

JAN KEES DE JAGER

# ‘STARTUPS LATEN EEN OLIFANT ALS KPN DANSEN’

Op het eerste gezicht lijken grote bedrijven en startups niks met elkaar gemeen te hebben. Want wat moeten jonge hippe ondernemers nou bij saaie grijze pakken? Meer dan je denkt, zegt KPN-cfo Jan Kees de Jager.

Voordat Jan Kees de Jager politicus werd – eerst staatssecretaris, later minister – stond hij aan het roer van internetbedrijf ISM eCompany. Nu, ruim 25 jaar later, is hij bij KPN bezig met nieuw ondernemerschap. De Jager is namelijk ambassadeur van COSTA. Nee, niet die Nederlandse film over proppers aan de Spaanse kust, maar een samenwerking tussen Corporates (CO) en Startups (STA). Die twee werelden blijken best goed verenigbaar te zijn, vertelt De Jager op het Haagse hoofdkantoor van KPN.

**U was ooit zelf startup-ondernemer. Kreeg u een voet tussen de deur bij een groot bedrijf?**

‘Binnenkomen ging nog wel, maar tot zaken overgaan was lastiger. Ten eerste is zo'n bedrijf een heel groot bolwerk, met afdelingen die niet altijd op hetzelfde spoor zitten. Ik dacht weleens dat ik goede afspraken had

**‘DEDAIN NAAR STARTUPS IS ER NIET MEER’**

gemaakt, een samenwerking had geregeld, totdat bleek dat een andere afdeling met totaal iets anders bezig was. Waardoor jouw bedrijf opeens concurrerend of niet meer relevant werd. En dan werd de stekker eruit getrokken.’

**Werd u serieus genomen als startup?**

‘Er werd niet met dedain naar startups gekeken. Maar wel met een gevoel van: zijn jullie wel relevant genoeg? Moet ik mijn tijd nou aan een kleiner bedrijf spenderen? Overigens gold dat destijds ook voor grote onderzoeksinstellingen. Met de technische universiteiten in Nederland was dat ook lastig voor mijn bedrijf, terwijl we in Oekraïne heel snel een samenwerking hebben opgezet met één van de beste universiteiten.’

**Dat was ruim twintig jaar geleden.**

‘Grote bedrijven waren toen heel erg gesloten,



## Wie is Jan Kees de Jager?

Jan Kees de Jager (1969) studeerde economie en rechten aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Tijdens zijn studie startte hij internetbedrijf ISM eCompany. Van 2007 tot 2010 was hij staatssecretaris Financiën, in de twee jaar erna minister van datzelfde ministerie. In 2014 werd De Jager cfo van KPN.

zelf bezig met innovatie en hielden heel erg hun kaarten tegen de borst. Dat is nu enorm anders. Kijk maar naar grote bedrijven zoals DSM en Philips die een open campus hebben opgezet en veel meer zoeken naar samenwerking. Of de farmaceutische industrie die veel r&d uitbesteedt aan kleinere bedrijven. Multinationals en *corporates* begrijpen dat het niet meer wij-zij is.'

De wereld is veranderd, wil De Jager maar zeggen. 'In algemene zin zie je dat ontwikkelingen gewoon veel sneller gaan dan vroeger. De periode tussen het moment van uitvinding van een nieuwe product tot naar de markt gaan is heel kort geworden. Dat vereist wendbaarheid en veerkracht van grote bedrijven. Een product binnen drie maanden op de markt zetten is knap lastig voor een heel groot bedrijf. Daarom is het juist zo goed om samen te werken met kleinere bedrijven die snel nieuwe innovaties spotten en veel sneller tot actie kunnen overgaan.'

### Waarom zou je samenwerken als je zulke bedrijven ook kunt opkopen?

'We nemen nog steeds wel veel bedrijven over, maar vroeger werd echt elk bedrijf onmiddellijk geassimileerd in dat grote, groene bedrijf dat KPN is. Nu laten we ze juist bewust een aantal jaar in relatieve rust werken. En geven we ze toegang tot ons netwerk, sales force, technische specialisten en marketing. Als je een bedrijf direct overneemt en meteen integreert, vernietig je juist een deel van de belangrijke waarde van zo'n bedrijf, namelijk de cultuur, veerkracht en snelheid. Dat is waar startups zo goed in zijn.'

### Hoe vindt u die startups eigenlijk?

'Bij KPN hebben we dat heel praktisch aangepakt. We hebben een hele nieuwe afdeling opgericht en we hebben één startup-manager, Marie José van den Boomgaard, aangesteld. Die doet alle contacten met de startups. Om de paar maanden organiseren we een borrel waar dan honderden startups op afkomen en dan luisteren we naar alle ideeën. Ik merk dan dat alle ondernemers die ik daar spreek Marie José kennen.'

De Jager, lachend: 'En geloof me: zij zit mensen binnen KPN dan ook echt achter de broek aan om af te spreken met veelbelovende start-



ups. Dat kan ik elk bedrijf aanraden. Daarnaast hebben we ook een ventures afdeling opgericht – met een fonds van 70 miljoen euro – dat investeert in kleinere bedrijven.'

### Wat heeft dat al voor innovaties opgeleverd?

'Een van de bedrijven waar KPN in heeft geïnvesteerd, is Nello: een slimme intercom. Een ander bedrijf is bijvoorbeeld Sensara, dat sensoren ontwikkelt voor thuiswonende ouderen. Wij zijn heel goed in het bouwen van netwerken, maar minder goed in het maken van sensoren. We werken samen met verschillende startups die dat wel kunnen. Een voorbeeld daarvan is een Belgisch bedrijf dat sensoren voor gereedschap ontwikkelt – dat raakt namelijk nogal eens zoek op de bouwplaats – en die werken dan op ons netwerk.'

