



In 2015 ging de reeks 'Wereldspelers' op zoek naar het verhaal achter Belgische bedrijven die de kerktoren al lang geleden inruilden voor de wereldbol. Ontstaan in een minilandje, maar doorgestoten naar de wereldtop. Omdat hun wereld niet stil staat, brengen we nu het vervolg op dat verhaal. Vandaag: **Jan De Nul Group**.



'Ik vraag mij af wat er eerst komt: de investering of de ramp'

Hoewel bagger- en bouwbedrijf Jan De Nul Group stralende resultaten kan voorleggen, is zijn CEO somber over de toekomst. 'Het is nu overal ter wereld slecht. Ik zie geen enkel lichtpunt.'

Er is dit jaar al veel om Jan Pieter De Nul proficiat voor te wensen: de inhuldiging van de nieuwe sluisen voor het verbrede Panamakanaal, en de Kieldrechtsluis, de grootste sluis ter wereld. En natuurlijk de recordresultaten van een boerenjaar, waarin de omzet steeg met 10 procent en de nettowinst steeg met 83 procent tot 265 miljoen euro. Toch blaakt de gedelegeerd bestuurder van het bagger- en bouwbedrijf niet van optimisme. 'Dit is de langste neerwaartse cyclus die ik in mijn carrière heb meegemaakt. We hebben in 1985 een zware crisis gehad, maar na drie slechte jaren was het gedaan.' Neerwaartse cyclus of niet, het bedrijf heeft toch goede jaren achter de rug? 'Ja, dat klopt, maar nu komen we aan de slechte. Ze zullen niet dramatisch zijn, maar wel zeer matig. Dat geldt trouwens voor de hele industrie. Wie dat tegensprekt is een fantastische optimist.'

De resultaten suggereren toch dat uw bedrijf het zelfs goed doet in niet bepaald exuberante economisch omstandigheden? Wat is er dan zo anders in de komende jaren?

'Er resten ons nog heel weinig grote werken. De crisis van 2008 is nog altijd niet over, maar voor onze sector moet het slechtste nog komen. We hebben de inertie van de grote investeringen gehad (projecten die gepland waren en die de opdrachtgevers niet meer konden afblazen, red.). Er is nu heel

weinig werk, en heel weinig grote werken. Ik heb nog nooit zo'n wereldwijde malaise in onze sector gezien. Vroeger ging het ergens slecht, maar floreerde het ergens anders. Nu is het overal slecht, ik zie geen enkel lichtpunt.'

Maar Jan De Nul is schuldenvrij, en kan dus wel een paar slechte jaren uitzitten?

'Het probleem is dat praktisch iedereen in de sector schuldenvrij is. Onze drie Europese concurrenten zijn ook financieel gezond. Er zal er niet snel een afhaken, al hoop ik natuurlijk van wel. Maar misschien moet je dat niet opschrijven.' (lacht)

Ondanks uw pessimisme blijft Jan De Nul mensen aanwerven. Hoe komt dat?

'Voor een deel omdat er niet veel grote projecten meer zijn, waardoor we moeten inzetten op kleinere opdrachten. Dat vraagt nu eenmaal meer mensen. Daarnaast zijn we de voorbije jaren sterk gegroeid in het leggen van zware elektrische kabels en het bouwen van windturbineparken op zee. Ook daarvoor hebben we extra mensen nodig.'

In de Noordzee staan ruim 1.400 platforms, waarvan zowat een derde inmiddels stilligt, vaak omdat ze niet meer economisch rendabel zijn. Wat met verlaten boorplatformen die ontmanteld moeten worden? Dat is een jonge markt met miljardenpotentieel. Interesseert jullie dat?

'Wij kijken daar zeker naar.'

Welke rol kan Jan De Nul spelen in het rendabel houden van minder productieve olievelden?

'Grote olie- en gasplatformen op zee hebben veel volk aan boord en maken hun eigen elektriciteit. Als dat voor de langere termijn is, komt het goedkoper uit om elektriciteit van aan wal

naar dat platform te sturen. Daarvoor moet dan wel een kabel getrokken worden. En dat doen wij met onze gespecialiseerde installatieschepen. Ook voor windmolenparken. Door een kabel te leggen, kunnen wij windmolenparken in Duitsland bijvoorbeeld, die meer elektriciteit voortbrengen dan op dat ogenblik gevraagd wordt, verbinden met Noorwegen. Daar worden de overschotten gebruikt om water in een stuwmeer omhoog te pompen. Dat is dus een soort batterij die kan leeglopen als de vraag naar elektriciteit hoger is dan het aanbod. Zeg maar hetzelfde principe als het stuwmeer van Coe. In België zou hetzelfde kunnen gebeuren door een atol te bouwen voor de kust.'

