

Werkondernemers in een Eckart Wintzen-achtige cellenstructuur

Ook op zoek naar een mechatronicus? Fysicus, nanotechnoloog of lead analog designer.... TMC heeft ze voorradig. Het Eindhovense bedrijf heeft zich gespecialiseerd in projectmatige inzet van technologiespecialisten. En dan van het allerhoogste niveau. Van origine zijn dat veelal geen echte ondernemers, maar binnen het 'werkondernemers-model' van TMC worden ze toch uitgedaagd om ondernemend gedrag te vertonen. Daar staat een beloning tegenover en als ultieme kans: een eigen bedrijf.

Hoewel hij succesvol zakenman is en ogenschijnlijk een opgewekt karakter heeft, heeft CEO Thijs Manders van TMC minimaal drie frustraties/irritaties. De eerste is dat zijn bedrijf in de media nog immer detacheerder wordt genoemd. Binnen TMC is dat woord vloeken in de kerk. Manders kan niet vaak genoeg uitleggen dat detachering toch vooral uurtje-factuurtje bulkhandel is, en dat TMC aan projectmatige inzet van specialisten doet. En dan specialisten van het allerhoogste technische niveau (daarover zo meer). Tweede frustratie/irritatie is dat TMC, zeker in de beginjaren, nogal eens werd afgekort als The Money Company. Omdat het dure experts uitzette. "Maar het zijn ook de allerbes-

machine verkocht te krijgen. SAP-pers of financials zitten meestal kortere tijd op een project en dan is het kennelijk minder erg om meer te betalen. Hoe dan ook, Manders blijft het heel onterecht vinden, want TMC-mensen zijn bezig met baanbrekende vernieuwingen. "Dat zou best eens beter beloond mogen worden. De complexiteit waarmee onze mensen bezig zijn, ligt vele malen hoger. Een nieuwe machine voor ASML is toch echt wat anders dan een softwaresysteem implementeren."

SUPERNERDS

Enig recht van spreken heeft Manders wel. TMC heeft – oneerbiedig gezegd – alleen supernerds aan boord. Negentig procent heeft een academische titel, zeventig procent is gepromoveerd en de helft van de medewerkers is van buitenlandse komaf. Alleen de beste technologen in hun soort worden bij TMC toegelaten. Manders heeft zo een prachtige niche gevonden aan de bovenkant van – excusez le mot – detacheringsland. In Nederland zijn in het segment waar TMC actief is geen concurrenten te vinden en buitenlandse partijen hebben de Nederlandse markt nog niet ontdekt. Hoewel TMC ook in Utrecht een kantoor heeft, is Eindhoven toch een soort natuurlijke habitat. Te midden van hightechbedrijven als ASML, ASMI en Philips voelt TMC zich helemaal thuis. "We zitten hier in de regio die een jaar lang tot 'slimste' van de wereld is benoemd," zegt Manders, met zijn HR-achtergrond zo'n beetje de enige binnen TMC zonder technologiekennis. Is een bedrijf op zoek naar een mechatronicus... goede kans dat TMC 'm leveren kan. In ruim tien jaar tijd heeft

**'Deze regio is een jaar lang tot
slimste van de wereld benoemd'**

ten in hun soort," repliceert Manders. "De toegevoegde waarde is enorm." Derde irritatie is dat een gepromoveerde – pakweg – fysicus per uur minder kan declareren dan een willekeurige SAP-specialist of gedetacheerde financial. Waar voor de eerste tachtig euro al een heel bedrag is, wordt voor een SAP- of financieel specialist moeiteloos honderd euro of meer neergelegd. Manders kan als enige verklaring geven dat zijn mensen vooral aan de basis van machineontwikkeling zitten waarvan de kostprijs van de machines uiteindelijk laag moet blijven om zo de



THIJS MANDERS, CEO VAN TMC: 'WE HEBBEN ZELFS GEEN CONCURRENTIEBEDING IN DE CONTRACTEN OPGENOMEN'

Manders het bedrijf van nul laten groeien naar nu zo'n vijfhonderd superspecialisten. Sinds 2006 is het bedrijf zelfs genoteerd aan de Alternext beurs. Over de ontstaansgeschiedenis van TMC vertelt Manders: "Ik was directeur bij YER en zag dat vooral in het hoge segment van mensen inhuren, het mis ging. Een sales- of financieel expert vind je wel, maar in het specialistische topsegment is dat een stuk lastiger. Dat zijn geen mensen die reageren op advertenties. Het zijn per definitie ook geen mensen die graag zelfstandig willen zijn als ZZP'er maar liever een veilig huis zoekt. Dat bieden we ze."