### Groot bedrijf, startup: dat levert vast weleens een cultuur clash op?

'Daarom hebben we juist een nieuwe afdeling binnen KPN opgericht. De mensen die daar werken – een mix van nieuwe mensen en van mensen die al bij KPN werkten – zitten eigenlijk tussen de startup-wereld en de corporate-wereld in. Ze weten hoe KPN werkt, maar gaan

tegelijkertijd veel gemakkelijker het gesprek aan met startup-ondernemers. De cultuur op die afdeling is ook wat losser: geen pakken, casual, jonge mensen, gezamenlijke lunch. Ze slaan dus een brug. Maar ze moeten ook niet losgezongen raken van KPN, want anders heb je die synergie niet.'

De Jager probeert het met een metafoor: 'Uiteindelijk moeten we die hele olifant die KPN is leren dansen met een flamingo – zo noem ik dat. Ook al bedoelt de olifant het goed, er is altijd het risico dat hij op de flamingo gaat staan. Dat spel moet je leren. Daarom wil ik ook dat uiteindelijk het hele bedrijf wendbaar en flexibel wordt.'

### Zijn Nederlandse bedrijven net zo serieus bezig als bedrijven in Silicon Valley?

'Inmiddels wel. Kijk: dat Amerikaanse ecosysteem waarbij de venture capitalists, law firms, grote bedrijven en kleine bedrijven heel dicht bij elkaar zitten, is bijna ideaal. Waarbij iedere student van Stanford of MIT *startup-minded* is. De arbeidsmarkt is flexibeler. We zullen niet snel die kwaliteit kunnen repliceren. Maar tegelijkertijd heeft dat systeem ook nadelen. De kosten van programmeurs zijn bijvoorbeeld steeds hoger gewor-



## 'HET GEVAAR IS DAT JE DE CULTUUR VAN START-UPS VERNIETIGT'

den. Een paar jaar geleden vroegen investeerders nog aan Nederlandse startups om naar Amerika te komen. Nu zeggen ze: Blijf maar in Nederland, want dat heeft ook voordelen.'

'De toegang tot kennisinstellingen is in Nederland steeds beter geworden, net als de samenwerking met grote bedrijven. Er is in Nederland een interessant ecosysteem ontstaan dat internationaal heel goed meekomt.'

### Maar het kan altijd beter.

'Ik denk vooral dat de overheid niet moet gaan zitten bedenken wat goede uitvindingen kunnen zijn. Maar stimuleer ondernemerschap in algemene zin, zorg voor een vruchtbare voedingsbodem. Als startende ondernemer liep ik daar ook vaak tegenaan. Een nieuw kabinet mag van mij aan de slag om regedruk verder omlaag te brengen en het ontslagrecht te versoepelen. Zorg ervoor dat succesvolle fiscale regelingen zoals de innovatiebox makkelijk toegankelijk blijven voor startups. En toegang tot kennisinstellingen moet nóg beter, hoewel we al een eind op weg zijn.' ■

Online zijn leuke extra's toegevoegd. Kijk maar op [www.opiniebladforum.nl](http://www.opiniebladforum.nl)



JEROEN POORTVLIET

## Aanslag

De dag die je wist dat zou komen was eindelijk hier. Dat dacht ik op 23 augustus toen bekend werd dat een optreden van de Amerikaanse band Allah-Las in Rotterdam was afgelast wegens terreurdreiging. Het bleek uiteindelijk allemaal heel anders te liggen. Maar om nou te zeggen loos alarm...

De dronken Spaanse loodgieter die met gasflessen in zijn bestelauto een paar keer langs de concertzaal reed, laat ik maar even buiten beschouwing. Hoe toevallig kan toeval zijn, vraag ik me wel af. Of werken er gewoon veel Spaanse loodgieters in Nederland?

Ook over de bandnaam wil ik kort zijn. Wie zich naar Allah vernoemt om 'iets heiligs' in zijn naam te hebben, kan beter het voorbeeld van de Jesus & Mary Chain volgen. Christenen hebben namelijk al wat langer ervaring (en geduld) met blasfemie.

Laten we ons focussen op Jimmy F., de zelfbenoemde terroristenjager. Die het vertrouwen van zijn terroristenvrienden op internet probeert te winnen door tips te geven over aanslagen met de meeste doden, en door zelf een aanslag voor te wenden. Wat vervolgens wordt opgepikt door de Spaanse politie, die de Nederlandse collega's tipt.

De AIVD, die eerder gebruik had gemaakt van een tip van Jimmy, laat hem weten dat de Nederlandse politie hem op het spoor is, in de veronderstelling dat hij écht een aanslag wil plegen. Jimmy belt 112 om uitleg te geven, wordt doorverbonden en komt bij het lokale politiebureau uit. Daar maken ze een notitie. Uiteindelijk wordt Jimmy toch met machtsvertoon door een antiterreureenheid opgepakt, en duurt het enige tijd voordat ze de aap uit zijn mouw krijgen.

Eind goed, al goed, zou je zeggen, maar erg sterk vond ik het optreden van onze diensten niet. Waarom heeft de AIVD geen contact opgenomen met de politie? Heeft een alarmnummer zin als je van het kastje naar de muur wordt gestuurd? En hoever ga je als zelfbenoemde terroristenjager? Kortom: ik hou mijn hart vast voor de volgende (echte) aanslag.

Paul Scheer