Betekenen kleinere projecten ook kleinere marges?

'De marges dalen voor zowel grote als kleine projecten. De concurrentie vanuit China is een ramp. Zij zijn zeer agressief. Vroeger verdienden ze veel geld in eigen land dankzij hun overheid. Maar omdat het er nu minder goed gaat, is die geldstroom flink verminderd.'

'Amerikanen zijn de kampioenen van de vrijhandel, op voorwaarde dat het ergens anders is', grapte u enkele jaren geleden. Verwacht u iets van het handelsverdrag tussen Europa en de VS? Dat de protectionistische Jones Act sneuvelt bijvoorbeeld?

'Ik heb heel lage verwachtingen. Als die Jones Act verdwijnt, zullen er andere, niet-tarifaire barrières in de plaats komen. Dat is trouwens in China niet anders. Wij hebben veel werk gestoken in een aanbestedingsdossier voor de aanleg van een derde luchthaven in Hongkong. Achteraf bleek dat die opdracht twee jaar eerder al stiekem beloofd was aan China. Dat zijn dure grappen voor ons.'

'Dit is de langste neerwaartse cyclus die ik in mijn carrière heb meegemaakt'

Jan Pieter De Nul, CEO



'Door een e-mail te versturen, heb je nog **geen probleem opgelost**'

Hoe groter een bedrijf, hoe groter het gevaar van een bureaucratie. Jan De Nul Group heeft daar een op het eerste gezicht eenvoudige, maar in de praktijk veel uitdagendere oplossing voor. 'Onze mensen moeten gewoon meer met elkaar praten.'



De energieprijzen zijn de voorbije jaren fors gedaald. Wat is de impact daarvan op Jan De Nul?

'Er zijn te weinig investeringen in de grondstoffensector tout court. In Afrika zien we dat in havens die ijzererts exporteren projecten helemaal in elkaar zakken, omdat de prijzen te laag zijn. Elders op het continent moeten er havens komen om grondstoffen te exporteren, maar ook daar komt het er niet van, omdat die grondstoffen nu te goedkoop zijn.'

Er zijn plannen om voor de Vlaamse kust eilanden aan te leggen als bescherming tegen stormen, en de kust-regio resistent te maken tegen de verwachte stijging van de zeespiegel en extremere weersomstandigheden. Liggen daar kansen voor Jan De Nul?

'De overheid heeft voor niets geld meer. We zullen zien wat er eerst komt: de investering, of de rampen omdat we die investeringen niet gedaan hebben. Mensen vergeten dat er ook een kostprijs hangt aan het niet bouwen van infrastructuur.'

De staatsfinanciën maken het misschien gewoon niet mogelijk.

(windt zich op) 'We zijn zagezegd al tien jaar aan het besparen. In die periode zijn er 100.000 ambtenaren bijgekomen en zijn de overheidsuitgaven met 40 procent gestegen. Wat denkt u dat er zal gebeuren als de historisch lage rentetarieven weer gaan stijgen? De regering vindt nu al geen 2 miljard euro, waar gaat ze dan 10 miljard vinden?'

'Het probleem van al die overheidsinstellingen is dat iedereen die een beetje kan managen, weet wat er moet gebeuren, maar dat het niet mag gebeuren. Politici laten het niet toe, omdat ze bang zijn dat ze niet herverkozen worden.'

Hoe moet het dan beter volgens u?

'Kijk naar Singapore. Alles draait, alles is proper, alles is veilig. De inkomstenbelasting is afgetopt op 15%.'

Het is natuurlijk wel geen democratie.

'Daar ben ik niet zeker van. Maar hebben wij niet een beetje te veel democratie? Burgers hebben vandaag een veel te grote inspraak. Dat is ook de reden waarom de Oostereeuwverbinding er bijvoorbeeld maar niet komt. En hadden ze in het VK wat minder democratie, dan was er geen brexit geweest. Je moet een democratie verdienen. En wij verdienen zoveel democratie niet.'

**2,7
miljard
euro**

Stabiel orderboekje in 2015

Jan De Nul Group in cijfers

'Imagine-Think-Act', of kortweg ITA. Dat is de naam van het programma waarmee Jan De Nul sinds vorig jaar focust op efficiëntie en het onder controle houden van de risico's bij zijn activiteiten. Niets nieuws, enfin, toch niet helemaal, zegt Sander Vandenberghe, projectmanager ITA bij het bagger- en bouwbedrijf. 'Verbeelden, denken en doen zit versleuteld in ons oer-DNA. Het is wat dit bedrijf zo succesvol heeft gemaakt. Met Imagine-Think-Act hebben we dat gewoon meer geformaliseerd.'

