

Het organiserend vermogen van Noord-Nederland

TxU hield in september voor het eerst een rondetafeldiscussie. Op een fraaie nazomerdag, maar onder een somber politiek gesternte: het kabinet wil de economische steun aan Noord-Nederland per 2006 beëindigen en de drie provincies lopen daar tegen te hoop. Gespreksleider Hans Broekhuis wil het echter hebben over kansen. Daartoe keert hij het bekende motto 'think global, act local' om: bedenk lokaal slimme oplossingen en zet die wereldwijd af. De Noordelijke economie bezit daarvoor het organiserend vermogen, luidt de conclusie aan tafel. Met zijn netwerkprogramma's voert TxU dat vermogen nog verder op.



Rond de tafel: Ed van de Beek, plaatsvervangend directeur NOM; Hans Broekhuis, lector Strategisch Ondernemen Hanze Hogeschool; Jouke van Dijk, hoogleraar Regionale Arbeidsmarktanalyse Rijksuniversiteit Groningen; Gerrit Hes, directeur Broersma Logistiek; Arie Hidding, directeur Hidding Machinefabriek; Geert Joosten, voorzitter Stichting TxU Noord-Nederland; Folkert van der Meulen, programmamanager TxU Noord-Nederland; Adrie Overdulve, plantmanager Dow Chemical Delfzijl; Jos van Stratum, directeur Neopost Industrie.

In Paterswolde zijn aangeschoven wetenschappers, TxU-vertegenwoordigers en vier Noord-Nederlandse ondernemers, door TxU-programmamanager Folkert van der Meulen gekarakteriseerd als kritische meedenkers. Gespreksleider Hans Broekhuis, lector Strategisch Ondernemen aan de Hanze Hogeschool in Groningen, vraagt naar de sterke punten van ondernemend Noord-Nederland. Gerrit Hes van Broersma Logistiek bijt het spits af, met een voorbeeld dat niet uit de industrie stamt maar wel kenmerkend is voor de regio. Het gaat om een wijnhandel, in 25

jaar tijd uitgegroeid tot een wereldspeler met eigen wijnhuizen in Zuid-Afrika en Chili. Vestiging bij Rotterdam zou logistiek voordeliger zijn, toch blijft het bedrijf in Noord-Nederland, vanwege het opgebouwde netwerk en de loyaliteit van het personeel.

Innovatie van onderop

Hes' voorbeeld roept herkenning op. Onder meer bij Arie Hidding, die naast Hidding Machinefabriek in Emmen ook bedrijven in Twente, Amsterdam en bij Dortmund onder zijn hoede heeft. Hij constateert flinke ver-

TxU-4: werkwijzen en thema's

TxU Noord-Nederland is het initiatief van een aantal bedrijven en de NOM (Investerings- en Ontwikkelingsmaatschappij voor Noord-Nederland). Doelstelling is het verbeteren van de concurrentiepositie van Noordelijke toeleveranciers op de (inter)nationale markt. De Stichting TxU Noord-Nederland heeft het programmamanagement ingehuurd bij de NOM en financiering komt van het Samenwerkingsverband Noord-Nederland (de provincies Drenthe, Friesland en Groningen) en de NOM. Toeleveranciers kunnen concrete projecten uitvoeren en de resultaten daarvan implementeren met financiële ondersteuning van TxU: subsidie en/of een achtergestelde, renteloze lening voor de inhuur van externe adviseurs en andere externe kosten. De tweede fase van het programma TxU-4 is medio dit jaar van start gegaan. Onder de gemeenschappelijke noemer ketenoptimalisatie komen de volgende thema's aan bod: Strategieontwikkeling; Ketenvorming; Netwerkvorming; Veiligheid, Gezondheid en Milieu; Transparantie.

www.txu.nl

schillen. 'Medewerkers in Noord-Nederland zijn bescheiden, betrokken en presteren meer voor een lager loon. In de 'blauwe' afdeling is dat een voordeel. Het hoger kader zou zich echter beter moeten presenteren.' Adrie Overdulve, plantmanager bij Dow Chemical in Delfzijl, spreekt van een 'het kon minder'-syndroom: 'Mensen moeten gewoon meer erkennen dat ze iets goed hebben gedaan.' Wellicht ligt een verklaring in de stelling van Ed van de Beek, plaatsvervan-



gend directeur van de NOM, dat Noord-Nederland meer een hbo- dan een universitaire regio is. In ieder geval qua cijfers, bevestigt Jouke van Dijk, hoogleraar Regionale Arbeidsmarktanalyse aan de Rijksuniversiteit Groningen, telt het hoger personeel in de regio naar verhouding weinig academi-

ci en veel hbo'ers. Bij zo'n hbo-regio past een pragmatische opstelling, die zich vaak vertaalt in bescheidenheid, beter dan hoogdravendheid. Noord-Nederland is goed in innovatie, stelt Van de Beek, niet 'highbrow' zoals nanotechnologie, maar veeleer 'hands-on'. Noord-Nederland is geen patentontwikkelaar, maar een patenttoepasser. De innovatieve ideeën komen uit de bedrijven zelf. Stimuleringsbeleid moet zich dan ook - mede omdat de regio naar verhouding veel kleine bedrijven telt - richten op het organiseren van dat innovatiepotentieel. Het maakt Van de Beek tot een enthousiast pleitbezorger voor de TxU-methode: 'Bedrijven in clusters bij elkaar brengen en als daar een sterk idee uitkomt, helpen dat tot productie te laten komen.' Zo kan TxU compenseren voor het feit dat de regio een beperkt aantal grote bedrijven telt, vult TxU-voorzitter Geert Joosten aan.

