



FOTO: BASF

- Petrochem legde negen kritische kwesties voor aan drie prominente plantmanagers. Wat zou Frans Scheeren (OCI Nitrogen) veranderen als hij zijn fabriek opnieuw mag bouwen op dezelfde plek? Waar zou Dik Schipper (Dow) zijn fabriek lever neerzetten? En wat zou Cas König (ESD-SIC) van andere plantmanagers willen leren?
- Tapijfabrikant Interface is hard op weg om in 2020 ecologisch herstellend te zijn, zonder dat de kosten per se hoeven te stijgen. Waar een wil is, is een weg, zo bleek begin juni tijdens het congres Deltavisie.

Negen kritische kwesties voor plantmanagers

Het zijn uitdagende tijden om in Nederland plantmanager te zijn. Er is heftige concurrentie vanuit het Midden-Oosten, in de Verenigde Staten bulken ze van de goedkope energie en grondstoffen, en in Europa tieren de wetten en regels voor veiligheid en milieu welig. Petrochem legde daarom negen kritische kwesties voor aan drie prominente plantmanagers. Welke lichtpunten ziet Frans Scheeren in de duisternis? Waar zou Dik Schipper zijn fabriek liever neerzetten? En wat wil Cas König nog altijd tegen zijn personeel zeggen?

Inge Janse

Stel, je mag één regel van het overheidsbeleid schrappen. Welke is dat, en waarom?

Cas König: De verplichte heffing op de interconnectoren voor elektriciteit tussen Duitsland en Nederland. Door

deze heffing komt één Europese energiemarkt niet tot stand. Bovendien is deze in strijd met de Europese gedachte van vrije handel van goederen en mensen. Als we benzine gaan tanken in Duitsland, houdt de over-

DE PLANTMANAGERS



Dik Schipper werd in 2010 gekroond tot beste plantmanager van het jaar. Hij werd (en wordt) geroemd om zijn uitstekende technisch en organisatorisch inzicht. De jury schreef daar toentertijd over: 'Hij is een typisch coachend leider die met een directe stijl het beste uit zijn mensen weet te halen. Hij stuurt via de vele parameters en streeft een continue verbetering na. Dik is met recht een champion in integrale aanpak en resultaat.'

heid toch ook niet de hand op langs de grens om een heffing te incasseren? Zelfs niet als door het vele tanken files zouden ontstaan!

Frans Scheeren: Er hoeft geen regel te worden geschraapt of toegevoegd. Waar het om gaat, is dat de essentie van de regels wordt begrepen en nageleefd. Vaak is echter de doelstelling achter de regel uit het oog verloren, aangezien deze een overvloed aan details bevat. Hier wordt vervolgens ook tot in detail op gecontroleerd, waarbij afwijkingen vaak worden bestempeld als overtreding. Het is daarom beter een afwijking te wegen

aan de mate waarin de doelstelling achter de regel niet wordt gehaald, bijvoorbeeld of het risico hoog, medium of laag is.

Dik Schipper: Communiceer als één overheid met het bedrijfsleven, zodat eenduidigheid en duidelijkheid toemen. Dat leidt tot een stabiel investeringsklimaat voor bedrijven.

Je mag in ruil daarvoor ook één regel toevoegen. Wat voeg je toe, en waarom?

Cas König: CO₂-tax. Om een *level playing field* te creëren, moeten we toe naar een CO₂-belasting op geïm-

porteerde goederen van buiten de EU. We staan niet toe dat er door kinderarbeid geproduceerd materiaal op de Europese markt komt. Maar of het product milieuvriendelijk wordt geproduceerd, dat vinden we kennelijk niet belangrijk. Door de CO₂-tax wordt relatief snel een gelijk speelveld gecreëerd. Bovendien spoort dit landen buiten de EU aan om groener te gaan produceren.

Dik Schipper: De Nederlandse overheidsregels zijn altijd in lijn met de Europese regels. Het is verboden en dus uitgesloten dat Nederlandse regels strenger zijn.



