

THEO HENRAR (TATA STEEL NEDERLAND):

# ‘WE MOETEN NIET BUITENSPEL WORDEN GEZET’

Probeer als bestuursvoorzitter maar eens te zorgen dat Tata Steel Nederland niet buitenspel gezet wordt. Met moordende concurrentie uit China, strengere uitstooteisen en plannen voor een joint venture met het Duitse Thyssen Krupp. En toch ziet Theo Henrar een uitweg. ‘Ik heb een sterk geloof in de eigen kracht.’

Of de staalindustrie uit Nederland verdwijnt? In dat soort termen denkt Theo Henrar niet. Daarvoor is staal te zeer aanwezig in de Nederlandse én de mondiale economie. Maar achteroverleunen is er niet bij volgens de bestuursvoorzitter van Tata Steel Nederland. Uit India, het thuisland van bedrijvenconglomerat Tata, komt het plan om het Nederlands-Britse Tata Steel Europe samen te laten gaan met het Duitse Thyssen Krupp. Geen fusie maar een joint-venture, want de bedrijven

blijven zelfstandig. Toch zijn ze in IJmuiden – ondernemingsraad én directie – niet onverdeeld gelukkig.

## Meneer Henrar, waarom bent u tegen de joint-venture?

‘Ten eerste: ik ben niet tegen een joint venture *an sich*. Het idee erachter is een bundeling van twee leidende staalbedrijven in Europa, waardoor we technologieleider worden en we onze marktpositie versterken. Maar

deze joint-venture mag niet ten koste gaan van het verdienvermogen en de continuïteit van Tata Steel Nederland. Na herhaaldelijk aandringen hebben wij onlangs pas inzicht in de plannen gekregen. Daar waren we *not amused over*.’

Hij somt de bezwaren op. De zeggenschap over de kasstroom en investeringen in IJmuiden moet behouden blijven. Hetzelfde geldt voor de speciale bestuursstructuur van het bedrijf, met een ‘eigenstandige’ directie en een raad van commissarissen die voor ten minste de helft uit onafhankelijke externe leden bestaat. Ook moet IJmuiden een ‘geïntegreerde site’ blijven, dus inkoop, productie, research & development, en verkoop op één locatie. ‘We willen niet gemarginaliseerd worden tot louter productielocatie.’ Vierde punt is het risico dat na de joint-venture schulden worden doorgeschoven op de – nu sterke – balans van Tata Steel Nederland, zonder dat daar enig voordeel tegenover staat.

De zorgen zijn inmiddels overgebracht aan het Tata-hoofdkwartier in Mumbai (Tata Steel Nederland is een van de circa honderd Tata-bedrijven). Henrar: ‘Wij hopen dat we hier uit gaan komen.’





## Duizenden banen weg bij joint venture

De voorgenomen joint-venture van Tata Steel Europe (in grootte twee derde Hoogovens en één derde British Steel) en het Duitse Thyssen Krupp zal mogelijk zo'n vierduizend banen kosten. Bij beide bedrijven werken in totaal zo'n 48 duizend mensen. Bij Tata Steel Nederland werken elfduizend mensen, waarvan 350 op de r&d-afdeling.

De komende tijd wordt er 1,2 miljard euro geïnvesteerd in kwaliteitsverbetering van de site. De helft van die investering wordt nu uitgevoerd. De andere helft staat nog in de planning en kan worden beïnvloed door de jointventure. Momenteel vindt *due diligence* (gepaste zorgvuldigheid) plaats, wat betekent dat de partners boekenonderzoek bij elkaar doen. Die periode duurt zo'n vijf maanden.



### Voelt u zich geen speelbal van Tata?

'Nee, zo zie ik het niet. Het klopt dat we niet in de *driver's seat* zitten. Maar als directie maken wij ons wel hard voor de belangen van Tata Steel in Nederland. Als er aan de randvoorwaarden is voldaan moeten we inzicht krijgen in het *business plan* voor de joint-venture. Maar als we buitenspel worden gezet, dreigt een Organon-scenario.'

