

'Technologie is essentieel voor de verdere groei van ons land.'

Egbert ten Cate is op het moment van dit gesprek zowel directeur van Bank Ten Cate & Cie als commissaris bij een aantal bedrijven, zoals Koninklijke Ten Cate en Hydratec Industries. Ondanks zijn staat van dienst in het bedrijfsleven noemt hij zichzelf geen executive. "Ik ben wel een ondernemer." Commissarissen, vindt hij, moeten niet op de stoel van de bestuurder gaan zitten. Wel moeten ze doorvragen, en zich verdiepen in alle ontwikkelingen die van invloed zijn op het bedrijf. "De strategie moet voortdurend geijkt worden."

Egbert ten Cate





Nieuwe businessmodellen komen tot stand door maatschappelijke of economische veranderingen die zich snel voltrekken, maar ze worden niet van vandaag op morgen ingevoerd, weet Ten Cate uit ervaring. “Het businessmodel van de maakindustrie heeft bijvoorbeeld een belangrijke wijziging doorgemaakt van productiebedrijf naar kop-staartbedrijf (een bedrijf zonder productie, red.). Dat veranderde veel. Daardoor kwam de nadruk te liggen op productontwikkeling, op marketing en sales, ondersteuning en vooral het uitbesteden van de productie naar Oost-Europa of Azië. Dat gebeurde op grote schaal, en betekende overigens ook dat Nederland zich kon specialiseren in de functies waar het goed in is, en de functies waar het minder goed in is aan anderen kon overlaten.”

Het grote voordeel daarvan was dat de productie er flexibler van werd, vertelt Ten Cate. Tot dat moment was er stevast te veel of te weinig voorraad, of een tekort of overschot aan werkkapitaal. “Ik heb dat zelf nog meegemaakt met een bedrijf waarvan ik in 1984 mede-eigenaar werd, tot er een directeur kwam die geleidelijk de productie uitbesteedde. Nu kan de afzet schommelen zonder dat de organisatie kraakt.”

Een ander voorbeeld is het businessmodel van retailbanken. “Automatisering, internet en het gedrag van klanten hebben dat geheel op zijn kop gezet. In het verleden draaide alles om het bankkantoor dat de klanten bezochten. Nu voert de klant zijn eigen mutaties in en de bankcomputer doet het werk. Dagafschriften en bankmedewerkers verdwijnen, zowel in de backoffice als in de frontoffice. Dit businessmodel is al aan het veranderen sinds 2006, maar de ontwikkeling is nog lang niet voltooid. Zo snel gaat het blijkbaar ook weer niet.”

Strategie en technologie

Als commissaris heeft Ten Cate te maken met strategische overwegingen. “Als commissaris houd je toezicht op twee zaken. Je moet ervoor zorgen dat er een

goede leiding is, en je moet in de gaten houden dat die leiding de goede strategie uitvoert. De raad van commissarissen bedenkt de strategie niet en voert die ook niet uit. Wel geeft de raad van commissarissen het aan als hij vindt dat het tijd wordt om de strategie te heroverwegen. Als commissaris instrueer ik de directeur niet, ik adviseer hem. En de strategie moet voortdurend geijkt worden. Dat gaat nu natuurlijk sneller dan twintig jaar geleden. In principe draait alles om de strategie. Bij Koninklijke Ten Cate hebben alle werkmaatschappijen van oudsher te maken met een product en een markt, de PM-combinatie. De laatste jaren is daar de T van technologie bij gekomen. We spreken tegenwoordig dus van de PMT-combinatie. Technologie is echt een kernonderdeel geworden van de strategie. Een paar jaar geleden heeft de RvC gevraagd om eens per jaar een uitgebreide rapportage te krijgen over de belangrijkste innovatieprojecten van het concern. Door die projecten steeds op de agenda te zetten, de tijd te nemen om erover te discussiëren en ons er een mening over te vormen, stimuleren we dat het onderwerp technologie ook op de agenda van de RvB terecht komt.”

‘De technologie is in de afgelopen jaren een kernonderdeel geworden van de strategie.’

Inschatten is niet hetzelfde als voorspellen

Commissarissen kunnen hun werk alleen doen als zij en het bestuur elkaar vertrouwen, zegt Ten Cate. “Zonder vertrouwen functioneert het toezichtstelsel namelijk niet. Toezichthouders moeten veel ervaring hebben en over gezond verstand beschikken. En ze moeten bereid zijn om vragen te stellen en door te vragen. Een bedrijf als Ten Cate is vrij technisch van aard, maar de commissarissen zijn niet allemaal technici en dat moeten we

ook niet hebben. Ik heb als ondernemer veel met strategie en maatschappelijke ontwikkelingen maar ben geen technicus van huis uit. Een ander heeft weer zijn eigen invalshoeken.”

Dat doet overigens niets af aan het belang van technologie, benadrukt Ten Cate. “Technologie is essentieel voor de verdere groei van ons land. De technologische ontwikkelingen die om een bedrijf heen plaatsvinden, kun je herkennen en je kunt inschatten wat die gaan betekenen. Maar de grootste bedreiging komt waarschijnlijk van een technologische ontwikkeling uit een vreemde hoek die je niet gezien hebt, omdat je nooit in die hoek kijkt.