Waarom was dat nodig? 'Door onze sterke groei is de efficiëntie van onze informatiedeling afgenomen', verklaart gedelegeerd bestuurder Jan Pieter De Nul. 'Zodra je een bepaalde omvang bereikt, duiken er problemen op die voor alle bedrijven dezelfde zijn. Ervaring bijvoorbeeld, stroomt dan veel moeilijker door. In een klein bedrijf weet een ploegbaas nog hoe iets twee jaar geleden is gedaan, en wat toen goed heeft gewerkt en wat niet. In een groot bedrijf loop je het risico om elke keer weer dezelfde fouten te maken, omdat er te weinig over gesproken wordt. Denk overigens niet dat Imagine-Think-Act iets is van de veiligheid. Het dient om stomiteiten te vermijden en efficiënter te worden. Safety is een nevenproduct.'

Voor een wereldspeler wordt die informatiedeling natuurlijk niet gemakkelijker. 'Als je maar één fabriek hebt, en er gebeurt iets, dan weet bijna iedereen dat binnen de dag', vertelt Jan Pieter De Nul. 'Onze mensen zitten verspreid over de hele wereld. In de laatste vijftien jaar hebben we in 107 landen gewerkt. Als er bij ons in Australië vandaag iets gebeurt, dan weten ze dat morgen in Zuid-Amerika niet als ze met een gelijkaardig werk beginnen. Nochtans zouden we daar uit kunnen, en moeten, leren.'

Dat is het hele idee achter Image-Think-Act: risico's begrijpen en beheersen door betere communicatie. Die noodzaak is de voorbije jaren alleen gegroeid, verklaart Mieke Fordeyn, director International Division. 'In de offshorebusiness bijvoorbeeld zijn de eisen van de klanten anders dan in de activiteiten die we al veel langer doen. Daar zie je heel sterk dat alles eerst in procedures wordt opgeschreven vooraleer de uitvoering begint. Dat betekent dat iedereen al heel goed nagedacht

heeft over wat ze moeten doen, wat de mogelijke risico's zijn, en hoe ze die beperken of vermijden.'

DUIDELIJKE AFSPRAKEN

Het is belangrijk om te vermelden dat er veel vertrouwen rust op onze ervaren leiders van onze schepen en projecten over de hele wereld, benadrukt Vandenberghe. 'Bij Jan De Nul rekenen we erop dat bij alles wat je doet en bij elke beslissing die je maakt, je altijd eerst inbeeldt, dan denkt en dan handelt. Daarbij benadrukken we ook het belang van duidelijke afspraken en een heldere communicatie. Als je vraagt wie de hoofdverantwoordelijke is voor een risicosituatie en twee mensen steken hun hand in de lucht? Dan heb je een probleem.'

'Als er goed overlegd is over wat er moet gebeuren, en als je weet hoe een probleem elders in de wereld is ontstaan of opgelost, dan krijg je er veiligheid gratis bij', merkt Jan Pieter De Nul op. 'Dan weet je namelijk meteen wat de risico's zijn, en is iedereen zich daar van bewust. Dat leidt tot minder ongelukken.'

Die communicatie zijn we door onze groei en de afstanden een beetje verloren. Dat is dus de grote uitdaging: die ervaring levend houden.'

Dat vraagt een betrokkenheid van alle niveaus van het bedrijf, stelt Fordeyn. 'Managers van hier moeten vaker op de sites ter plaatse gaan en daar met de mensen over de risico's van het vak praten, focussen op wat echt belangrijk is op dat moment en samen naar oplossingen zoeken voor de uitdagingen die iedere opdracht inhoudt. Alle medewerkers moeten weten dat ze voor een oplossing altijd op het hoofdkantoor terecht kunnen.'

'Een jonge werknemer die vier weken opleiding krijgt en dan naar het buitenland wordt gestuurd, die twijfelt', illustreert Jan Pieter De Nul het belang van goede afspraken. 'Bij wie kan hij terecht voor vragen? In een klein bedrijf weet een projectleider precies wie hij moet bellen voor advies. Hoe ging het in het verleden, wat werkt en wat werkt niet? Als dat niet loopt zoals het moet, gebeuren er accidenten. "Waarom vraag je dat dan niet?", vraag je aan zo'n kerel. En dan blijkt dat hij niet wist aan wie hij dat kon doen.'