Frans Scheeren werkt als plantmanager bij OCI Nitrogen in Geleen. Deze zomer werd hij tijdens het Deltavisie-congres uitgeroepen tot Plant Manager of the Year. De jury, onder leiding van voormalig LyondellBasell-topman Jos Benders, roemde Scheeren omdat hij in de afgelopen tien jaar goede resultaten heeft bereikt bij de ammoniakfabriek in Geleen voor efficiency, veiligheid en gezondheid. Ook viel het verkrijgen van betrokkenheid bij zijn collega's in goede aarde bij de jury. De plantmanager wil zich in "zijn" jaar hard maken voor het instellen van meesters: experts in hun vakgebied die de organisatie op sleeptouw nemen en zo de bedrijfsvoering verbeteren.



Zijn voorganger als Plant Manager of the Year is **Cas König**, directeur en plantmanager van siliciumcarbidefabrikant ESD-SIC in Farmsum. Volgens de juryvoorzitter is König 'een charismatisch en inspirerend directeur. Transparant in zijn aanpak, enorm gedreven met een grote mate van *ownership*'. In 2013 zette hij zich als Plant Manager of the Year in voor het concept Energy Savers, waarbij bedrijven bij elkaar op bezoek gaan om van elkaar te leren over energiebesparingen.

Wat is de grootste uitdaging waar je als plantmanager voor staat?

Cas König: Dat is zonder meer om ervoor te zorgen dat regelgeving onze concurrentiepositie niet nog verder verslechtert. We moeten veilig door kunnen produceren.

Frans Scheeren: Dat is en blijft het borgen van een continue goede VGM-performance, teneinde letsel of erger te voorkomen, aantasting van het milieu voor te blijven, en een goed imago en *license to operate* te borgen.

Dik Schipper: EH&S en compliance.

Stel dat je je fabriek opnieuw mag bouwen op dezelfde plek. De fabriek moet hetzelfde blijven produceren. Wat zou de grootste verandering zijn die je doorvoert?

Cas König: Ik wijzig de layout van de fabriek, zodat de interne logistiek beter op elkaar aansluit.

Frans Scheeren: Ik bouw de fabriek milieuvriendelijker én grootschaliger via de modernste technologieën. Milieuvriendelijk is belangrijk om het milieu te ontzien en milieugerelateerde belastingen en penalties te minimaliseren. Grootschaliger is nodig om de kosten per ton product te minimaliseren en dus de concurrentiepositie te handhaven en te versterken.

Dik Schipper: Ik pas nieuwe technologieën toe.

Stel dat je de huidige fabriek op een andere plek mag neerzetten. Waar zou je dat doen?

Cas König: Op een plek waar stabiliteit heerst in regelgeving, stroom goedkoop is, en waar een goede haven dichtbij ligt. De laatste vijf jaar zijn er concurrenten bij gekomen in Bhutan, Paraguay en Vietnam. Daar is alleen helemaal geen markt voor siliciumcarbide! De redenen dat zij daar zitten, zijn de goedkope stroom, de milieueisen die in geen verhouding staan tot de onze, en de langjarige afspraken die daar met de overheid kunnen worden gemaakt.

Frans Scheeren: In de Verenigde Staten, vanwege de kostprijs van grondstof en energie (lees: de beschikbaarheid van schaliegas), in combinatie met het relatief stabiele politieke klimaat.

Dik Schipper: In de Golfkust van de

Verenigde Staten vanwege de beschikbaarheid van schaliegas.

De chemie in Europa heeft het zwaar door mondiale concurrentie en hoge kosten. Wat is het lichtpunt waaraan jij je vasthoudt en waardoor je weet dat het allemaal goed komt?

Cas König: Ik ben er niet van overtuigd dat het goed komt. Daar heb ik grote zorgen over. Ik zie maar één mogelijkheid om ons staande te houden: blijven innoveren en verduurzamen, mits dat ook geld oplevert. We lopen nu al ver, ver voor op onze wereldwijde concurrenten. Die voorsprong moeten we behouden en eventueel zelfs uitbreiden.

