

Niet stilzitten in de storm

Procesinstallaties genereren miljoenen data die allemaal worden bewaard. Met het merendeel wordt nooit iets gedaan. Zonde, meent John Dejaeger, want met die data kan een bedrijf miljoenen euro's verdienen. En dat is nodig om goed door de crisis heen te komen. Een voorproefje van zijn masterclass tijdens Deltavisie.

Francis Voermans

BEKNOPT

Als voormalig topman van BASF Antwerpen blijft John Dejaeger gedreven om de procesindustrie in Vlaanderen te behouden. Hij pleit ervoor niet stil te gaan zitten tot de storm gaat liggen. 'Wie nu zijn huiswerk niet maakt, is straks degene die eruit moet.' Zo ziet hij een kans in datamining. En hij adviseert om werknemers verantwoordelijkheden te geven en ze nog beter op te leiden. 'Zo krijgen ze termijnperspectief.' Ook vindt hij dat er meer samenwerking tussen Nederland en België moet zijn om de cluster te versterken.

'Mijn grootouders waren boeren. Die gingen harder werken als er een crisis was. En wat doen wij nu? We gaan minder werken!' John Dejaeger is dan gestopt als gedelegeerd bestuurder van BASF Antwerpen, hij volgt het wel en wee van de industrie nog altijd op de voet. En wat hij ziet kan hem niet altijd bekoren. 'Iedereen kijkt naar de crisis als naar een storm. Men houdt de adem in tot hij voorbij is, om daarna de schade te gaan opnemen. Maar wie nu zijn huiswerk niet maakt, is straks degene die eruit moet.'

Dejaeger is niet bij BASF vertrokken om in zijn luie stoel te gaan zitten. Twee nieuwe fulltime jobs heeft hij geprobeerd, echter met wisselend succes. Bij Agfa-Gevaert ging hij eerst aan de slag als consultant, met als doel het bedrijf op te splitsen in onafhankelijke divisies en daarna een divisie operationeel aan te sturen. Uiteindelijk ging de opsplitsing niet door. Bij het familiebedrijf Reynaers Aluminium was het de bedoeling een deel van de leiding over te nemen. Maar na een tijdje bleek men daar nog niet klaar voor en liepen de verwachtingen steeds verder uiteen. Desondanks is zijn agenda goed gevuld. Hij zit in verschillende raden van bestuur, adviesraden, commissies van de regering en is actief in meerdere havengebonden projecten. Dejaeger is daarbij nog even gedreven als altijd. Hij is een man met een missie: het behoud van de procesindustrie in Vlaanderen. Als topman van BASF overtuigde hij het centrale management om in Antwerpen te blijven investeren, en knokte hij bij de overheid voor lagere lasten. Ook in zijn huidige functies zet hij zich in voor een sterke procesindustrie. Maar dan wel een industrie die op

maatschappelijk verantwoorde wijze opereert.