'Het hele idee achter Image-Think-Act is risico's begrijpen en beheersen door betere communicatie'

Mieke Fordeyn,
director
International
Division



© Studio Dann

Mieke Fordeyn en Sander Vandenberghe

BETERE COMMUNICATIE

'Imagine-Think-Act heeft niets met extra papierwerk te maken', benadrukt Yves Bosteels, directeur van de gloednieuwe afdeling Kennis, Proces en Innovatie bij Jan De Nul. 'Het gaat om betere communicatie in twee richtingen. Managers en arbeiders moeten elkaar kunnen aanspreken over risico's, en nog belangrijker, erover aangesproken kunnen worden.'

Hij geeft het voorbeeld van de opslagplaats in Zelzate die hij onlangs bezocht. 'Daar waren werknemers grote cuttertanden aan het uitpakken uit grote trommels om die te herverpakken voor transport. Zij vertelden dat de kwaliteit van de randen van die tonnen onderling nogal verschilt en laat dat nu net de plaats zijn waar ze de ton met een haak aanpikken. Omdat bij het verplaatsen dan soms de haak van de ton vliegt en de last op de grond kan vallen, gingen ze altijd een eindje verderop staan. Dat zou ik nooit gelezen hebben in een rapport. Dat kom je alleen te weten door het te vragen.'

Jan Pieter De Nul knikt instemmend. 'Het probleem is dat we in een papieren wereld beginnen te leven, en dat we niet meer nadenken. Ik zeg altijd: als je een werk gaat uitvoeren, dan moet je in je hoofd al kunnen zien hoe je het gaat doen. Dan besef je wat wel kan, en wat niet, bijvoorbeeld omdat het te gevaarlijk of te duur is. Wie geen praktijkervaring heeft, zal dat niet kunnen, net zoals die persoon ook geen kostprijs zal kunnen uitrekenen. Het gevaar van procedures op papier te zetten, is dat je in een administratieve wereld belandt, waarbij iets in orde is, als het is afgevinkt.'

'In deze tijden van e-mail en procedures vergeten we soms hoe belangrijk het is om fysiek met elkaar te overleggen', meent Vandenberghe. 'Dat dit nog altijd het beste werkt, zien we duidelijk op schepen die goed draaien. Op een

ochtendmeeting waar iedereen aanwezig is, zijn in tien minuten alle taken verdeeld, en die zijn voor iedereen duidelijk. Als face-to-face niet mogelijk is, neem dan liever de telefoon om het onderwerp aan te kaarten, dan een mailtje te sturen.'

Jan Pieter De Nul ergert zich zelf vaak te pletter aan de e-mailen afvinkcultuur die typisch is voor grote bedrijven. En ja, daar zit jammer genoeg ook zijn bedrijf bij. 'Iemand stelt bijvoorbeeld per mail een vraag aan zijn collega die tien meter verderop zit, en daar volgt dan een letterlijk antwoord op. Maar als hij even langsloopt, zal het gesprek sneller gaan over "waarom stel je eigenlijk die vraag?" of "hoe zie je dat?", waardoor je kennis en ervaringen deelt. Het probleem met e-mail is dat dit problemen "ontmenselijkt". Maar door op de zendknop te drukken, zijn die natuurlijk nog niet opgelost. Dat is ook hoe misverstanden ontstaan, want zonder echte interactie pikt niemand die op.'

'Een e-mail moet in veel gevallen gewoon een samenvatting van een gesprek zijn', pikt Julie De Nul, dochter van Jan Pieter, in. 'Je belt om goed af te spreken, en daarna volgt nog een mail met wat iedereen precies moet doen.'

'Een e-mail gelijkstellen met een telefoongesprek kan gevaarlijk zijn: er belanden dingen op papier die daar helemaal niet mogen staan, omdat ze een verbintenis voor het bedrijf inhouden', gaat haar vader voort. 'Zo kregen we onlangs een product waar misschien fouten aan zitten. Maar de werfleider had de leverancier wel al gefeliciteerd voor dat product. Wat als je dan later gaat klagen over die levering? Komaan zeg!'

'Met een heel goede opleiding heb je nog geen ervaring'

'Een onervaren bemanning ziet elk probleem voor het eerst', zegt Paul Eggen. Daarom geeft de ervaren rot die voor Jan De Nul Group werkt, overal ter wereld opleidingen.

Paul Eggen werkte jarenlang als kapitein op cutterzuiger *J.F.J. De Nul*, wereldwijd de grootste in zijn soort. 'Je geeft op zo'n baggerschip leiding aan een zestigtal mensen die ook aan boord slapen. Daar komt veel bij kijken. Naast de verantwoordelijkheid voor het effectieve baggeren moet je ook de bemanning aansturen en de administratie doen.'

