

# Industrial excellence kan niet zonder menselijk kapitaal

**Barack Obama en Nicolas Sarkozy zijn twee wereldleiders die recent het belang van een goede industrie voor de economie benadrukt hebben. Bemas bevindt zich dan ook in goed gezelschap met haar focus op industrial engineering en de rol van onderhoud daarin. Tijdens de hittegolf eind juni was van een verhit topdebat over industrial excellence echter geen sprake. Enkele belangrijke spelers uit de industrie waren het opvallend eens over het belang van goed onderhoud, industriële excellentie en werknemersbetrokkenheid.**

Steeds meer landen zien de belangrijke plaats van de industrie in de economie in. Na een periode van aandacht voor financial engineering lijkt er weer plaats te komen voor industrial engineering. Om competitief te blijven en bestaansrecht te behouden moeten Belgische bedrijven excelleren. "Om een motor te blijven voor de welvaart is er geen andere weg", aldus Wim Vancauwenberge, bestuurder van Bemas.

## Connectiviteit

Bemas organiseerde daarom in samenwerking met PDM een debat over industriële excellentie. Chris Dewulf, voormalig CEO en huidig lid van de Raad van Bestuur van Picanol, leidde als gastspreker het debat in. Met zijn schat aan ervaring bij onder andere Volvo Cars deed hij een boekje open over de ontwikkelingen in en ervaringen met industrial excellence: "Voor industrial excellence bestaat er geen blauwdruk. Het vraagt om een compleet verhaal van een be-

drijf. Bij Picanol is er twee keer per jaar een audit. In de eerste audit worden de jaaractieplannen besproken en wordt de visie vertaald naar meetbare items en acties. Dan begint de vertaalslag naar de diversiteit per afdeling. Bij de tweede bijeenkomst gaat het om de dagelijkse werkwijze." Dewulf benadrukt dat de connectiviteit tussen verschillende afdelingen en acties essentieel is. Het geloof van de top in de methodiek is hierbij onontbeerlijk. In de praktijk is hij "niet altijd zeker" dat die connectiviteit optimaal is. "Het is ook belangrijk dat een performance management systeem ondersteunend werkt en niet dominant controlerend is", aldus Dewulf.

## Japanners

Eind jaren zeventig stond de auto-industrie er niet goed voor. Dewulf vertelt: "We hadden bij Volvo een drive om te overleven en richtten ons op verbetering van de kengetallen: 64 uur arbeid per auto, 60-65%



● Chris Dewulf (Picanol): "Doe aan probleem-analyse, zoek naar structurele oplossingen en check met dagelijkse ervaringen van de onderhoudsman. Dat geeft een enorme erkenning"

machinebeschikbaarheid en 80% kwaliteit van eindproduct. De bereikte verbeteringen bleken echter slechts tijdelijk van aard. Oorzaak hiervan was de top-downvisie. We waren jagers en de werkvloer begreep niet waar we de accenten legden." De opkomst van de Japanse auto-industrie begin jaren 80 luidde een nieuw tijdperk in. De toenmalige CEO vat de gevolgde weg als volgt samen: "Japan werd tot collectieve vijand verheven. Als we ooit competitief wilden zijn, moest er een rol zijn voor de medewerkers in het verbeteringsproces. De mens moest met andere woorden centraal staan. Ook is een gebruik van 60% van de installatie veel te laag en moest er naar doelmatigheid van onderhoud gekeken worden."

## Culturomslag

Meer dan een jaar discussieerde het topmanagement twee keer per maand om een visie te formuleren

● V.l.n.r.: Bruno Huyghebaert (moderator), Pol Deturck (Chemicals Tessenderlo Group), Wouter De Geest (BASF), Walter Mesterom (PDM) en Chris Dewulf (Picanol)

op de thema's 'mens centraal' en 'doelmatig onderhoud'. Na een akkoord over de inhoud ging het middenkader vier dagen aan de slag en werden alle medewerkers geïnformeerd. Een cultuuromslag heeft veel voeten in de aarde. Chris Dewulf heeft daarbij vier concrete tips: neem de tijd, bouw 'quick wins' in, luister naar de opmerkingen van medewerkers en hou uw omgeving op de hoogte. De nieuwe werkwijze wierp haar vruchten af. "In de jaren 90 steeg de beschikbaarheid naar 90%. De kwaliteit van de output steeg en de kosten gingen van 64 naar 36 arbeidsuren per wagen", legt Chris Dewulf uit. "Toch was het onderhoud nog steeds op control en repair gericht. De professionalisering van het onderhoudsgebeuren viel niet mee. Onderhoudsmanagers hadden de macht. Zonder hen lag immers de band stil."

