



Plantmanager
Paul Compagne van BioMCN

'Een bedrijfscultuur moet groeien'

BioMCN, waar uit glycerine bio-methanol wordt gemaakt, is een jonge fabriek. Jong, betekent tegelijkertijd ook werken met nieuwe technologieën en mensen. Een eigen bedrijfscultuur moet nog groeien. Geen gemakkelijke opgave, maar plantmanager Paul Compagne heeft volgens collega's en CEO Rob Voncken hieraan meer dan zijn steentje bijgedragen. Ze hebben hem genomineerd voor de verkiezing *Plant Manager of the Year 2010*. Tekst: Evi Husson

De plantmanager

Na twee succesvolle edities van de *Plant Manager of the Year*-verkiezing vindt dit jaar de derde editie plaats. Voor deze verkiezing, een initiatief van het blad *Petrochem* en VNCI, zoekt de organisatie nog deelnemers die in het afgelopen jaar op een innovatieve manier een aanzienlijke verbetering hebben gerealiseerd op het gebied van veiligheid, gezondheid, milieu, productiviteit en kwaliteit.

Kent u een plantmanager die in aanmerking komt om *Plant Manager of the Year 2010* te worden? Laat uw waardering blijken door hem of haar voor te dragen. Tipgevers voor de verkiezing kunnen zich melden bij het hoofdcommunicatie van de VNCI, Jan Willem Vreuls: vreuls@vnci.nl. Op *Deltavisie 2010*, gehouden op 10 juni in Rotterdam, volgt de uitslag.

BioMCN, gelegen in Delfzijl, waar bio-methanol wordt geproduceerd, is een jonge fabriek. Het bedrijf nam een bestaande methanolfabriek over, in 1975 gebouwd omdat kort ervoor bij Slochteren die gasbel was ontdekt. Wat dat betreft was er genoeg grondstof voorradig en produceerde de fabriek in twee units ongeveer dertig jaar lang methanol op basis van aardgas. Deze fabriek sloot medio 2006 de deuren. De olie- en gasprijzen waren hoog, maar de methanolprijs steeg niet mee waardoor de marge snel verdween.

Een nieuwe eigenaar startte eind 2006 de fabriek opnieuw op onder de naam BioMCN, met opnieuw methanol op basis van aardgas. De prijs voor methanol was op dat moment weer gunstig. Hij had daarnaast wel het idee om in een paar maanden tijd op gigantische schaal methanol op basis van glycerine te produceren. Bio-methanol dus. De fabriek zou een tweede, groener leven krijgen. Echter, de toepassing van glycerine was nog maar nauwelijks de laboratoriumschaal ontgroeid.

Van de ene op de andere dag van labschaal naar een industriële en commerciële installatie kan niet zomaar. 'Dat realiseerde men zich hier gelukkig bijtijds. Als je echt moet wachten tot je met groen van start kunt, ben je toch al een aan-

tal jaren bezig. Dus produceerde de fabriek in eerste instantie weer methanol en begon het met grootschalig onderzoek en een *pilot plant* voor groene methanol op basis van glycerine', vertelt Paul Compagne. Toen hij in september 2007 als plantmanager bij BioMCN startte, was men druk bezig met de engineering van deze pilot plant. Compagne: 'Bij hoge temperaturen wordt glycerine snel instabiel. Omdat BioMCN gebruikmaakt van een bestaande installatie en met gasstroom werkt, moet glycerine ook eerst in gasfase worden gebracht om het te kunnen inbrengen in de bestaande installatie. Er is een technologie ontwikkeld om glycerine structureel op een stabiele manier in de dampfase te brengen en dat werd getest in de pilot-unit.'

Smoordruk

In maart 2008 is de pilot gestart. Een aantal proeven en testen wees uit dat het ontwikkelde concept om glycerine stabiel in de gasfase te brengen, was geslaagd. Op basis hiervan werd besloten een commerciële installatie te bouwen. Deze ging in juni 2009 in bedrijf. Vanaf dat moment produceert de fabriek voor de helft methanol en voor de helft bio-methanol, samen goed voor een capaciteit van 400.000 ton. Compagne: 'Tweeënehalf jaar is ongelooflijk snel om een kwaliteitsproduct op commerciële



Paul Compagne

Opleiding

HTS Leeuwarden, Chemische technologie;

Functies

1984 - 2007 Verschillende managementfuncties, Diolen Industrial Fibers
2007 - heden Plantmanager BioMCN Delfzijl

schaal te produceren. Dat doet bijna niemand ons na. Externe partijen geloofden niet dat het in deze tijdspanne zou lukken.'

