



## Het Interview

*De Nederlandse maakindustrie heeft uitstekende vooruitzichten, maar we moeten ons daarbij niet laten afleiden door innovatieplatformen, technologiekringen en andere samenwerkingsvormen, vindt drs. Ruben Wegman, CEO van Nedap. 'Wanneer je te veel over innovatie praat, dan doe je er te weinig aan.' Wegman spreekt op 20 maart aan de Saxion Hogeschool Enschede in het kader van de door KIVI NIRIA georganiseerde CEO-reeks.*

| KENGEGEVENS      |                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>NAAM</b>      | Ruben Wegman                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>LEEFTIJD</b>  | 45                                                                                                                                                                                                                            |
| <b>TITEL</b>     | drs.                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>OPLEIDING</b> | Informatica, Radboud Universiteit Nijmegen (1984-1988)                                                                                                                                                                        |
| <b>FUNCTIE</b>   | CEO Nedap (2009-heden) en managing director Nedap (2002-heden). Daarvoor manager businessunit Security Management (1999-2002), managing director Nedap CTP (1997-1999) en diverse commerciële functies bij Shell (1990-1997). |



**DRS. RUBEN WEGMAN HEKELT HET LAGE AMBITIENIVEAU EN DE AFKEER VAN RISICO'S**

'IK WIST ALTIJD AL DAT IK EEN BËTASTUDIE zou kiezen; exact trekt me gewoon', opent drs. Ruben Wegman het gesprek. 'Het is Informatica geworden aan de Radboud Universiteit Nijmegen, maar dan wel de harde, specialistische kant van de informatica. En daar heb ik achteraf zeker geen spijt van. Het is goed om eerst een vak te leren, dan is verbreden later altijd nog mogelijk. Ik heb nu als CEO bij Nedap nog steeds voordeel van de vaardigheden en inzichten die ik me tijdens mijn studie eigen heb gemaakt.' Vreemd klinkt dat niet, want software speelt een cruciale rol bij de producten van Nedap, volgens eigen zeggen een fabrikant van intelligente technologische oplossingen voor relevante vraagstukken. Dat zijn onder meer elektronische systemen in de voedselproductie, voor toegangscontrole en beveiliging, voor schoon drinkwater, en slimme netwerken voor duurzame energie. Het bedrijf werd in 1929 als Nederlandse Apparatenfabriek in Amsterdam opgericht en is sinds 1947 gevestigd in het Gelderse Groenlo. Er werken een kleine zeventienhonderd mensen bij de beursgenoteerde onderneming.

'Wist ik altijd al dat ik op deze plek terecht zou komen? Welnee, je kunt je carrière niet op die manier plannen; een carrière hangt van toeval aan elkaar. Na mijn afstuderen in 1988 en mijn diensttijd heb ik eerst zeven jaar bij Shell gewerkt in wat meer commerciële functies, onder meer als rayonmanager voor de Shell-tankstations. Shell is een compleet ander, meer bureaucratisch en hiërarchisch ingesteld bedrijf dan Nedap – een logisch gevolg van het verschil in omvang. De zaken liepen in die tijd vrij moeizaam. Het was eind jaren negentig, de IT-sector was booming, dus ik concludeerde: ik speel hier bij Shell de verkeerde wedstrijd. Het toeval was vervolgens vrij bepalend in de volgende stap die ik zette. Ik zat naast een vriend toen die werd gebeld door een headhunter. Die vriend wilde niet, maar zei dat hij naast iemand zat die misschien wel interesse had. Zo ben ik bij Nedap terechtgekomen.' Wegman begon in 1997 bij het bedrijf als *managing director* van een dochteronderneming die zich richtte

op tankstations, maakte daarna de stap naar manager van de businessunit Security Management en werd in 2002 *managing director*. Sinds 2009 is hij in Groenlo de CEO. 'Overigens is niet alleen je carrièrepad vrij onvoorspelbaar, dat geldt ook voor wat je allemaal in je werk tegenkomt', voegt Wegman toe. 'Denken dat de plannen die je verzint ook echt zullen uitkomen, is een van de fouten die je in het begin maakt.'