Grote lijnen

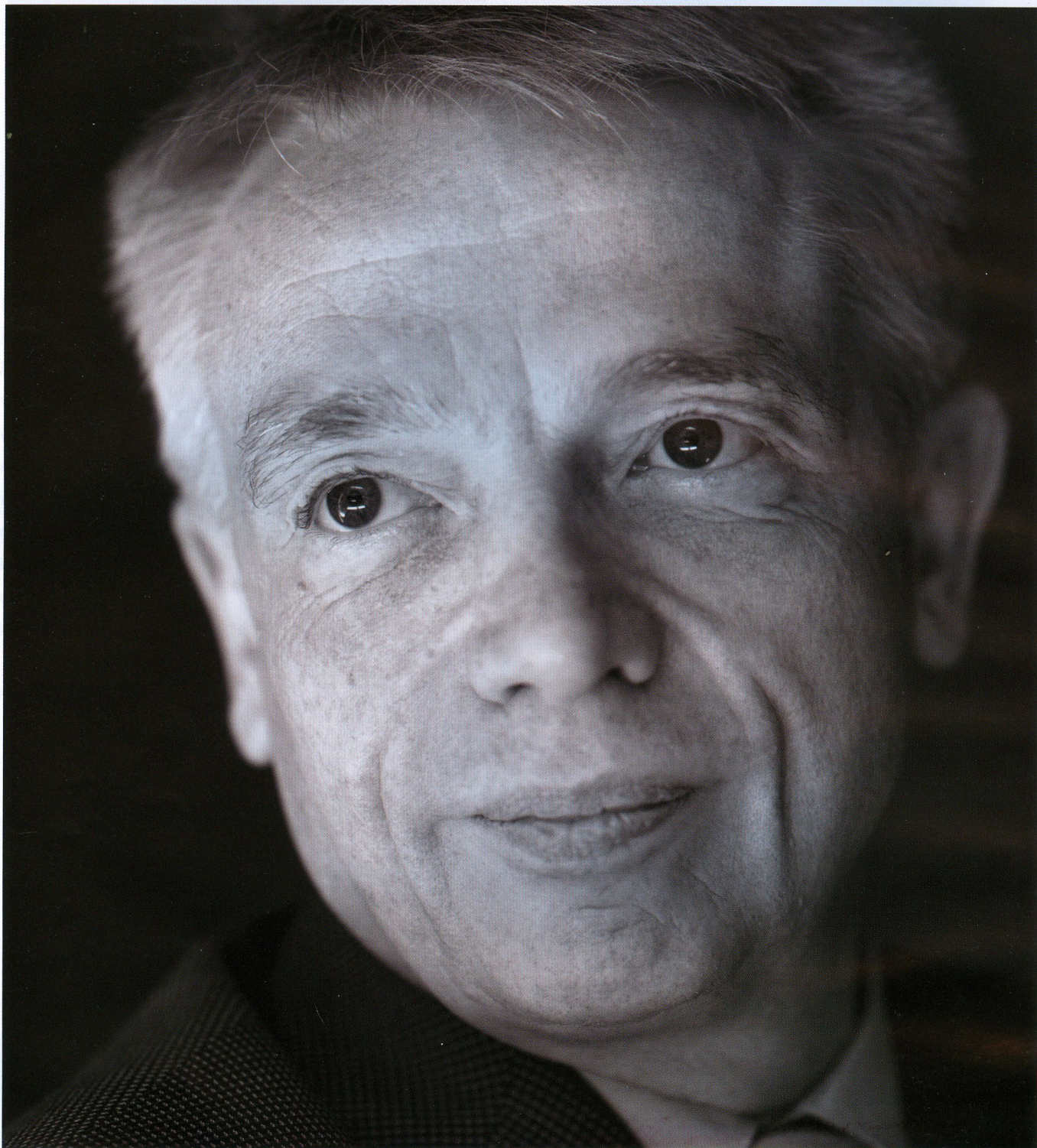
De laatste jaren hebben hem, nu hij van een afstandje kijkt, veel nieuwe inzichten opgeleverd, zegt Dejaeger. 'Als je zelf in de business zit, zie je sommige dingen minder helder. Je bent ondergedompeld in de dagelijkse problemen. Van buitenaf kun je de grote lijnen beter zien.'

Eén van die inzichten deed hij op als lid van de raad van bestuur van een datamining bedrijf. Dejaeger: 'Fabrieken genereren honderden miljoenen gegevens, databases tot en met, maar we doen er niets mee. Door de gegevens te benutten kunnen we processen sturen naar een hogere output, betere kwaliteit of een hogere energie-efficiency. Miljoenen euro's liggen zo voor het oprapen. Het kan echt een competitief voordeel geven.'

Die winst is de som van vele kleine verbeteringen, legt Dejaeger uit: 'Aan pompen of compressoren bijvoorbeeld wordt veel gemeten en op basis daarvan kun je voorspellen hoe lang ze meegaan. Of je kunt via correlaties de parameters in kaart brengen die de viscositeit van een stroom bepalen. Daarmee zijn veel storingen te voorkomen.' Om de juiste correlaties te bepalen uit het woud aan gegevens zijn intelligente IT-tools nodig. Het is meer dan statistiek, zegt Dejaeger: 'Statistiek is een achteruitkijkspiegel. Dit is GPS. Je kunt fabrieken zo instellen dat ze optimaal draaien.'