Vandaag liggen zijn kapiteinsdagen achter hem ('Ik deed het al sinds 1976 en was het wel een beetje moe'). Sinds 1 augustus geeft hij als Marine Advisor opleidingen bij de Jan De Nul Academy. Dat gebeurt zelden in een leslokaal op kantoor. 'Meestal ben ik op verplaatsing. Ik geef voornamelijk opleidingen in het buitenland, waar ik ook help om problemen op te lossen. Omdat het bedrijf zo snel gegroeid is, werken er heel veel jonge uitvoerders bij ons. Zij zijn technisch gezien heel goed opgeleid, maar daar heb je natuurlijk nog geen praktijkervaring mee.'

Onlangs was Eggen zo in Nigeria, het project waar Rutger Kox aan de slag is (zie pagina 4). Dat gebeurt met de twee grootste sleepopperzuigers ter wereld. 'Zij pompen het zand over een lange afstand met een zinker, dat is een afgezonden pijpleiding op de bodem, naar de wal', legt hij uit. 'Daar gaat het in een landleiding, waarlangs het zand naar het stort wordt gepompt, en het overtollige water terug naar de zee vloeit.'

De uitvoering van dit werk geeft de bemanning van de werkbotten veel uitdagingen, stipt hij aan. 'Er is niet alleen het slechte weer, maar ook het feit dat we een afgezonden leiding gebruiken van 2,4 kilometer lang. Het is echt een straffe toer op zee om die af te zinken en later ook weer heelhuids boven te halen.'

Eggen geeft niet alleen technische opleidingen, maar gaat ook langs op projecten om te evalueren hoe de werkzaamheden verlopen. Hij helpt bij keuzes over hoe je iets het beste aanpakt en wat voor materiaal het meeste geschikt is. 'Onlangs was ik bijvoorbeeld in Calais, waar we grote schepen moesten verankeren die stenen kwamen lossen voor de uitbreiding van de haven. Jan De Nul moest de stenen lossen, terwijl het schip verankerd lag in nauw vaarwater. Het is belangrijk om daarvoor het juiste materiaal te hebben, en dat dan ook tijdig te bestellen.'

'Er zijn minder grote projecten, waardoor we moeten inzetten op kleinere opdrachten', merkte gedelegeerd bestuurder Jan Pieter De Nul eerder op. Daarin is ook een taak weggelegd voor Eggen. 'Op grote schepen worden regels en administratieve verplichtingen goed opgevolgd. Maar op kleinere schepen is daar minder aandacht en tijd voor, en gebeurt het daarom ook minder nauwkeurig. Ik ga langs om te kijken hoe we dat kunnen verbeteren.'

Drie maanden ver is hij opgetogen met de nieuwe job. 'Het is veel gevarieerder werk dan kapitein zijn, waar je toch altijd aan boord blijft. Ik ben nu veel meer betrokken bij de operationele uitvoering. Het is een nieuwe functie, en die moet nog wat geaccepteerd worden. Het is nu aan mij om dat te doen groeien, en er tegelijkertijd ook zelf in te groeien.'

‘Je mag niet zweren bij je eigen denkwijze’

Een goede, korte opleiding om te beginnen, gevolgd door on-the-jobtraining en vervolgoopleidingen. Dat is de succesvolle werkwijze van bagger- en bouwbedrijf Jan De Nul Group.

Recht van de schoolbanken af, kreeg Rutger Kox twee jaar geleden meteen zes weken les in het hoofdkantoor van Jan De Nul. ‘Aan de universiteit bouw je theoretische kennis op, leer je logisch redeneren en grote hoeveelheden informatie verwerken’, vertelt de ingenieur, die sinds april aan de slag is als uitvoerder in Nigeria, waar baggerschepen een gigantisch stuk moerasland aan het opspuiten zijn. ‘Maar daarmee heb je nog niet geleerd om je theoretische kennis in de praktijk om te zetten, of in dit geval specifiek, om te baggeren. Daar is een bijkomende opleiding voor nodig die de basisprincipes van de stiel aanleert.’

In de twee jaar dat hij voor het baggerbedrijf werkt, belandde Kox al in Koeweit, Dubai en Egypte, waar hij als uitvoerder de operationele leiding had over cutterschepen. Dat zijn baggerschepen die met een soort snijkop materiaal loswrikken van de bodem, opzuigen en naar wal brengen via stalen leidingen. In Nigeria bestaat zijn job uit de dagelijkse operationele planning van de opspuitwerken, houdt hij in de gaten of voldaan wordt aan de productie-eisen, en lost hij de grote en kleine problemen op die met de dagelijkse organisatie te maken hebben. In het buitenland moet je regelmatig je aangeboren gevoel voor inventiviteit aanspreken, rekening houdend met culturele verschillen en andere lokale wetgevingen. Daarbij komen de soft skills die hij opdeed in de startopleiding goed van pas, vindt Kox. ‘Je komt bij buitenlandse projecten in contact met de lokale cultuur, die flink kan verschillen van wat we gewoon zijn. Ook binnen het bedrijf en het werfteam zijn er veel verschillende nationaliteiten waar je mee moet samenwerken. Tijdens de lessen komen voorbeelden aan bod van situaties die vroeger gebeurd zijn, en hoe je daar mee kunt omgaan. Noem het sociaal-culturele case studies.’

