wij gaan voor de eigen punten, maar we

moeten vaak tevens tegelijkertijd vaststellen of de score van een andere discipline wel kan worden goedgekeurd. Met andere woorden: juist van de financiële managers wordt een vaardigheid gevraagd om de balans te bewaren in de cultuuraspecten. Daarmee vraag je inderdaad nogal wat van deze managers, er worden aan hen bijzondere eisen gesteld."

## Persoonlijk gesprek

Als het geen kwestie is van regels en procedures, hoe heeft Smits dan zijn ideeën en opvattingen over de 'noodzaak van cultuur' bij zijn ruim 130 financiële managers tussen de oren gekregen?

Smits: "Inderdaad, niet door regeltjes, wel door te praten. Met elk van hen heb ik een persoonlijk gesprek gehad. Niet als de cfo, niet als lid van de raad van bestuur, maar als de mens Marcel Smits die hier werkt en een bepaalde opvatting heeft over houding, over ethiek, over cultuur. Over de plicht die men heeft om

## Marcel Smits

Geboren in 1961. Getrouwd, drie kinderen. Studeerde aan de Universiteit van Amsterdam economie en fiscaal recht en is RA. Werkte vanaf eind 1986 bij Unilever, onder meer als commercial director Unilever Colombia en later China. Werd medio 1999 cfo bij Vendex KBB en stapte in juli 2004 over naar KPN. Nevenfuncties: onder meer commissaris bij Delta Loyd, Bibit en het Nederlands Philharmonisch Orkest. Smits was bestuurslid van VNO-NCW en lid van de SER.

FOTO: SIMONE VAN ES

elkaar, en ook je baas, aan te spreken als er iets niet klopt. Over bijvoorbeeld bij interne doorbelastingen meer eerlijkheid, openheid en transparantie te bezigen - en over het concrete voordeel daarvan: minder gedoe en een betere weergave van waar inspanningen en investeringen in resulteren.”

### 'Soft'

Smits beaamt dat dit verhaal soft kan overkomen, hij geeft evenwel zonder aarzeling aan dat de soft kant van het managen hem bijzonder interesseert. “Maar managen van enkel en alleen de vertrouwensas, zoals dat vroeger wel gebeurde, dat kan niet meer. Mede in verband met de internal control-verklaring die we vanaf 2006 moeten afgeven over het controlebouwwerk, maakt de controlecomponent zeker ook deel uit van het managementinstrumentarium dat we hier gebruiken. Zij het dat deze verhouding geldt: vertrouwen is de basis, controle is daarop een aanvulling.”

### 'Slamming'

Half oktober en begin november 2005 stonden er in diverse dagbladen paginagrote advertenties van Pretium Telecom. Daarin werd concurrent KPN openlijk en zonder omhaal beschuldigd van 'het kapen van twintigduizend klanten'. In vaktechnische termen: *slamming*. OPTA, de toezichhouder op de telecommarkt (zie kader), schrijft daarover in een rapport van 16 september 2005: 'Indien een aanbieder van openbare elektronische communicatiediensten of -netwerken een dienst levert en/of in rekening brengt aan een eindgebruiker, zonder dat die eindgebruiker daar toestemming voor heeft gegeven (een wilsverklaring ontbreekt - pvr), is er sprake van *slamming*.' In datzelfde rapport wordt geconcludeerd: 'OPTA acht het zeer zorgelijk en onwenselijk dat KPN zich schuldig heeft gemaakt aan een aanzienlijke mate van *slamming*.' Hetgeen niet is toegestaan, of in het licht van liberalisatie- en vrijemarktdoelstellingen in

ieder geval wordt beschouwd als onoirbaar gedrag.

*Hoe verhoudt zich dit met uw opvattingen over 'cultuur'?*

Smits schakelt naar een hogere versnelling en reageert eerst strijdbaar, daarna geërgerd. “In het verleden heeft er inderdaad, zij het onopzettelijk, *slamming* plaatsgevonden. Daarnaast is er een tijd geweest dat er van veranderingen wel wilsverklaringen waren, maar dat die niet voldoende goed werden gedocumenteerd. Hierop zijn inmiddels passende herstelacties genomen en KPN houdt zich aan de afspraken die de markt met en op gezag van OPTA heeft gemaakt. KPN kan dan ook elke concurrent en elke consument recht in de ogen kijken.”

### Lasterlijk

Over de Pretium-advertenties zegt hij, merkbaar geïrriteerd: “Het zijn warrige en deels ►



'Men heeft de plicht om elkaar, en ook je baas, aan te spreken als er iets niet klopt.'

'Het businessmodel van Petrium bestaat slechts uit één zin: KPN belasteren en beschadigen.'

'Al die risk assessments lijken vooral bedoeld te zijn als suggestie 'koop onze aandelen vooral niet''

volstrekt onware verhalen. Erger is: ze zijn voor KPN lasterlijk. Ik concludeer eruit dat het businessmodel van Petrium uit slechts één zin bestaat: KPN belasteren en beschadigen. Wij gaan echter niet de weg op van de publieke discussie, ook niet als Pretium doorgaat met het voortborduren op de paginagrote suggestie van 'waar rook is, zal wel vuur zijn'. KPN is wegens hun aantijgingen al drie keer eerder naar de rechter gestapt, steeds met honderd procent succes. Dat gaan we weer doen." Ook Vodafoon en Telez hebben bij de rechter gemerkt dat KPN niet met zich laat spotten en zeker niet in de hoek wenst te worden gezet van 'voormalig staatsmonopolist die van alles wel mag en overal een voorkeursbehandeling krijgt'.

