

Almeeloos bedrijf als lichtend voorbeeld

Ruim baan voor vernieuwing

Koninklijke Ten Cate nv werd in 2007 uitgeroepen tot meest innovatieve onderneming van Nederland. Hoe kreeg het eeuwenoude textielbedrijf dat voor elkaar? En welke boodschap heeft TenCate voor de zorgsector?

LJITSKE LINGSMA

Twee dunne, lichte plaatjes liggen op tafel in het kantoor van Ron Bijkersma. De director human resources van TenCate pakt ze op om ze aan het bezoek te laten zien. Voor de amateur is het niet meer dan een soort luminaat. Maar de kenner weet dat het composiet is: flexibel plaatmateriaal van geweven koolstofvezels of glasvezels, gemaakt door TenCate. Het is lichter dan aluminium, sterker dan staal en in beginsel recyclebaar. Een groot deel van het interieur van vliegtuigen, zoals de spinnin gen van de raampjes, is ervan gemaakt. Ook onderdelen als ribben en vleugeldelen zijn tegenwoordig van composiet. Maar liefst 24 procent van de modernste Airbus bestaat er uit. Binnenkort is het mogelijk om grote vliegtuigen volledig te bouwen van composiet. Misschien zelfs te voorzien van zonnecellen. *The sky is the limit.*

Visionair en vernieuwend

TenCate, nog steeds met het hoofdkantoor in Almelo gevestigd, bestaat al 305 jaar. Misschien nog langer, maar dat is niet te bewijzen, zegt Bijkersma. Als een van de weinige Nederlandse textielbedrijven heeft TenCate weten te overleven. De rest moest het afleggen in de concurrentie met de lagelonenlanden. Een van de geheimen van TenCate: visionair en vernieuwend. "Innovatie zit in de genen van het bedrijf", zegt Bijkersma. Het begon al in 1852 toen het als eerste textielbedrijf in Nederland de Engelse stoomtechnologie als aandrijving van de honderden weefmachines in gebruik nam.

Nog altijd 'weeft' TenCate. Tegenwoordig niet alleen meer met natuurlijke vezels, maar vooral – met behulp van geavanceerde technologie – met synthetische vezels,

die voor specifieke toepassingen worden bewerkt met harsen en chemicaliën. In de bedrijfsbrochures zijn de producten te zien die met TenCate-materialen zijn gemaakt.

Een brandweerman showt een pak van vlammenwerend materiaal dat de hitte buiten

houdt en tegelijk ademt. Voetballers spelen op een kunstgrassysteem waar TenCate de basismaterialen voor levert. TenCate maakt geotextiel om dijken en wegen te verstevigen. In de lucht- en ruimtevaart heeft de onderneming gerenommeerde klanten als Nasa, Boeing en Airbus.

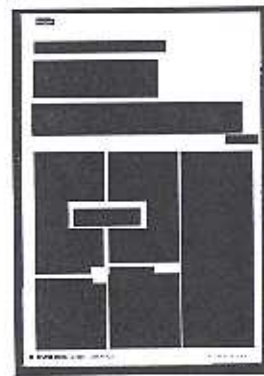
Klein hoofdkantoor

De Rotterdam School of Management (RSM) van de Erasmus Universiteit riep TenCate in 2007 uit tot meest innovatieve en competitieve organisatie van Nederland – twee kwaliteiten die bij het bedrijf nauw met elkaar samenhangen. De jury, waarin Alexander Rinnooy Kan (SER), Bernard Wientjes (VNO-NCW) en Louk Hermans (MKB Nederland) zitting hadden, was onder de indruk van de manier waarop TenCate zich had ontwikkeld tot producent van hightechtextiel. Vooral sociale innovatie bleek daarbij doorslaggevend. Dat sluit aan bij de opvattingen van onderzoekers van de RSM Erasmus Universiteit dat investeringen in *research and development* slechts 25 procent van succesvolle innovatie bepalen, terwijl maar liefst 75 procent door organisatie- en managementaspecten wordt bepaald.

Ook al zouden de producten van TenCate anders doen vermoeden, het bedrijf heeft geen groot laboratorium om al die technologische uitvindingen te doen. "Wij hebben vooral contacten met specialisten van universiteiten en onderzoeksinstituten als TNO. We betalen promovendi om onder-

zoek te doen. Als we zelf een groot lab met honderd stofjassen zouden hebben, zijn we niet flexibel genoeg. Want vandaag hebben we kunstgrasdeskundigen nodig, maar morgen bijvoorbeeld experts op het gebied van zonnecellen", aldus Bijkersma. Open innovatie is de leidraad voor de multinational.

De innovatieve kracht komt voort uit het besturingsmodel, stelt Bijkersma. TenCate heeft een opmerkelijk klein hoofdkantoor met 34 mensen, onder wie twintig financiële experts. Want als beursgenoteerde onderneming moet de financiële verslaggeving perfect op orde zijn. Deze top stuurt een bedrijf aan van circa 4500 medewerkers wereldwijd. "Met zo'n aantal mensen hoef je weinig te controleren. Dat willen we ook niet. We runnen het bedrijf op basis van vertrouwen", legt Bijkersma uit. "Ik ben directeur HR en zit hier alleen met een secretaresse, een paar ondersteunende medewerkers en kan alleen focussen op hoofdlijnen. De rest van de HR-collega's zit in de lijn. We bieden ruimte aan mensen om beslissingen te nemen. En om fouten te maken. Want dat moet ook kunnen. Als je heel strak bent georganiseerd, dood je het ondernemerschap. Dan creëer je hele lagen van managers die altijd antwoord geven op de vragen die je stelt, maar nooit op niet gestelde vragen. De essentie van



innovatie is dat je juist niet meteen het antwoord op de vraag hebt. Het gaat om ruimte voor ondernemerschap, creativiteit, risico's durven nemen en vernieuwende en uitdagende dingen doen.'