Welke aan den lijve ondervonden wijsheid zou hij zelf meegeven aan nieuwe rekruten? ‘Dat je niet mag zweren bij je eigen denkwijze, maar dat het net enorm belangrijk is om open te staan voor ideeën van andere mensen, ongeacht hun achtergrond en cultuur. Besluitvorming op basis van verschillende invalshoeken en ervaringen zorgt naar mijn gevoel voor de meest kwalitatieve oplossing en resultaten. Bovendien bevordert het ook ongelofelijk de werksfeer. Zo creëer je een goede samenwerking.’

KORT MAAR KRACHTIG

Kox is een grote voorstander van de werkwijze van Jan De Nul. Een korte maar krachtige startopleiding dus, gevolgd door aanvullende opleidingen zodra mensen op het terrein zijn. ‘Je leert uiteindelijk heel veel bij op de projecten zelf. Het is moeilijk om je in te leven in juridische aspecten bijvoorbeeld, als je de praktische kant nog niet kent. Daarom is het ook zo leerrijk als projectmanagers tijdens hun vakantie op kantoor langskomen om hun ervaringen te delen met nieuwe werknemers.’

Dat vervolgoopleidingen in je vrije tijd moeten gebeuren, stoort Kox niet. ‘Na twee maanden buitenland zijn mensen met mijn functie een maand lang met vakantie om de batterijen weer op te laden. Ik vind het helemaal niet erg om dan één of twee keer per jaar een paar dagen vakantie te investeren in de groei van mijn carrière binnen de firma. Stilstaan is achteruitgaan. Als je de kans hebt om vooruit te gaan in het leven, moet je die met beide handen grijpen, vind ik.’

Ondertussen heeft Kox al twee jaar ervaring, en wil hij graag de opstap maken naar projectmanagement. ‘Zodra ik de kans krijg om daar een opleiding voor te volgen, grijp ik die.’

‘De kostprijs van niet-opleiden is veel groter’

Met zijn Academy professionaliseert Jan De Nul Group de creatie en doorstroming van kennis. ‘In een klein bedrijf loopt dat vanzelf, in een mastodont moet je dat organiseren.’

‘De meeste mensen denken dat de Middellandse Zee een rustige plas water is, met een mooi strand waar ze kunnen zonnebaden’, monkelt Jan Pieter De Nul, gedelegeerd bestuurder van de gelijknamige bagger- en bouwgroep. ‘Maar iemand die er gewerkt heeft, weet dat een storm daar in een paar uur tijd heel erg kan worden. En onze mensen die werken in de ijszee van Sakhalin moeten de kennis die ze daar hebben opgedaan, doorgeven aan collega’s die onder soortgelijke omstandigheden beginnen te werken in het Noord-Russische Jamal. Het zijn maar twee voorbeelden van kennisdeling die vlot en vanzelf verloopt in een klein bedrijf, maar die je in een grote onderneming moet organiseren.’

‘We kunnen meer doen om intern de kennis te delen, die met bakken aanwezig is in ons bedrijf’, erkent Yves Bosteels, hoofd van de nieuwe afdeling Kennis, Proces en Innovatie bij Jan De Nul. ‘Toen we kleiner waren, liep dat inderdaad gemakkelijker. De financiële man kende bijvoorbeeld het hoofd van de technische dienst. Nu zijn die departementen zo groot geworden dat ze meer op zichzelf gericht zijn, en ze te weinig met elkaar praten.’

Net daarom heeft Jan De Nul een officiële Academy opgezet. ‘Met de Jan De Nul Academy proberen we al die kennis onder één koepel te stoppen’, verklaart Bosteels. ‘Waarom bijvoorbeeld Finance Days hebben, en een paar dagen later Project Manager Days? Die mensen hebben elkaar dan niet ontmoet, terwijl ze in de praktijk wel horen samen te werken. Vanaf volgend jaar organiseren we die opleidingsdagen gelijktijdig.’

‘Het is belangrijk dat mensen van verschillende diensten elkaars werk begrijpen’, bevestigt Mieke Fordeyn, director International Division. ‘Wij doen natuurlijk al lang en intensief aan opleidingen, maar nu laten we die meer samen verlopen.’