### UURTJE-FACTUURTJE

Hoe kijkt hij als topman van een belangrijk technologisch bedrijf aan tegen de vaderlandse technologische sector? Vaak wordt over de maakindustrie immers vrij pessimistisch gedaan. 'Het valt volgens mij erg mee. Voor een deel is de terreur van de cijfers verantwoordelijk voor de zogenaamde teeloorgang van de industrie. Op die cijfers valt namelijk van alles af te dingen. Vroeger was de kantinejuffrouw van een industrieel bedrijf in vaste dienst en viel ze onder 'industrie'; nu worden veel van dat soort dingen uitbesteed en vallen die mensen ineens onder 'dienstverlening'. Vergeet dus niet dat er nog steeds heel veel werkgelegenheid aan de maakindustrie vastzit. En deze sector heeft uitstekende vooruitzichten, zolang we ons maar richten op die zaken die er echt toe doen. We moeten ons dus niet laten afleiden door innovatieplatformen, technologiekringen en al die andere samenwerkingsvormen. Die zijn vrijwel allemaal bedacht en uitgevoerd door mensen die volgens het principe uurtje-factuurtje werken en zelf dus geen enkel risico lopen. Wij zeggen binnen Nedap: 'Wanneer je te veel over innovatie praat, dan doe je er te weinig aan!' Het echte probleem in Nederland is volgens mij dat de honger naar succes ontbreekt. Het ambitieniveau ligt hier vaak zo ontzettend laag. Ik zie dat in het onderwijs, dat bepaald niet is ingericht op excellentie. Integendeel, het draait in onze scholen om de middelmaat.' 'En dan hebben we ook nog onze ingebakken afkeer van

*'Eigen producten maken is de meest kwetsbare manier van ondernemen, maar ook de spannendste'*

*'In Nederland ontbreekt de honger naar succes'*

risico's', vervolgt Wegman. 'Risiko's willen we hier in Nederland niet, we vinden ze eng. Wij als Nedap zeggen juist, een beetje op zijn Amerikaans: *no guts, no glory*. Daarmee maken we het onszelf niet bepaald gemakkelijk. We hebben ervoor gekozen om alleen nog maar eigen producten te bedenken en te ontwikkelen. Toeleverancier zijn vinden we niet interessant. Eigen producten maken is de meest risicovolle manier van ondernemen, maar ook meteen de spannendste. En uiteindelijk levert dat ook het meeste op.'

'Bij ons draait het om snel inspelen op nieuwe marktontwikkelingen, om *moving markets*', licht Wegman toe. 'Dat vind ik echt gaaf. Je ziet iets op tv of in de krant en denkt: daar kunnen we iets mee! Of het nu tijdregistratie in de zorg is, straatverlichting in San Diego of varkensvoerstations in China. Het voortdurend nieuwe kansen zien is een vaardigheid die wij binnen onze organisatie sterk hebben ontwikkeld. Dat kan alleen als onze verschillende marktgroepen, naast technologische kennis, ook een diep inzicht hebben in hun specifieke marktsegment. We houden ons dus bezig met hele verschillende onderwerpen, maar het mooie is dat een probleem, teruggebracht tot de essentie, vaak op een ander probleem lijkt. Het automatisch doseren van varkensvoer op een boerderij in China op basis van een RFID-chip in het oor van het varken, komt in wezen op hetzelfde neer als het openen van een deur op basis van een toegangspas, of het toegang verlenen tot de binnenstad op basis van het kenteken van een brandweerwagen dat wordt herkend door een slimme camera. En dan bewijst zich de kracht van een goede, elegante basisarchitectuur van software. Dat is een van de belangrijke inzichten die ik van mijn studie Informatica heb overgehouden: het loont om te investeren in een sterke basisarchitectuur, die vervolgens snel is aan te passen aan verschillende, maar in de basis gelijksoortige problemen.'