## Controlebouwwerk

Terug naar de eigenlijke onderwerpen van dit gesprek. Hoe kijkt Smits, al dan niet als de RA die hij toch ook is, aan tegen de ontwikkelingen in de financiële discipline? Tegen de Sarbanes Oxley Act (SOx) bijvoorbeeld, en het nut van de internal control-verklaring à la Tabaksblat?

Smits: "KPN heeft de procesbeschrijvingen bijna klaar. Begin volgend jaar gaan we testen, eind 2006 moet het helemaal operationeel zijn. Het is een enorme operatie, waar intern velen fulltime en intensief mee bezig zijn. Ik stuur dat proces, bewaak de toonzetting en kijk mee tot op het niveau van de werkvloer. Het gaat per slot van rekening om twee perspectieven: dat van het management over 'wat willen we bereiken', en dat van de medewerkers op de lagere aggregatieniveaus over 'wat moeten we doen'. Ik tracht het controlebouwwerk te calibreren met de werkelijkheid."

## Verjuridisering

Smits vindt het SOx-traject 'leuk om te doen'. "Het is een mooie managementuitdaging om mensen dingen te laten doen waarover ze eerst zeggen 'hè, moet dat nou?' en vervolgens te kunnen vaststellen dat ze het nuttig vinden en niet meer moeten denken aan afschaffen."

De internal control-verklaring van Tabaksblat is breder is dan de 404-verklaring van SOx. Daardoor is het lastig om de diepgang en dus het nut vast te stellen. "Bij SOx weet je meer waar je aan toe bent door de inkadering en de gedifferentieerdheid. De kern is daar de accuraatheid van de cijfers en die komt er dan ook uit. Bij de internal control-verklaring ligt verjuridisering op de loer.

Alles wordt erin gestopt, volgens mij maar al te vaak vanuit de gedachte 'het wordt toch niet allemaal gelezen' en ook vanuit de gedachte dat zo de juridische consequenties zijn af te bakenen."

## Dapper

Over IFRS is Smits eveneens kritisch. "In principe goed, het vergroot de eenduidigheid met betrekking tot verslaggevingsregels en het maakt vergelijking gemakkelijker. Maar aan de andere kant lijkt de aansluiting met de prak-

tijk van alledag te ontbreken, met als risico dat er informatie kan ontstaan waar de stakeholders niet veel mee kunnen. Meer pragmatisme in IFRS zou goed zijn."

Over accountants wil Smits niet kiezen tussen de hem voorgelegde tegenstelling tussen 'sterke adviseurs of partners' en 'bureaucratische angsthazen'. "Een accountant moet dapper zijn. Ik vind, naar de beroepsgroep kijkende, dat ze kritischer zijn geworden en onafhankelijker. Ik geef toe, ze zijn ook voorzichtiger, minder vrijblijvend, ze hebben overduidelijk minder bewegingsvrijheid. Maar de nettoresultante van de veranderingen die ze de afgelopen jaren tegen wil en dank hebben ondergaan, is goed."

## Angst en drama

Zich voorbereidend op de volgende bespreking, zegt Smits over risk management (een van zijn stokpaardjes): "Het is jammer dat al die risk assessments in de diverse jaarverslagen vooral bedoeld lijken te zijn als suggestie 'koop onze aandelen vooral niet'. Het zijn allemaal angst- en dramaverhalen. Dus is in deze het doel voorbijgeschoten. Mogelijk komt er door SOx met een penalty voor een niet-schone 404-verklaring een herkansing. Weg dus van dat binaire systeem van alles opschrijven, en leve de transparantie, de nuance, de differentiatie en het voldoen aan het doel: adequaat informeren van rating agents, aandeelhouders en andere stakeholders. Er komen wat dat betreft uit de VS bemoedigende geluiden. Maar of het hier komt waar het wezen moet - dat is nog maar de vraag."

## Laatste telefoontik

En dan, met de deurknop in de hand, zegt Smits over de toekomst van KPN - onder verwijzing naar het artikel *How the internet killed the phone business* in *The Economist* van 15 september 2005: "De kernvraag is of we over tien jaar of al over vijf jaar onze laatste telefoontik verkopen. Waar gaan ook wij als aanbieder op de ten dode opgeschreven miljardenmarkt van traditionele telefonie onze inkomsten vandaan halen?" ■

### KPN – kengegevens (miljoenen euro's)

	2004	2003
Netto-omzet	11.731	11.870
Bedrijfsresultaat	2.457	3.108
Nettowinst	1.511	2.246
Aantal medewerkers (jaargemiddelde)	28.911	31.267

### OPTA

Onafhankelijke Post en Telecommunicatie Autoriteit houdt onafhankelijk toezicht op de naleving van de wet- en regelgeving op het gebied van post en elektronische communicatiediensten. Deze wet- en regelgeving is erop gericht concurrentie op deze markten te bevorderen. Hierdoor ontstaan meer keuzemogelijkheden en eerlijke prijzen voor consumenten. OPTA is een overheidsinstantie en opereert als zelfstandig bestuursorgaan op afstand van het ministerie van Economische Zaken.