De Academy ging begin augustus officieel van start en telde in zijn eerste twee maanden al 80 deelnemers. Het is de bedoeling dat iedere werknemer minstens om de drie jaar een opleiding volgt. Opmerkelijk genoeg kunnen ze dat alleen tijdens hun vakantie doen. Is dat niet veel gevraagd? Julie De Nul vindt van niet. ‘Het is een investering in henzelf, dus is het ook maar logisch dat ze dat in hun eigen tijd doen.’

‘Je moet wel weten dat in ons systeem mensen die tewerkgesteld zijn in het buitenland twee maanden werken, en dan een maand vrij hebben’, vult Fordeyn aan. ‘Dat maakt het allemaal wat gemakkelijker.’

PUPPY-OGEN

‘Met de Academy kunnen we onze werknemers beter helpen om hun carrière uit te bouwen’, verklaart Bosteels. ‘Dan verloopt dat niet met een paar dagen opleiding hier, en een paar dagen daar, maar in een structureel traject. Dat doen we bijvoorbeeld nu al met jonge ingenieurs die de ambitie hebben om werfleider te worden. We werken meer carrière onderbouwend.’

Het kan allemaal heel snel gaan. Dat zit nu eenmaal in de bedrijfscultuur. ‘Hij is burgerlijk ingenieur, komt recht van onder de kerktoren, en heeft puppy-ogen’, zo schreef Bosteels op het personeelsformulier van een jongeman die de baggeraar net had aangeworven. Een paar weken later, na zijn opleiding binnen de Jan De Nul Academy, was die wel al op weg naar zijn eerste buitenlandse werf.

Dat wil niet zeggen dat werknemers aan hun lot worden overgelaten. Zo krijgen beginnende ingenieurs eerst een opleiding aan de Jan De Nul Academy vooraleer ze er op uitvliegen. ‘De academische kennis van de universitaire schoolverlaters die wij aannemen is misschien wel uitstekend, maar ze volstaat niet om op een werf te staan’, legt Bosteels uit. ‘Daarom geven wij hen een aantal weken een bijkomende opleiding. Zo kunnen ze ter plaatse beter omgaan met bijvoorbeeld klanten, vakbonden, lokale leveranciers en soms strikt projectgebonden milieu- en veiligheids-cultuur. Ze worden daarin natuurlijk begeleid en geholpen door lokale managers. En voor hun eerste keer belanden ze ook nooit op de moeilijkste projecten.’

Die opleiding voor starters duurt een viertal weken. ‘Vroeger waren er dat zes, en kwamen ook zware rubrieken zoals verzekeringen en contractbeheer aan bod’,



V.l.n.r.: Julie De Nul, Mieke Fordeyn, Yves Bosteels en Sander Vandenberghe tijdens een opleiding van de Academy

verklaart Bosteels. 'Maar we hebben geleerd dat dit te lang en te veel was. Nu focussen we ons op het kernmetier zoals baggerprocessen, de rest komt later wel wanneer hun volgende positie erom zal vragen. Tot dan moet het hun eerste reflex zijn om de experts van het bedrijf in te schakelen als er iets gebeurt.'

'Ze krijgen een basispakket mee, en daar bouwen we later op door', pikt gedelegeerd bestuurder Jan Pieter De Nul in. 'Een jonge ingenieur wordt op een werf bijvoorbeeld geconfronteerd met een bankgarantie, en hij heeft geen idee hoe dat werkt. In het begin moet hij de juiste persoon in het hoofdkantoor benaderen met de vraag wat hij moet doen. Na verloop van tijd leert hij uit die antwoorden hoe het werkt, en maakt hij het zich zo eigen. Ook dat is continu leren.'

KLEINERE OPDRACHTEN

Jan De Nul stelt nu al meer dan 7.000 mensen tewerk, en wil blijven aanwerven, ondanks de economisch niet zo florissante omstandigheden. Hoe komt dat? 'Deels omdat er niet veel grote projecten meer zijn, waardoor we moeten inzetten op kleinere opdrachten', legt Julie De Nul uit. 'Dat betekent dat we meer mensen nodig hebben. Daarnaast vragen grote offshoreprojecten veel voorbereiding.'

Beginnende werknemers volgen vooral opleidingen in Aalst, de meer ervaren lui voornamelijk in het hoofdkantoor in Luxemburg. Daar vinden ook de bijscholingen en oefeningen plaats voor opvarenden zoals stuurlied en operatoren. Aan wal dus, met behulp van hoogtechnologische simulatoren. 'Enkele jaren geleden legden we in Australië een tweede landingsbaan voor de luchthaven van Brisbane aan: zand moest over een afstand van 7 kilometer verpompt worden', illustreert Bosteels.

