



Een ochtend praten met Loek de Vries, CEO van TenCate, laat veel indrukken na. Ten eerste: TenCate boert uitstekend. Ten tweede: innovatie en entrepreneurschap zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Ten slotte: we moeten wereldwijd kijken. 'Twente is prachtig, maar vergeleken met globale perspectieven praat je hier toch over een andere werkelijkheid, een andere dynamiek.'

Het interview vindt plaats op de dag voordat TenCate in Nijverdal het Open Innovation Center Advanced Materials (OICAM) opent. Dat is een netwerk van bedrijven en instellingen, een open innovatieve omgeving voor nieuwe ideeën en technologieën rondom 'advanced materials'. Onder het dak van OICAM vindt vernieuwend onderzoek plaats naar nieuwe materialen, er is ruimte voor laboratoriumfaciliteiten, proefproductie en proeffabricage. Met zes partners (waaronder Oost NV, Saxion en de provincie Overijssel) heeft TenCate hiervoor het initiatief genomen.

#### **Innovatie moet klein beginnen**

'Kijk,' zegt De Vries, 'deze brief schreven wij al in 2004 aan de Commissaris van de Koningin, Jansen. Het idee voor zoiets als OICAM en voor het ontwikkelen van luchtvaartgebonden industrie in Twente hadden we toen al. In essentie is Twente een materialengebied: Twente Materials Valley. Circa 28% van onze industrie zit in deze hoogwaardige maakindustrie. Wij moeten onze roots niet verloochenen. Dat heeft TenCate ooit wel gedaan, rond 1990 zijn we gaan diversificeren. Niet verstandig, dit is een textielbedrijf, in dat vak hebben wij de kennis en de kunde. Door technologieën te verbinden, ontstaan weer nieuwe producten, applicaties en functionaliteiten. Inbedden van chemische technologie, textieltechnologie, materiaaltechnologie en nanotechnologie in een fundament van toegepast onderzoek en industrieel onderzoek, dat is wat TenCate doet. Samen met andere bedrijven levert dat vervolgens de gewenste innovatieve spin-offs. Een soortgelijke (boven) regionale aanpak zal Materials Valley opstuwten in de vaart der volkeren.'

# 'Twente is vooral Materials Valley'

## Zorg naar Health Valley

De Vries ziet zonder meer het belang van samenwerking tussen de vier O's: ondernemers, overheden, onderwijs en onderzoekers. 'Maar bij het bedrijfsleven heb je altijd een sense of urgency. Meer haast, meer drive. En innovatie is iets wat je niet van bovenaf moet opleggen. De rol van de overheid zou ondersteunend en faciliterend moeten zijn. Goede innovaties starten altijd klein en behoeven vervolgens structuur. De domeinen Materialen en Mechatronics zijn typisch aanbodgestuurde domeinen en moeten aansluiten op typische vraagclusters zoals Zorg, Bouw of Food. Ik zie het als essentieel om knooppunten en verbindingen te genereren tussen domeinen en clusters. Anderzijds bieden regionale clusterverbindingen veel meer kansen, waardoor het innovatieve proces veel effectiever verloopt. Het Twentse cluster Zorg past veel beter in de verbinding met Health Valley, het hoogwaardige gebied Nijmegen-Oss- Eindhoven. Daar kan het veel effectiever functioneren. Teijin en DSM zou ik graag in het Materialencluster inpassen vanuit een ketenkennis-integratie gedachte. We moeten focus houden. Immers: A good strategy makes some customers unhappy...'

'Vanaf 1998 passen wij end user marketing toe. Motto: de klant is Koning maar de eindklant is Keizer. Wij produceren al jaren composieten als substituuat voor aluminium dat gebruikt wordt door Boeing en Airbus'. De Vries staat op en pakt een simpel plaatje plastic. Of is het

metaal? 'Dit is een thermoplastisch composiet', vertelt hij. 'Het is gemaakt met de techniek van zijdeweven, maar de basis is koolstof. Zestien keer sterker dan staal, zestien keer lichter dan staal. In Nijverdalen gemaakt. Je kunt er vliegtuigen, treinen, schepen en auto's van construeren.'