MODEL

Maar niet zoals andere bedrijven. Manders heeft er iets aan toegevoegd. Iets wat hij noemt: werkondernemerschap. "TMC'ers zijn – hoewel ze in loondienst zijn – geen werknemers in de traditionele zin van het woord. Ze moeten feitelijk opereren als een soort zzp'er, maar dan zonder de lasten en met de lusten. TMC verwacht bijvoorbeeld dat ze actief zijn in het signaleren van acquisitiemogelijkheden, en dat ze – als waren ze zelf ondernemer – meedenken over de ontwikkeling van de totale organisatie. Niet alleen bezig zijn met je klus, maar organisatiebreed

denken. Je ook realiseren dat er een klus na deze klus moet komen. En als er mensen bij zijn die graag echt de stap naar zelfstandigheid zetten, dan leggen we ze geen strobreed in de weg. Dan laten we ze gaan. We hebben zelfs geen concurrentiebeding in de contracten opgenomen."

VIJF PRINCIPES

Het werkondernemersmodel van TMC kenmerkt zich door de volgende vijf principes: een vaste arbeidsrelatie, individuele winstdeling, 1-op-1 carrière coaching, gespecialiseerde businesscellen en een entrepreneurial lab. We lopen de vijf even langs. Werknemers zijn dus niet zoals bij uitzenders oproepbaar. Manders: "We zijn geen uitzendbureau." En het verschil met detacheerders is dat ze inhoudelijk een niveautje hoger zitten. Manders: "Een gepromoveerd fysicus vind je bij een detacheringsbureau niet. De klussen duren ook vaak een jaar of vier vijf. De technuten zitten in de kernontwikkeling van nieuwe producten. Denk daarbij aan bijvoorbeeld een nieuwe waferstepper voor ASML. Ze doen mee in de corebusiness van een onderneming en zijn dus geen IT-consultants zoals je er zoveel ziet. We zijn een strategische flexschil voor bedrijven en geen commodity flexschil."

TMC is ook volstrekt transparant in opbrengsten en kosten. De werknemer deelt, afhankelijk van hoeveel jaar hij bij TMC zit en hoeveel ervaring hij heeft, mee in de winst op zijn eigen project. Dat kan oplopen tot meer dan vijftig procent van de winst op de opdracht. Punt drie: coaching. TMC heeft eigen psychologen in dienst om de mensen verder te helpen in hun carrière. Manders: "Zo hebben we onze eigen werkondernemerscan ontwikkeld. Deze geeft antwoord op de vraag in hoeverre medewerkers goed in 'ondernemerschap' zijn of niet, en hoe ze verder bij te scholen zijn op dat vlak. Naast een financiële en juridische werkverhouding hebben we dus ook een soort mentale werkverhouding met onze mensen."

'We hebben ook een mentale werkverhouding met onze mensen'

De gespecialiseerde TMC-businesscellen (kenmerk vier) doen sterk denken aan de theorie die Eckart Wintzen destijds introduceerde bij BSO/Origin. De cellen zijn naar discipline samengesteld. Zo is er een cel Electronics, Chemical, Civiele Techniek en Embedded Software. Manders: "Binnen die cellen ontmoeten de medewerkers dus louter soortgenoten. Mensen met wie ze inhoudelijk iets hebben. Het verschil met de cellen van Wintzen is, dat de mensen hier eigenlijk allemaal hetzelfde doen; in hetzelfde vakgebied zitten." De cellen zijn nu zo'n vijftig mensen groot. Er zijn eigenlijk geen stafdiensten. De celdirecteur (veelal ook een inhoudelijk techneut) moet het allemaal zelf regelen en de office manager fungeert tevens als HR-functionaris. Manders: "Eigenlijk runnen die cellen hun eigen bedrijf. We sturen wel een beetje vanuit Eindhoven, maar in grote lijnen laten we de mensen vrij om zelf te ondernemen. De cellen kunnen nog doorgroeien naar een man of tachtig. Dan heb je het wel gehad. Worden ze groter dan gaat het familiegevoel verdwijnen. Worden we nog groter, moeten we misschien gaan denken aan het afsplitsen in regionale cellen. Maar daar zijn we nog lang niet aan toe. We denken wel aan nieuwe cellen in bijvoorbeeld de foodtechnologie, biotech, life science en solar. Ook daar heb je superspecialisten. En ik denk dat we nog eerder een uitstapje naar het buitenland maken dan dat we hier te grote cellen krijgen. Het aantal superspecialisten is ook niet onuitputtelijk." We missen nog het vijfde ingrediënt van het model: het entrepreneurial lab. Dat is eigenlijk het domein waarin mensen binnen TMC de vrijheid krijgen om hun eigen bedrijf op te zetten. Afgelopen jaren hebben drie mensen die stap gezet. Relatief weinig maar dat heeft volgens Manders vooral met 'de aard van het beestje te maken'. Supertechneuten hebben niet zoveel op met het organiseren van een eigen onderneming. Die willen diep de materie in.