### Wat als de joint-venture zo wordt doorgezet?

'Het is voorbarig om daar nu al op in te gaan. Maar als de centrale ondernemingsraad, de directie én de raad van commissarissen niet meewerken, wordt het natuurlijk een heel langdurig proces. Daar is niemand bij gebaat.'

### Kan Tata Steel Nederland zonder joint-venture overleven?

'Dat is niet aan de orde. Ik heb een sterk geloof in de eigen kracht en het innovatievermogen van IJmuiden.'

### Deze ontwikkeling heeft alles te maken met de Chinese concurrentie. Kunt u die aan?

'Het gaat niet alleen om de concurrentie uit China. Er is mondiaal een protectionistische trend gaande vanwege de overcapaciteit. Die wordt mede aangewakkerd door de politieke lijn van het Trump-bewind in de Verenigde Staten. Daar wordt nu de nationale veiligheid van stal gehaald om buitenlands staal te weren. Zelfs staal voor de productie van drankblikjes. Terwijl onze klanten in de VS juist expliciet om óns staal vragen vanwege de kwaliteit. Er moet natuurlijk wel sprake zijn van een gelijk speelveld.'

### Maar China is de grootste concurrent.

'China produceert de helft van de mondiale hoeveelheid, en heeft meermaals staal onder de kostprijs op de markt gedumpt. Werkgevers en werknemers uit de Europese staalindustrie hebben hier vorig jaar gezamenlijk tegen gedemonstreerd in Brussel. Ik was daar met vijfhonderd medewerkers uit IJmuiden. Europa is erg reactief als het om dumping gaat. Tot voor kort duurde het negen maanden voordat er maatregelen konden worden genomen. Dankzij de inspanningen van de vorige



Theo Henrar: 'We moeten niet gemarginaliseerd worden tot louter productielocatie'

minister, Henk Kamp, is dat teruggebracht tot zeven maanden. Een grote verdienste, maar zeven maanden is nóg lang in vergelijking met bijvoorbeeld de 45 dagen die de VS als termijn hanteren. En in die zeven maanden is het kwaad al geschied.'

'Een treffend voorbeeld is de Europese zonnepanelenindustrie. Die is weggevaagd door China omdat de Europese politiek op haar handen bleef zitten. Ik ben voor een open wereldeconomie, maar die moet wel *fair* zijn. Daar moet Europa zich sterker voor maken. Dat zeg ik als groot voorstander van de EU. Die komt immers voort uit de Europese Gemeenschap voor Kolen en Staal. Europa zit in het DNA van de staalindustrie.'

### Wat verwacht u van de politiek in eigen land?

'Lange tijd was de heersende gedachte dat Nederland op de service-industrie was aange-

wezen. De maakindustrie verdween naar de zijkant. In de vorige kabinetsperiode is dat gecorrigeerd. De maakindustrie is juist goed verweven met de service-industrie: elke baan in de maakindustrie levert er twee op in de service-industrie. Het is ook niet: mkb versus grootbedrijf; ze versterken elkaar. We vormen samen een ecosysteem waarin we elkaar nodig hebben. Dat wordt vaak onderschat.'

'Duitsland is wat mij betreft het voorbeeld. Daar wordt de maakindustrie echt als de motor van de economie gezien, en wordt geïnvesteerd in technologie en innovatie. Duitsland is daardoor goed door de crisis gekomen. Nederland zou deze koers ook moeten varen.'

### Dreigt de staalindustrie te verdwijnen uit Nederland?

'Nee, wij gaan niet verdwijnen. Maar we moeten er voor blijven waken dat de toegevoegde



waarde van onze staalindustrie in Nederland behouden blijft. Wij vormen het begin van grote waardeketens. We hebben in IJmuiden in ons Product Application Center een mini-productielijn voor de auto-industrie. Daar onderzoeken we samen met onze klanten welk staal het beste is voor hun product. Tegenwoordig moet staal voor de *automotive*-sector zowel licht als sterk zijn. IJmuiden behoort tot de absolute wereldklasse op dit gebied.'