## Innovatieplatform Twente

In 2010 liet de Rekenkamer Oost-Nederland bezorgde geluiden horen over de wijze waarop de regionale innovatiesubsidies worden ingezet: 'gebrekkige sturing' en 'te beperkte informatie over de voortgang en effecten', dat waren de klachten. Loek de Vries kent de kritiek. Hij pakt een papiertje en begint te schetsen. 'Kijk, dit zijn de vijf clusters die we hebben in Twente: Food, Zorg, Mechatronica, Techniek, Materialen en Bouw. Als je nu sterkte wilt creëren, moet je ze niet allemaal los van elkaar, zonder samenhang of zonder coherentie financieel ondersteunen.' Hij tekent vervolgens op een X-as de clusters Zorg, Bouw en Food en op de Y-as de clusters Materialen en Mechatronica.

'De eerste drie zijn dus vraaggestuurd, de twee andere clusters zijn aanbodgestuurd. Wat je nu moet doen, is zoeken naar de knooppunten: waar ondersteunt het aanbod de vraag? Daar kan innovatie tot stand komen, dat is het juiste proces om innovatiebudgetten te besteden. De verbinding van deze knooppunten leidt weer tot innovatiemapping. Een onafhankelijke

stichting met wetenschappers en economische ambtenaren zou moeten beoordelen welke voorgelegde innovaties het meest kansrijk zijn. Daarom is coherentie en structuur een noodzakelijke voorwaarde. Op de knooppunten ontstaan in feite de verbindingen tussen vraag en aanbod van de clusters. Samenwerking wordt mogelijk door fundamenteel, toegepast en industrieel onderzoek te bundelen. De UT, Saxion en de industrie werken daar dus ook samen. De Regional Technological Roadmap noemen wij dat. Wetenschappers en regio- en provinciebestuurders moeten de verbindingen bewaken en een go of no go uitspreken. De overheid is uiteindelijk eindverantwoordelijk voor de innovatiebudgetten.'

## Technisch failliet

In de jaren '90 was TenCate nagenoeg technisch failliet. Vijftien jaar later maakt het bedrijf met ruim 4.500 medewerkers een omzet van ruim € 1 miljard en een nettowinst in 2010 van €49 miljoen. Wat veroorzaakte de omslag? 'Visie, coherent denken, focus, structureren, implementeren in operaties. Helder zijn, geen politieke statements, een sense of urgency, altijd doorgaan.' We vragen een voorbeeld. De Vries steekt het composietplaatje ter grootte van een A4'tje nog eens in de lucht. 'Je moet out of the box denken en creatief zijn. Als ik in Japan met iemand van Toyota praat, denk ik: die kunnen iets met ons composiet. De kunst is altijd om je product te vertalen naar een markt

en vice versa. Vliegtuigen besparen 30% op de brandstof als ze gemaakt zijn van dit materiaal – dertig procent! Dus tegelijkertijd een kans voor de automobiellndustrie.'

'Ons hele bedrijf is R&D-gedreven geworden. Zeker vijf procent van onze begroting wordt besteed aan onderzoek en ontwikkeling. Ten Cate is wereldwijd met afstand de leider als het gaat om het aantal gedeponeerde patenten in de textielmarkt. De stappen verlopen van inventie naar innovatie, van prototype naar product en vervolgens naar reproduceerbaarheid, met als uitgangspunt duurzaamheid. Ons product TenCate Defender M, een vlamvertragend legeruniform, zorgde voor 10.000 banen in Amerika. Dat is ons meest succesvolle product tot nu toe.' De Vries beschrijft met verve de nieuwste inventies van zijn bedrijf: een legeruniform dat optimale bewegingsvrijheid garandeert, maar in een nanoseconde reageert op een kogel en tijdig verandert in een kogelwerend, keihard materiaal.

Het gesprek is ten einde. De uitnodiging voor het OICAM-feest komt op tafel. Gedeputeerde Rietkerk, regiovoorzitter Den Oudsten en bestuursvoorzitter Loek de Vries gaan samen de openingshandeling verrichten. Hij kijkt ons nog één keer zeer indringend aan: 'Toch goed dat we met Peter den Oudsten voorop nu echt werk gaan maken van innovatie met zo'n centrum als OICAM. Laten we maar eens beginnen en laten we vooral elkaars rol respecteren.'