Grote spelers

Jos van Stratum, directeur van producent van mailingsystemen Neopost Industrie in Drachten, kan zich vinden in de aftrap van Broekhuis, maar het beeld van hbo-regio baart hem zorgen. 'Ons bedrijf heeft inderdaad de wereld als verzorgingsgebied en wij doen hier lokaal de productontwikkeling. Maar het is de vraag of wij dat kunnen continueren, want wij kunnen onvoldoende mensen met het vereiste intellectuele niveau, de ambitie en het grensoverschrijdende denkvermogen aantrekken.' Dat komt onder meer doordat de carrièreperspectieven, door een schaarste aan grote spelers, niet breed zijn, weet arbeidsmarktverkenner Van Dijk. Er ligt dus een probleem bij het midden en hoger managementkader, constateert Broekhuis. Hij ziet daar een rol voor TxU weggelegd. TxU-voorzitter Joosten is echter optimistisch: dit kaderprobleem zal zich op termijn vanzelf oplossen, als meer 'spijtoptanten' vanwege het aantrekkelijke woon- en leefklimaat de weg terug naar de regio vinden. Nodig is wel een doorbreken van de 'pittoreske fragmentatie', zoals Van de Beek het noemt: niet meer elke bestuurder zijn eigen stokpaardje laten berijden, maar inzetten op de natuurlijke sterktes van de regio. Dat is ook het nieuwe beleid van het ministerie van EZ, dat in de nota 'Pieken in de Delta' onder meer Energy Valley opvoert.

Slimmer

De energie-intensieve procesindustrie is in die Noord-Nederlandse Energy Valley ruim vertegenwoordigd. In de sfeer van onderhoud voor de procesindustrie telt de regio echter vooral de eerder genoemde kleinere

bedrijven. Met hulp van het TxU-netwerkprogramma voor de procesindustrie is dit nadeel inmiddels echter in een voordeel omgeslagen, schetst Van de Beek: 'De procesindustrie wil naar turnkey toelevering. Wij hebben daar echter niet de grote Siemens'en voor. Onder impuls van TxU ontstaan nu flexibele clusters die turnkey onderhoud kunnen aanbieden. Hun flexibiliteit begint nu een voordeel te worden.' Een voorbeeld van slim organiseren. 'We moeten het voorlopig inderdaad van slimmer en goedkoper hebben', aldus Van Stratum. 'Dus moeten we zorgen dat we hier een broedkamer voor nieuwe productideeën hebben. Het ambitieniveau mag hier wel wat hoger.' Dat is precies waar de gespreksleider op uit is, een paar slimme ideeën voor innovatie, als voorbeelden van het organiserend vermogen van Noord-Nederland.

Kansen

Broekhuis geeft een voorzet met een voorbeeld over hulpmiddelen voor de zorg. Die worden nu nog door producenten toegeleverd aan een centraal magazijn, waar mensen zelf hun spullen kunnen afhalen, bij een chagrijnige magazijnmeester. 'Waarom lever je niet rechtstreeks aan de klant en gooi je die magazijnfunctie eruit? Daar komt geen r&d aan te pas, maar het is wel slim organiseren.' Adrie Overdule haakt in met een voorbeeld dat ook gaat over het denken buiten bestaande structuren: 'Onze afzet ligt grotendeels in Europa. We hadden daar drie logistieke partners voor en het idee was dat daar nog wel wat viel te winnen. We hadden gewoon met onderhandelen kunnen proberen iets van de prijs af te halen. Maar we hebben gevraagd om eens met nieuwe ideeën te komen. Een aanbieder kwam met een heel nieuw conceptueel model voor de logistiek in combinatie met site-specifieke activiteiten; dat leverde meer kostenbesparing op dan verwacht.' Arie Hidding ziet kansen in de zogeheten compensatiemarkt (zie elders in deze special). Hij bepleit rond een ervaren speler in de defensiemarkt een cluster op te zetten met Noordelijke toeleveranciers. Geert Joosten, oud-directielid van Gasunie, komt met een voorbeeld uit Energy Valley: een micro-warmtekrachtcentrale voor huishoudens, die deel uitmaakt van een virtuele energiecentrale. Als bewoners vertrokken zijn naar hun werk, levert hij elektriciteit aan het net. 'De Gasunie heeft er bewust geen patent op genomen om de industrie, ook de regionale, op dit idee te laten inspringen.' Zo organiseert Noord-Nederland zijn eigen kansen. Met ondersteuning vanuit de netwerkprogramma's van TxU. ■