'Nederland is een van de meest staalintensive landen. In de transportsector wordt staal gebruikt voor distributiecentra. In de bouw worden op grote schaal asbestdaken vervangen door staal, waarop ook makkelijk zonnepanelen kunnen worden bevestigd. Bij het hergebruik van leegstaande gebouwen kun je met staal tussenwanden optrekken, en er zo bijvoorbeeld studentenwoningen van maken. In onze optiek vormt staal een oplossing voor

de nieuwe economie. Het is honderd procent recyclebaar. Staal gaat echt de wereld niet uit.'

#### **Tegelijkertijd is de staalindustrie een van de grootste energiegebruikers.**

'Ja, en daarbij moet je wel beseffen dat staal een mondiale industrie is. Als de heffing op CO<sub>2</sub>-uitstoot hier omhoog gaat, is dat voor ons een concurrentienadeel als de rest van de wereld dat niet doet. Dan zet je de bijl aan de wortels van de werkgelegenheid, en krijg je export van banen tegen import van CO<sub>2</sub>. China overweegt nu een eigen emissiehandelssysteem op te zetten, maar dat moet ik eerst nog zien gebeuren.'

'Wij zijn een van de meest energie-efficiënte, moderne staalfabrieken ter wereld, en behoren mondiaal tot de top-3 van minste CO<sub>2</sub>-uitstoot per ton staal. Toch komen we uitstootrechten tekort volgens het Europese emissiehandelsstelsel. Daarom vind ik dat er een uitzonde-

ring moet worden gemaakt voor de staalindustrie. En als het nieuwe kabinet kiest voor 49 procent minder uitstoot in 2030 terwijl de EU op 40 procent mikt, moet de staalindustrie gecompenseerd worden. Anders is er geen gelijk speelveld met buitenlandse concurrenten in Europa, en al helemaal niet met onze concurrenten daarbuiten.'

#### **En wat doet u daarvoor terug?**

'Wij zijn nu bezig met het Hisarna-project. Daarmee zijn we koploper in de industrie. Het komt er kortweg op neer dat we door een ander productieproces van staal tot 20 procent minder uitstoot van CO<sub>2</sub> en 20 procent minder energieverbruik komen. De CO<sub>2</sub> die daarbij vrijkomt, is puur van samenstelling en daardoor makkelijker af te vangen en op te slaan in lege gasvelden onder de zeebodem, of via gasleidingen naar tuinbouwgebieden te brengen. Dan is zelfs een uitstootvermindering van 80 procent mogelijk. Overigens zie ik ccs (*carbon capture and storage* ofwel het afvangen en opslaan van CO<sub>2</sub>; red.) vooral als een overgangmaatregel.'

'Er is nog een tweede spoor. We kunnen CO<sub>2</sub> splitsen in koolmonoxide en koolstof. De koolmonoxide kan in de chemie worden gebruikt als grondstof voor plastics. We zijn nu pilots gestart met de chemische industrie. Mogelijk kunnen wij die plastics op termijn weer inzetten in ons productieproces. Daardoor krijg je een circulaire keten.'

#### **Dat Hisarna-project levert mooi een concurrentievoordeel op.**

'Ja, maar tegelijkertijd zie je dat regeringen en ook de Europese Commissie de gewoonte hebben om de beste technieken als de nieuwe standaard te hanteren. Ik denk dat ze er in China wel oren naar hebben, want de uitstoot moet daar flink naar beneden. Ik zie dat ook als onze *social responsibility*. Grondlegger Jamsetji Tata zei het al 150 jaar geleden: *'The community is not just another stakeholder in business, but is in fact the very purpose of its existence.'* ■

[www.opiniebladforum.nl](http://www.opiniebladforum.nl)