MARKETING

Klinkt allemaal mooi, maar toch knaagt er iets. Er zijn voldoende bedrijven die ook tijd en geld in de ontwikkeling van hun mensen

stoppen en/of meedoen in een flexibele beloning middels bijvoorbeeld aandelen of winstdeling. En Wintzen werkte ook al met cellen. Vraag aan Manders is dan ook: is het begrip van werkondernemer niet vooral een mooi label, marketing om mensen aan je te binden middels een mooie term. Oude wijn in nieuwe zakken? Manders: "Ik geef een voorbeeld. Ik sprak pas iemand die hier weg was gegaan en in vaste dienst ging bij een groot technologisch bedrijf. Hij zei dat hij daar weer een nummer geworden was in een enorm arsenaal aan mensen. Zie daar maar eens bovenuit te steken. Door hier in kleine cellen te werken, te werken aan je eigen carrière en door ondernemend op te treden, krijgen mensen unieke kansen. In plaats van een nummer krijgen de mensen hier de aandacht die ze verdienen." Maar is dat niet meer dan 'bedrijfscultuur'? Manders maakt het niet uit hoe je het noemt, als de toegevoegde waarde voor klant en medewerker maar duidelijk is. "TNO is een klant van ons. Daar werken hele goede mensen, maar je merkt dat de TMC'ers die daar heen gaan, toch iets toevoegen. En dat 'iets' is ondernemerschap." Blijft de vraag of TMC nu echt iets nieuws heeft ontdekt of dat het gewoon een hele mooie niche in 'detacheringsland' heeft gevonden. Dat laatste is in elk geval zeker zo. Het bedrijf maakt inmiddels een omzet van 46 miljoen euro (stevent af op vijftig miljoen in 2011) en de winst steeg het afgelopen jaar met veertig procent. Last van de crisis heeft het bedrijf eigenlijk nauwelijks. Manders: "Uiteindelijk is voor heel veel bedrijven R&D corebusiness voor de toekomst. Dat is wel het laatste waarop ze willen bezuinigen. Juist in het hart van die corebusiness opereren wij. Ook in tijden van krapte moeten bedrijven innoveren." ■

Kerncijfers eerste helft 2011

Ondanks een nog haperende economie heeft TMC een goed eerste half jaar 2011 achter de rug. De opbrengsten in eerste helft stegen met 36,4 procent tot 26,3 miljoen euro. De brutowinst na toe tot 38,0 procent van de opbrengsten. De EBITDA als percentage van de opbrengsten steeg tot 16,1 procent. De solvabiliteit bedraagt 70,9 procent en de netto kaspositie bedroeg ultimo juni 3,5 miljoen euro. Manders zegt over de cijfers: "We zijn trots op de resultaten over de eerste zes maanden van 2011. Een recordomzet en een fors betere winstgevendheid geven aan dat we een juiste koers varen. We zien dat de vraag naar hoogopgeleide technische specialisten groot is en dat het aanbod schaarser wordt. De komende jaren zullen dienstverleners die de juiste kandidaten naar zich toe weten te trekken ook de slag om klanten weten te winnen en zo hun marktaandeel vergroten. We zijn in een paar maanden tijd weer echt in een kandidatenmarkt terechtgekomen, zoals dat ook het geval was in de jaren 2004 tot en met 2007. Destijds hebben we bewezen dat we succesvol technische arbeidsmarkten weten te mobiliseren."