Met zo'n intelligente processturing wordt de operatie minder afhankelijk van het gevoel van een operator, stelt Dejaeger: 'Ondanks de automatisering zijn er nog altijd verschillen in

Dejaeger:
'Miljoenen euro's liggen zo voor het oprapen.'



throughput, energieverbruik en storingen tussen de ene shift en de andere.' Bijkomend voordeel is dat het snellere communicatie mogelijk maakt. 'Zo is het ook een hefboom om knowhow in huis te houden.'

Hoe kan het dat er zoveel gegevens nutteloos worden opgeslagen? 'Het is een soort intelligente luiheid', meent Dejaeger. 'We zijn verwend met de automatisering. We zitten achter een

computer en zijn blij als het goed gaat. Maar ook iets dat goed loopt, is nog altijd te verbeteren.' Het heeft daarnaast te maken met de bedrijfsorganisatie, vervolgt hij: 'De hoogste managers zijn niet bezig met het finetunen van de laatste procentjes. Dit soort processen zijn toegesneden op de operator. Je moet het dan ook zijn taak maken, zijn verantwoordelijkheid.' Op die manier wordt het een mes dat aan twee kanten snijdt.

'Responsibiliseren is heel belangrijk tijdens een crisis. Het werkt motiverend en dat is nodig nu er in de fabrieken minder te doen is.'

Empowerment van de werkvloer, heet dat, oftewel minder hiërarchie. Het is een trend die al lang is ingezet, maar die door de crisis zal worden versterkt, meent Dejaeger. 'In deze moeilijke tijd moet je mensen verantwoordelijkheid geven en nog beter opleiden. Zo krij-

'Als mensen aan zichzelf kunnen werken, wordt hun meerwaarde intrinsiek hoger. Dat is motiverender dan een euro meer verdienen.'

gen ze termijnperspectief. Als mensen aan zichzelf kunnen werken, wordt hun meerwaarde intrinsiek hoger. Dat is motiverender dan een euro meer verdienen.' Want die extra euro zit er voorlopig niet in, zegt Dejaeger. 'Er is geen ruimte voor opslag. Er zullen zelfs salarisoffers moeten worden gevraagd. Dat kan ook, mits de hoge managers zelf ook inleveren. Dan zullen mensen het accepteren uit solidariteit en omdat ze in deze moeilijke tijd al blij zijn dat ze hun job houden.'

In de ogen van Dejaeger is het zelfs de plicht van een bedrijf om zijn werknemers perspectief te bieden. 'De meeste bedrijven hebben goede jaren gekend. Als het dan even minder gaat, moet je niet direct mensen buiten zetten. Een goed bedrijf zet in de goede jaren geld opzij om in slechte tijden een buffer te hebben. Dat is pas echt maatschappelijk verantwoord ondernemen. Niet alleen dat je twee keer per jaar een kermis houdt voor een tehuis.'

Zeepbel

Momenteel lijken bedrijven niet bezig te zijn met hun maatschappelijke verantwoordelijkheid. Het is soms bot bezuinigen dat de klok slaat om de crisis zonder al te veel kleerscheuren door te komen. Maar eigenlijk zouden ze juist moeten werken aan de periode ná de crisis, stelt Dejaeger: 'We zitten nu in de eerste fase van de crisis. Bedrijven opereren fabrieken op zeventig, vijftig procent van hun capaciteit of nog minder. Iedereen wacht af tot alle voorraden zijn afgebouwd. Als de bodem is bereikt, gaan we terug groeien. Maar het zal niet meer worden zoals voor de crisis. Vergeleken met de zeepbel van 2008 zal twintig procent van de markt weg zijn. En aangezien bedrijven hun fabrieken ten volle willen benutten, komt er een enorme druk op de prijs en zullen de zwakste installaties eruit moeten. Het wordt een *survival of the fittest*: één of twee op de tien fabrieken moet eruit.'

De opdracht voor bedrijven is helder: zorg dat je fabrieken in de top zitten. Maar is daar wel tijd voor? 'Iedereen weet inderdaad waar zijn fabrieken

staan, maar dat is niet statisch. Je kunt met relatief weinig middelen snel iets veranderen. Het valueren van data bijvoorbeeld levert binnen een aantal maanden verbeteringen op', aldus Dejaeger.