Frans Scheeren: Ik weet niet zeker dat het allemaal goed komt, maar hoop het natuurlijk wel. Enerzijds kan dit door mijn continue aandacht voor en streven naar reductie van de kosten per ton product. Anderzijds heb ik de hoop dat de nationale, Europese en mondiale overheden gaan inzien dat milieuproblematiek mondiaal aangepakt dient te worden, en op basis van uniforme doelstellingen.

Dik Schipper: De meest effectieve productie-units overleven. Daarnaast zal de economie best aantrekken.

Wat loopt bij jou goed en kan iets zijn waarvan de industrie in Nederland en Vlaanderen kan leren?

Cas König: ESD-SIC hanteert een bijzonder systeem van energie-inkoop. Wij spelen zeer actief in op de lange-termijnmarkten, de dagmarkt en de onbalansmarkt. Hierdoor zijn wij in staat de kosten van energie enigszins te beperken en een stabiliserende rol te vervullen voor het Nederlandse energienet. Als Nederland veel stroom gebruikt, schakelen wij razendsnel ons productieproces af en andersom. ESD-SIC is daarmee eigenlijk een negatieve energiecentrale en stabiliseert zo mede het Nederlandse net.

Frans Scheeren: Kijkend naar productie en uitgaande van voldoende vraag uit de markt, verdient het aanbeveling te streven naar een zo stabiel mogelijke bedrijfsvoering én optimale output. Dit kan door een hoge on-stream-efficiency op de lange termijn te securen, wat mogelijk is door de proces- en installatiegerelateerde faalmechanismen te ken-

nen. Oftewel: baseer de methode en frequentie van keuringen en inspecties van apparaten op deze faalmechanismen, en stem de preventieve onderhoudsprogramma's en de spare-part-posities hierop af.

Dit houdt ook in dat er consequent adequaat onderhoud moet worden gepleegd, bij voorkeur ook in economisch slechtere tijden! Doe je dat, dan resulteert dat in hoge on-stream-tijden en dus hoge output/productbeschikbaarheid, lage(re) variabele (start/stop) kosten, en minder risico's van VGM-incidenten en hiermee gemoeide kosten.

Dik Schipper: We besteden enorm veel aandacht aan process safety-gerelateerde zaken en zitten in een grote *learning curve*. Daarmee kunnen wij anderen helpen, maar anderen ook ons.

Wat is een uitdaging in je fabriek waarvoor je van andere plantmanagers zou willen leren?

Cas König: Onderhoud blijft een enorme kostenpost. Ik denk dat we van anderen kunnen leren hoe we dit slimmer en handiger kunnen doen.

Frans Scheeren: Het borgen van een goede kwaliteits- en veiligheidsperformance tijdens turnarounds. Dit komt steeds meer in het gedrang door onder meer de flexibilisering van de arbeidsmarkt en piekbelasting bij contractors. Zij moeten namelijk steeds meer gebruikmaken van inhuurkrachten die vaak kennis, ervaring en fabrieksbekendheid missen.

Wat heb je altijd al tegen je team willen zeggen (maar het kwam er nooit van)?

Cas König: Je weet niet half in wat voor een bijzonder bedrijf je werkt. Wees nog trotser, draag dat nog meer uit en geniet van de kansen die je voor jezelf kunt creëren binnen onze organisatie. Bij ons wordt het beleid namelijk niet uitgestippeld op een hoofdkantoor ver weg, maar gewoon op de plant waar je werkt en waar je je invloed kan uitoefenen.

Frans Scheeren: Inhoudelijk blijft niets onbesproken. Ik zeg alles op het moment dat het relevant is, zowel in positieve als in negatieve zin. Wat er soms wél bij inschiet, is het bedankje: dank voor je bijdrage!

Dik Schipper: Dit speelt bij mij niet. ■