‘Grote organisaties zijn erg gericht op het afdekken van onzekerheden. Te veel in mijn beleving.’

Oordelen over de strategie

Al is de strategie primair het terrein van het bestuur, er zijn momenten waarop de commissarissen zich er expliciet over moeten uitspreken. “Als de directie – door wat voor omstandigheden dan ook – naar een ander verdienmodel gaat uitzien, moet de toezichthouder beoordelen of dat een kansrijke strategische aanpak is, of dat er vraagtekens bij gezet kunnen worden. Daar kan een commissaris ja of nee tegen zeggen. Soms loopt een onderdeel van een business niet lekker: het gaat niet goed, of de winstmarges zijn te laag. Je kunt ook kijken naar de productontwikkeling: hoe gaat het daarmee, wat is er een jaar geleden gerapporteerd en wordt er nu gerapporteerd? Daar stel je vragen over. Innovatie is heel belangrijk bij technische bedrijven. Een commissaris moet ook rekening houden met wat er buiten de onderneming gebeurt. Zelf lees en bespreek ik veel. Ik denk dat ik een nieuwsgierige geest heb. Ik probeer informatie op te vangen. Ik hoor natuurlijk lang niet alles, maar ik doe mijn best. En dat gebruik je in je oordeel. Die informatie moet niet te



gedetailleerd worden, want daarmee moet je de directie als toezichhouder niet aanspreken. Maar er zijn onderwerpen die zo belangrijk zijn dat je je erover moet buigen. In een ziekenhuis is dat bijvoorbeeld het elektronisch patiëntendossier. Het is ontzettend ingewikkeld om dat in te voeren, maar het moet er wel komen. En hoe eerder hoe beter. Een heleboel efficiencyverbeteringen kunnen niet plaatsvinden voor dat er is."

De marktkansen van innovatie

Het is niet zo dat innovaties zichzelf altijd verkopen, zegt Ten Cate. Zelfs aan goede innovaties zitten risico's. "Philips innoveert omdat ze de concurrentie voor moeten blijven. Als zij iets niet doen, dan doet een ander het en raakt de onderneming achterop. Natuurlijk kleven er aan elke innovatie grote onzekerheden en proberen bedrijven zo veel mogelijk omzet zeker te stellen. Grote organisaties zijn daarom gericht op het afdekken van onzekerheden. Te veel in mijn beleving; ondernemen betekent immers ook risico's nemen."

End-user marketing is cruciaal, aldus Ten Cate. "Met partnerships kun je end-userposities of leveranciersposities laten beklippen. Dat is belangrijk, omdat netwerken nu eenmaal meer kunnen dan een bedrijf alleen. Het is wel zaak spin in het web te blijven. Dat is een ontwikkeling die je als toezichhouder moet begrijpen. Dat heeft namelijk allerlei gevolgen voor de ontwikkelingen die de onderneming doormaakt. Er komen steeds meer nieuwe businessmodellen, maar ze zijn geen doel op zich. Er moet een reden zijn om het anders te doen dan voorheen. Het moet aantrekkelijker zijn, of beter."

Het ongemak van veranderingen

Veranderingen hoeven het zakendoen niet altijd makkelijker te maken, meent Ten Cate. "Partnerships bijvoorbeeld, zijn lastig. Een hiërarchische structuur is veel eenvoudiger dan het werken in partnerships. Vooral voor kleinere bedrijven is het ingewikkeld om daar op een goede manier mee om te gaan. Aan de andere kant zijn kleine bedrijven ook flexibel;

als het ene partnership niet werkt, kunnen ze makkelijk in een ander stappen. Wat voor kleinere bedrijven lastig is, is mondialisering. Dat maakt het hele bedrijfsvoeren een stuk complexer; dat moet je niet onderschatten. Voor kleine bedrijven is de wereld nog geen dorpje. Voor grote multinationals wel, die zijn daar aan gewend. Voor kleinere bedrijven is mondialisering een uitdaging en een enorme kans, maar het is ook ontzettend lastig om er een goede invulling aan te geven. Je aandachtsveld moet breed zijn, en het is tijdrovend om met allerlei soorten personen in verschillende verre werelddelen om te gaan. Het vraagt een brede oriëntatie van de leiding van het bedrijf."

'Een hiërarchische structuur is veel eenvoudiger dan het werken met partnerships, maar samenwerkingsverbanden zijn wel de toekomst.'

Na zijn studie belastingrecht in Amsterdam ging Egbert ten Cate (1945) aan het werk als fiscalist bij Moret. Daarna haalde hij een MBA aan de Columbia University in New York en werkte hij onder meer bij Hambros bank in Londen.

Ten Cate is directeur van Bank ten Cate & Cie N.V., een onafhankelijke private bank opgericht in 1881. Ten Cate vervulde een aantal commissariaten bij beursgenoteerde en familie bedrijven en is momenteel commissaris bij Hydratec Industries N.V., Koninklijke Ten Cate N.V. en lid van de Raad van Toezicht van Medisch Spectrum Twente. Daarnaast vervult Ten Cate verschillende maatschappelijke functies en is hij Kamerheer van de Koning.