Het is onvermijdelijk dat er klappen gaan vallen in de Europese chemische industrie. Fabrieken in de regio Rotterdam-Antwerpen zouden volgens Dejaeger de dans kunnen ontspringen. 'Rotterdam en Antwerpen zijn samen nog steeds de grootste chemiecluster wereldwijd. Als we naast de logistieke en supply chain voordelen nog een extra stap in efficiency maken, bijvoorbeeld door meer waarde uit de data te halen, dan zijn we nog veel beter dan locaties landinwaarts.'

Kennisoverdracht

Dejaeger pleit al jaren voor meer samenwerking tussen Nederland en België om de cluster te versterken. 'We moeten de regio zien als één grote macro-economische plaats. De havens in Vlaanderen en in Nederland zouden veel meer moeten overleggen. Hoewel er natuurlijk ook concurrentie moet zijn, om de tarieven laag te houden.' Zelf heeft Dejaeger zo'n grensoverschrijdend overleg tussen chemiebedrijven vormgegeven. Hij was één van de trekkers van een informeel clubje Nederlandse en Belgische topmannen, dat ooit tijdens Chemvision werd opgericht. Samen trouwens met Roelf Venhuizen - toen Shell, nu NAM - die op Deltavisie net als Dejaeger een masterclass verzorgt. 'Alle chemiebedrijven in de regio hebben te maken met milieu, veiligheid en license to operate. Er is op die gebieden veel kennis en ervaring die kan worden uitgewisseld. Zo zouden de veiligheidsmaatregelen voor het transport van ammoniak en benzeen overal hetzelfde moeten zijn. In het clubje ging het om kennisoverdracht op directieniveau. We hebben belangrijke stappen gezet, onder meer op het gebied van ongevallen en opleidingen.'

Toch lijkt het streven om de procesindustrie hier te behouden een beetje op roeien tegen de stroom in. Het strookt

bijvoorbeeld niet met de strategie van de grote multinationals die gewoon zo veel mogelijk winst willen maken, ongeacht waar ter wereld de fabrieken staan. Dat is een probleem, erkent Dejaeger: 'Het is een uitdaging voor de lokale sitemanager om het centrale management warm te maken voor regionale samenwerking. De aansturing van een bedrijf verschuift continu: soms is deze sterk lokaal georganiseerd, dan weer centraal. Vooral als de pendel te veel naar centraliseren doorslaat, is het moeilijk om op het lokale vlak samen te werken. Maar men moet het altijd proberen. Uiteindelijk is het geen tweestrijd. Een efficiënte regio is ook goed voor het bedrijf. Het is een win/win-situatie.'

Aan de andere kant lijkt ook de politiek meer in te zetten op de hippe kenniseconomie dan de aloude procesindustrie. Ook dat zijn volgens Dejaeger twee zaken die elkaar niet hoeven te bijten. 'Ze kunnen heel goed aan elkaar worden gekoppeld. Door de meerwaarde te halen uit de gegevens, maar ook door grondstoffen te recyclen of het energieverbruik te verlagen. De nadelen van deze regio, de hoge grondstofkosten, de hoge personeelskosten en de dure energie, kunnen op die manier worden beperkt. We kunnen veel voordeel halen uit onze brains. In China en het Midden-Oosten lopen ze op dat gebied nog een stuk achter. De cluster Rotterdam/Antwerpen zou de kaart van de kenniseconomie volop moeten trekken. Dat is de manier om de procesindustrie te behouden. Niet door protectionisme of heffingen, want dat is een verarming voor iedereen, maar door de eigen processen efficiënter te maken.'

Dejaeger is zeer overtuigd dat de industrie in de regio een goede toekomst kan hebben. Toch is hij niet vol vertrouwen of dat gaat lukken. 'Ik ben niet zo optimistisch. Er zal zeker productie naar het Midden-Oosten en China verhuizen. Maar we kunnen niet bij de pakken neer gaan zitten. De procesindustrie moet hier zoveel mogelijk behouden blijven. We mogen niet verwaarlozen wat vandaag zoveel welvaart brengt.' ■