'Technisch gezien een uitdaging. We hebben toen die hele bemanning binnengeropen om dat al eens in een simulatieomgeving te doen. Zo schotelen we hen problemen voor die ze daar kunnen tegenkomen en die ze moeten oplossen.'

Hoe dicht komt die simulatie-ervaring met een hopper- of cutterschip bij 'the real thing'?

'Toch vrij dicht', zegt Bosteels.

'Je kunt in onze nieuwste simulator in Luxemburg bijvoorbeeld virtueel

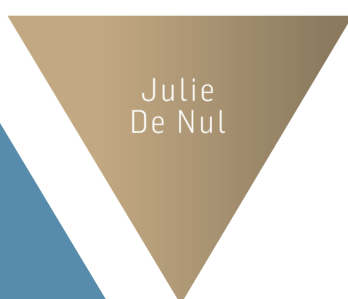
door het hele schip lopen, en in de controlekamer zie je de knoppen staan.'

'Die simulator is state of the art', beaamt Jan Pieter De Nul. 'Hij heeft 2,5 miljoen euro gekost, maar is elke cent waard. Als je vragen hebt bij de kostprijs van opleidingen, moet je ook stilstaan bij de kostprijs van niet-opleiden. Schepen zijn vandaag zo complex geworden dat je mensen daar niet gewoon kan posteren om al doende de stiel te leren. Dat zou veel duurder uitkomen.'

TERUGKEERMOMENTEN

Jan De Nul gaat tot slot ook tot drie keer per jaar terugkeermomenten organiseren waarbij extra vorming wordt aangeboden. 'Doordat die werknemers dan langs de Academy passeren, is het gemakkelijker voor ons als hoofdkantoor om de banden aan te halen, legt Bosteels uit. 'Er zijn collega's die al twintig jaar voor Jan De Nul werken, maar al die tijd misschien een handvol keer op het hoofdkantoor geweest zijn. Dat is jammer. Wij willen met die terugkeermomenten die interne communicatie aanscherpen. De personeelsdienst kan hen dan ook nauwer opvolgen met persoonlijke gesprekken.'

Het helpt ook om mensen die later permanent wensen terug te keren in het hoofdkantoor in te passen. 'Je moet beseffen dat een werfleider van een buitenlands project een soort kmo-baas is', aldus Bosteels. 'In die biotoop kunnen ze alles zelf aansturen. Als ze dan terugkomen naar het hoofdkantoor, worden ze geconfronteerd met een mastodont van een organisatie met departementshoofden en verschillende culturen en procedures. Het is niet altijd gemakkelijk voor hen om daar hun plaats in te vinden.'



'De Academy is een investering in de werknemers en hun carrière'



© Studio Dann

'Je moet beseffen dat een werfleider van een buitenlands project een soort kmo-baas is'

Yves Bosteels, directeur Kennis, Proces en Innovatie

Jan De Nul Group in cijfers

- Haalt in 2015 **72%** van zijn omzet uit **bagger- en offshorewerken**, **25% uit bouwactiviteiten** en **3% uit milieuwerken**. Een derde van de omzet wordt in Europa gerealiseerd.
- Telt vandaag **7.485 werknemers**, waaronder 708 ingenieurs.
- Al twee jaar op rij **netto schuldenvrij**.



Belgische wereldspelers 2016 Hoe doen zij zaken in de disruptieve samenleving?

Ontdek de reeks
elke zaterdag in uw krant



26/11

Ghelamco

Lees meer
online op

[www.tijd.be/
wereldspelers](http://www.tijd.be/wereldspelers)

19/11 'We gaan niet simpelweg kopen omdat we daar geld voor hebben.
Het moet passen binnen onze strategie'

Bart De Smet, CEO van



Tijd Connect werkt reeds samen met volgende Wereldspelers: AB InBev, Ageas, Biocartis, Cartamundi, Jan De Nul Group, Etex, Ghelamco, Greenyard, Katoen Natie, Soudal en Vandemoortele.

Is uw bedrijf een succesvolle 'Wereldspeler' en wenst u
deel te nemen aan deze exclusieve reeks, neem dan contact op met

Hans De Rore, hans.de.rore@mediafin.be, Tel.: 02.422.05.01

Dirk Vandekerckhove, dirk.vandekerckhove@mediafin.be, Tel.: 02.423.17.75

Een initiatief van Tijd Connect.
Tijd Connect biedt bedrijven, organisaties en overheden
toegang tot het netwerk van De Tijd. Om hun visie, ideeën en
oplossingen te delen met de De Tijd-community.
Buiten de verantwoordelijkheid van de redactie De Tijd.