Iedereen denkt mee

Het hoofdkantoor houdt de touwtjes op afstand in handen door per kwartaal met alle vijf productgroepen afzonderlijk de prestaties door te nemen gebaseerd op het businessmodel waarin de doelen kernachtig en duidelijk zijn gesteld. Innovatie is een van de vier hoekstenen van het model, dat zelfs is afgebeeld op kaartjes die werknemers als een soort bankpas bij zich kunnen steken. "Innovatie is de humuslaag van dit industriële bedrijf. Het gaat niet om dat ene briljante idee, maar om het creëren van een omgeving waarin vernieuwing gedijt," aldus Bijkersma.

Om een open, innovatief klimaat te scheppen is het volgens hem niet verstandig om slechts enkele medewerkers als vernieuwers te selecteren in een management development-programma. "Het gevaar is dat zo'n klein groepje lastig wordt, want zij zien zich als de elite. De overige medewerkers zijn dan moeilijk te managen want je hebt de boodschap afgegeven dat zij niet voldoen aan de criteria en niet innovatief zijn. Wij zeggen: iedereen is talentvol. We dagen ze uit via direct mail, de website, het intranet en de ideeënbus om mee te denken." Zo loste een vakman een lastig probleem op door een snijmes aan een machine toe te voegen, waardoor het afwerken van de materialen automatisch verloopt. Het bleek niet alleen praktisch, maar ook een enorme kostenbesparing.

Nieuwe producten

Voor professionals tussen de 30 en 35 jaar op hbo-denkniveau, heeft TenCate het speciale 'Talent Programma'. "Het gaat om

mensen die potentieel hebben te groeien," aldus Bijkersma. Zij worden uitgenodigd om deel te nemen aan events, zoals een workshop of een discussie met de voorzitter van de raad van bestuur over zaken als het opzetten van een nieuwe fabriek in China. Ze kunnen ook deelnemen aan management-games. "Sommige mensen voelen zich daar meer op hun gemak en kunnen laten zien dat ze andere bepaalde kwaliteiten hebben."

Daarnaast is er het 'Active Programma' voor het toekomstige topkader. Het is een mini-MBA bestemd voor jonge academici op bachelorniveau, die uit alle bedrijfsonderdelen kunnen komen. In gemengde teams van verschillende disciplines en nationaliteiten werken ze samen aan een project dat vernieuwend moet zijn. Hun opdracht is om een nieuw product te ontwikkelen dat in beginsel binnen een jaar op de markt moet kunnen worden gebracht. In het bedrijf moeten ze een sponsor zoeken. Bovendien moeten de teams gaan praten met experts en klanten. Zo'n opleiding kost weliswaar 10.000 tot 20.000 euro, maar het werkt, zegt Bijkersma. Zo ontstond het 'tijdelijke gebouw': een concept voor een nieuwe markt gebaseerd op de traditionele tent. Grote composieten constructies worden bekleed met hightechweefsel waardoor het sterk, rekbaar, waterafstotend, warmtewerend, vlamvertragend, snijbestendig en zelfs kogelwerend kan worden gemaakt. Deze 'gebouwen' kunnen snel worden ingezet als tijdelijk stadion of als opvang in rampgebieden. "Dergelijke voortdurende vernieuwing hebben we heel hard nodig. We zitten in een specifieke markt

en moeten heel scherp blijven.

Het is hollen en een extra stap zetten. Het is eten of gegeten worden."

Thomashuizen

Maar als Bijkersma de vraag voorgelegd krijgt wat de zorgsector van TenCate kan leren, deinst hij terug. Hij vindt zorginstellingen te grootschalig, met te veel managers waardoor het overzicht zoek is. Het micromanagement door in minuten uit te rekenen hoeveel tijd verzorgenden aan een patiënt mogen besteden, is hem een gruwel. "De centrale vraag die instellingen zich moeten stellen, is: zou ik hier zelf als patiënt willen liggen?" Eigenlijk pleit Bijkersma voor een businessmodel zoals TenCate het heeft: een platte organisatie, duidelijk leiderschap, een minimum aan managers en veel ruimte voor vernieuwing en ondernemerschap. "Breng het geld naar waar het nodig is: de zorg."

Er is een innovatie die Bijkersma erg aanspreekt: de Thomashuizen. Initiatiefneemster Hans van Putten zag dat het niet goed ging met zijn gehandicapte zoon in grote zorginstellingen en ontdekte dat het ook anders kon. Gehandicapten die als klanten in prachtige zorgpanden wonen, waar een ondernemersecht paar de zaak runt. "Er is geen groot hoofdkwartier. Er zijn geen managers. Als je klein bent, hoef je ook niet zo te controleren. Daar worden mensen echt creatief en initiatiefrijk van." ●

'Innovatie zit in de genen van het bedrijf'

'Als je heel strak bent georganiseerd, dood je het ondernemerschap'



BIJ TENCATE IS IEDEREEN TALENTVOL. ALLE MEDEWERKERS WORDEN UITGEDAAGD MET IDEEËN TE KOMEN. DAT HEEFT GERESELT IN SPECIALE WERKSELFS VOOR BRANDWATERPAKKEN EN KUNSTGRAS VOOR HET POLMAN VOETBALSTADION IN ALBEO.