#### Enkele concrete aanbevelingen die volgens Dewulf tot succes leidden zijn:

- Ken uw installaties
- Documenteer u op gestructureerde wijze over uw installatie
- Beschrijf een probleem, noteer door welke ingrepen het werd opgelost, ook als het puur geluk was
- Doe aan probleemanalyse, zoek naar structurele oplossingen, check met dagelijkse ervaringen van de onderhoudsman. Dat geeft een enorme erkenning
- Leid uw mensen op

Dewulf en zijn medewerkers zetten langzaam de weg in van curatief via preventief naar predicatief onderhoud. "De rol van de mens hierbij is fenomenaal. De mens is tenslotte wendbaar, de machine niet", besluit hij.



## Debat

Bruno Huyghebaert, journalist bij de VRT, leidde het debat met Chris Dewulf van Picanol, Wouter de Geest, Gedelegeerd Bestuurder BASF Antwerpen en voorzitter Essencia, Pol Deturck, Group Director Chemicals Tessenderlo Group en Walter Mesterom, Gedelegeerd Bestuurder PDM.

Tijdens het debat passeerden een ruime hoeveelheid onderwerpen de revue. Enkele markante uitspraken:

De chemische sector was pas later genoodzaakt om stappen te ondernemen. Toch heeft ook zij de onderhoudsdiscipline herontdekt en een duidelijke keuze gemaakt om de medewerker centraal te stellen. *(De Geest)*

Voor het maken van een kwantumsprong is het nodig je core business helder te hebben. Industrial excellence is ook toegeven: "Hier worden we nooit de beste in." *(Deturck)*

Voortdurende innovatie en creativiteit zijn van cruciaal belang in een veranderingsproces. *(Deturck)*

BASF ontwikkelt modellen om interactie tussen klanten en technologiecentra te behouden en te versnellen. *(De Geest)*

Industrial excellence is meer dan het tevreden houden van aandeelhouders. *(Dewulf)*

Veel verbeteringen komen voort uit de integratie van bestaande technologieën. *(De Geest)*

Veranderingsprocessen om de beste te worden vragen om betrokkenheid van alle medewerkers. *(Mesterom)*

Bedrijven zijn zelf tot veel in staat. Mensen zijn echter vaak taai om te veranderen. *(Mesterom)*

Tradities kunnen een hinderpaal zijn. Als je een spons wil maken, kunnen externe adviseurs gemakkelijker door tradities heen breken. *(Dewulf)*

Je moet niet denken dat je alles weet. Het ownership moet intern, op MT-niveau, liggen. *(De Geest)*

Je hebt consultants in veel rollen. Bij structureel gebruik van consultants stel ik me vragen. *(Deturck)*

Samenwerking tussen bedrijven in één regio is in ontwikkeling. *(De Geest, Deturck)*

Industrial excellence en de methoden om die te bereiken hebben ook te maken met de solvabiliteit van een bedrijf. Cash is King in crisistijd. *(De Geest)*

Voor een letterlijk verslag van de bijeenkomst en het debat: [www.bemas.org](http://www.bemas.org)

### Inlichtingen

**BASF**  
 ☎ 03 561 22 13  
[www.basf.be](http://www.basf.be)

**PDM**  
 ☎ 03 201 30 60  
[www.pdm-group.com](http://www.pdm-group.com)

**Picanol**  
 ☎ 057 22 21 11  
[www.picanol.be](http://www.picanol.be)

**Tessenderlo Chemie**  
 ☎ 02 639 18 36  
[www.tessenderlo.com](http://www.tessenderlo.com)