### WAKE-UPCALL

Een paar jaar geleden is Nedap bijna overgenomen, laat Wegman weten. 'Dat was voor ons een echte wake-upcall. Toen wisten we meteen dat we, als we ten minste zelfstandig wilden blijven, geen keuze meer hadden. Het is niet voldoende om zo goed mogelijk te voetballen met je bestaande spelers. Je speelt Champions League en dan haal je dus ook de spelers die bij dit niveau horen. We proberen sindsdien alleen nog de allerbesten binnen te halen. Het verschil tussen de besten en de rest wordt steeds groter. Heel vroeger kwam het in het arbeidsproces vooral op fysieke kracht aan en dat varieerde tussen mensen niet zo heel veel. Tegenwoordig draait het vooral om intellectuele kracht en die spreiding is bij mensen heel groot. Vijf hele goede mensen kunnen meer bereiken dan vijfhonderd gemiddelde personen. We hebben de laatste jaren afscheid moeten nemen van een aantal mensen die het gewenste niveau gewoon niet haalden. Dat is pijnlijk, maar noodzakelijk. Verder hebben we hier een vorm van *peer review* geïntroduceerd. Dat wil zeggen dat je werk wordt beoordeeld door je collega's, tamelijk confronterend. Maar daardoor heerst er hier wel een kritische sfeer. We zeggen altijd: kijk uit wat je zegt, want we luisteren echt naar je. We geven mensen wel richting, maar daarna in de uitvoering heel veel vrijheid. Dat geldt ook voor de marktgroepen. Elke groep is verantwoordelijk voor de ontwikkeling, het verkopen en het verkopen van haar producten. Ik heb dan ook nauwelijks vast geplande vergaderingen en heb zelf een redelijk lege agenda.'

Kan Wegman bij binnenkomst al zien of iemand specialist blijft of zich zal ontwikkelen tot een leider? 'Dat is moeilijk. Je moet, zeker bij een bedrijf als Nedap, sowieso analytisch sterk zijn. Maar nog veel belangrijker is de kwaliteit om van niets iets te maken. Binnen vastgelegde kaders kunnen mensen van alles. Maar van niets iets maken, dat is maar voor weinigen weggelegd. Het gaat om initiatief nemen, ondernemerschap tonen, en het op een gegeven moment ook gewoon doen. Voor een leidinggevende is het daarnaast uiteraard van belang dat je je mensen enthousiast weet te maken. Zelf denk ik dat ik op alle drie de punten – analytisch vermogen, ondernemerschap



*'Vijf hele goede mensen bereiken meer dan vijfhonderd gemiddelde personen'*

en het vermogen mensen enthousiast te maken – wel oké scoor. Of ik ook minpunten heb? Zeker, misschien ben ik wat te ongeduldig.'

Over het algemeen kent de man in de straat het bedrijf Nedap niet. En als die man Nedap wel kent, dan is het doorgaans door de stemmachines van het bedrijf die in heel Nederland (en op andere plekken in de wereld) werden gebruikt. Twijfel over de betrouwbaarheid van die stemmachines leidde in ons land een aantal jaar geleden tot het compleet afschaffen van de stemcomputers en de herintroductie van het rode potlood. Inmiddels is Nedap niet meer actief op het gebied van stemcomputers. 'Dat verhaal is voor ons een wijze les geweest', zegt Wegman. 'We zaten toen op het verkeerde pad, ook in de communicatie naar buiten. We hadden ons helemaal gericht op de formele eisen die de Kiesraad stelde aan de stemcomputers. Daar moesten we aan voldoen. Maar we vergaten dat andere, grotere zaken om ons heen aan het veranderen waren. Het vertrouwen in de overheid bijvoorbeeld. Mensen vertrouwen niet alles meer automatisch en dat heeft consequenties voor de eisen waaraan je product moet voldoen. We hebben er veel van geleerd. Tegen- slagen, zoals met de stemmachines, moet je zo snel mogelijk proberen te herkennen en je moet ervan blijven leren.' ●

*'De stemmachines zijn voor ons een wijze les geweest'*

Drs. Ruben Wegman houdt zijn lezing op dinsdag 20 maart van 16-18 uur op de Saxion Hogeschool Enschede. Die dag vindt er nog een lezing in de door KIVI NIRIA georganiseerde CEO-reeks plaats: ir. Bert Meerstadt van de NS spreekt van 15-17.30 uur op de TU Delft. Op 24 april is het de beurt aan ir. Jan Pieter Klaver van Heerema Marine Contractors, van 19-20.30 uur op de TU Delft.