BioMCN is een nieuw bedrijf met een oude installatie. 'Je begint al met een achterstand als je zo'n installatie opstart. Daarnaast krijg je te maken met deels een onervaren bemanning. Slechts een aantal werknemers van de oude fabriek is gebleven bij BioMCN. Een deel van de operators is nieuw. Ook het vergunningentraject moest opnieuw worden doorlopen, certificaten moesten gehaald, enzovoort. En toch hebben we in een recordtempo een fabriek neergezet waaraan de hele organisatie zijn steentje heeft bijgedragen. We hebben het met z'n allen smoordruk gehad. Maar iedereen hier was ervan overtuigd dat we de klus zouden klaren. Van hoog tot laag. Dat was geweldig om te zien.'

Uniformiteit

De mentaliteit in de organisatie zit goed. Ook de bedrijfscultuur begint in dit jonge bedrijf stilaan te groeien. Compagne: 'Er is al een bepaalde cultuur onder de oude bemanning, de cultuur binnen de stafafdeling is relatief nieuw en ook de nieuwe werknemers komen uit verschillende bedrijfsculturen. Om iedereen op één lijn te krijgen, hebben we op MT-niveau het beleid, onze visie en onze doelstellingen in een aantal sessies

in kaart gebracht. Vervolgens wilden we datzelfde beeld op ieders netvlies krijgen. In groepen hebben we daarover uitvoerig gesproken en de medewerkers gevraagd wat ze als ploeg, maar ook als individu kunnen bijdragen om die doelstellingen te halen. Op de achtergrond creëer je zo een soort uniformiteit in het belevingsniveau van iedereen. Waar gaan we heen en hoe doen we dat. De eerste stap is gezet en dat bouwen we nu nog verder uit.'

BioMCN is volgens Compagne een eerlijke en open organisatie. Ieder half jaar houden hij en de CEO overview-bijeenkomsten om iedereen bij te praten waar het bedrijf staat wat betreft technologie, marketing, sales, et cetera. Ze kunnen hem hierover ook altijd wat vragen. Daarnaast is Compagne bezig om de rol van de ploegleider verder te professionaliseren. 'Ploegleiders komen met name uit de oude fabriek waar ze onder andere op basis van hun technische kunde tot ploegleider zijn gepromoveerd, maar hun managementrol moet nog worden ontwikkeld. De intermenselijke kant, het gedragsdeel, daarin moeten we hen extra steunen. Ploegleiders moeten met mensen in gesprek gaan en hen beoordelen op hun functioneren, dat gebeurde onvoldoende. Onder meer daarin hebben we ze getraind. Ploegleiders moeten niet alleen de postbode zijn tussen management en ploeg,



maar spelen voor mij ook een cruciale rol tussen ploeg en management. Met de informatie die ze van beide kanten krijgen, moeten ze zelf wat doen. Bijvoorbeeld door informatie vanuit het management naar eigen inzicht verder toe te lichten in de controlekamer. Of voor klachten die van de ploeg komen, zelf een creatieve oplossing vinden. Als dit niet lukt, kunnen ze het nog altijd opschalen naar een hoger niveau. Je moet juist uitgaan van de kracht die in ieder van ons zit en de verantwoordelijkheid zo diep mogelijk in de organisatie leggen. Dat betekent tegelijkertijd dat je moet accepteren dat er af en toe fouten worden gemaakt en dat gebeurt ook. Door fouten vervolgens breed in de organisatie te bespreken, leert iedereen ervan en worden ze niet opnieuw gemaakt. De wil tot verbetering moet er uiteraard wel zijn, onwil accepteer ik dan niet.'

Je moet uitgaan van de kracht die in ieder van ons zit en accepteren dat er fouten worden gemaakt

Glycerine-zuiveringsunit

De grootste financiële investering die BioMCN in de afgelopen 2,5 jaar deed, is de investering in de glycerinezuiveringsunit om de crude glycerine, afkomstig van biodieselfabrieken te zuiveren. Voor de productie van bio-methanol kan alleen maar een zuivere grondstof worden gebruikt, anders wordt de katalysator, die nodig is om van glycerine naar methanol te gaan, vergiftigd. De glycerine, afkomstig van biodieselfabrieken bevat maar voor tachtig procent glycerine, de rest is verontreiniging: water, zout en dergelijke. De gebouwde zuiveringsunit van BioMCN heeft de grootste capaciteit ter wereld. De grootste installatie was tot nu 50.000 ton per jaar, maar de installatie van BioMCN kan tot 250.000 ton aan. Deze unit zit momenteel nog in een optimalisatiefase.

Schroom

Iedereen bij BioMCN heeft de afgelopen periode hard gewerkt en ontzettend veel geleerd. Onder meer door trainingen, bijscholing en omscholing. Momenteel werken ongeveer vijftig operators in één unit, maar tegelijkertijd worden ze opgeleid om van start te kunnen gaan in de tweede unit. Daarnaast wordt iedereen opgeleid om de nieuw gebouwde zuiveringsunit (zie kader) te kunnen bedienen. En voor veiligheid is er eveneens een trainingsprogramma opgezet. Compagne: 'Al sinds 2007 doen we veel rond veiligheid. We hanteren een veiligheidsbeleid dat we niet zelf hebben bedacht, maar kregen van Dupont. Zij hebben een heel efficiënte techniek ontwikkeld hoe je het veiligheidsbewustzijn op een hoog niveau brengt. Uit evaluaties van incidenten in chemische bedrijven blijkt namelijk dat vaak 96 procent van de incidenten wordt veroorzaakt door gedrag. Tegelijkertijd hebben we echter de neiging om die 96 procent vooral technisch op te lossen. Om een bewust veilig gedrag te creëren, lopen iedere week vier medewerkers in duo's een ronde door het bedrijf. Hierbij gaan ze in gesprek met collega's – zowel operators, ploegleiders als collega's op kantoor, maar ook externen – die ze tijdens hun ronde ontmoeten. Ze geven aan wat ze constateren rond veiligheid. Ze gaan met elkaar in dialoog met als doel van elkaar te leren, dus met een positieve insteek.' Iedereen loopt zo'n rondje, van administratief medewerker en onderhoudsmedewerker tot CEO. Bijkomend effect is dat er interactie is tussen kantoor en fabriek, ze gaan zich interesseren voor het werk van de ander en dat genereert een positievere sfeer. Er is in het begin

altijd wel wat schroom, maar die wordt steeds minder.'

Vertraging

BioMCN heeft het sinds de start niet altijd even gemakkelijk gehad. In maart 2009 moest het bedrijf bijvoorbeeld op zoek naar een nieuwe aandeelhouder. In een recordtempo – een zestal weken – is een nieuwe aandeelhouder gevonden, maar tegelijkertijd gebeurde er wat anders. Compagne: 'In deze periode waren we druk met de bouw van de plant. Door de verschuiving van de focus naar het zoeken van een nieuwe aandeelhouder verslapte de aandacht voor de voortgang van het project. Hierdoor hebben we vertraging opgelopen. Dat was jammer, maar daar kwamen we pas later achter.'

Ook de crisis was zeer te voelen. 'Van september 2008 tot juni 2009 hebben we stilgestaan. Er is tijdens die periode zwaar gefocust op begeleiding in het project en in versnelling van de opleiding, maar het was wel een heel lange periode. Iedereen was erg blij dat we weer in bedrijf gingen.' In deze periode gebeurde ook de omschakeling van methanol naar bio-methanol. 'Als er geen recessie was geweest en we gewoon hadden kunnen produceren, dan zouden we ongeveer vier à vijf weken hebben moeten stilliggen om de omschakeling te realiseren, maar in geen geval acht en een halve maand.'

Groen, groener, groenst

De fabriek draait nu voor de helft op bio-methanol. De volgende stap wordt de vergroening van de tweede helft van deze unit, tot 400.000 ton capaciteit. Deze unit zal naar verwachting in de tweede helft van 2011 groen zijn. Maar de ambities zijn groter. Compagne: 'In 2012, 2013 staat de vergroening van de tweede unit op de agenda. We willen naar 800.000 ton productiecapaciteit. Momenteel is er 200.000 ton vergroend, dus de uitdaging blijft dat we op de een of andere manier die andere 600.000 ton ook gaan vergroenen. Waar we eveneens aan denken is om op basis van biomassa met een vergassings-technologie groen syngas te produceren, dat we vervolgens kunnen verwerken in onze synthese tot groene methanol. We verwachten namelijk dat er in de toekomst mogelijk niet voldoende glycerine zal zijn voor de 800.000 ton productiecapaciteit die we willen bereiken.'

BioMCN wil een groen bedrijf zijn en wil dat ook uitdragen. Compagne: 'Over een aantal maanden neemt Eon, die op basis van huishoudelijk afval stoom maakt, onze stoombehoefte voor haar rekening. Dit jaar nog zullen we dus onze stoombehoefte ook verder vergroenen. Wat ook nog zou kunnen, is de stroom vergroenen en kijken of we iets met onze CO₂-uitstoot kunnen doen. Maar laten we ons eerst richten op de verdere vergroening van bio-methanol en hier een serieuze slag in slaan.' ■