

# WAT KAN DE WATERSECTOR LEREN VAN DE INDUSTRIE?

François van Ekkendonk, Pierre Rosmalen\*

■ Asset management is al lang geen onbekende term meer, ook niet binnen de watersector. De afgelopen jaren is het uitgebreid onderwerp van gesprek geweest en zijn diverse initiatieven ondernomen om asset management of delen daarvan te implementeren. Aan de andere kant is het aantal initiatieven, events en cursussen op dit gebied dusdanig dat ook de term ‘asset management moeheid’ om de hoek is komen kijken, niet in de laatste plaats omdat het bereiken en borgen van concrete verandering lastiger bleek dan verwacht. Daarom is het goed eens om ons heen te kijken om te zien hoe asset management binnen andere sectoren wordt opgepakt en wat we daarvan kunnen leren. Maar de buitenwereld is groot en divers en in sommige sectoren, zoals de zorg en vastgoed, heeft integraal asset management nog weinig voet aan de grond gekregen. Leerzaam zijn daarom vooral de ontwikkelingen in de industriële markt. Daar richten we ons onderstaand op.

## ‘De’ industrie en asset management

De buitenwereld is groot en divers, en dat geldt zeker ook voor de industriële sector: schaalgrootte, veranderingen in de markt, complexiteit van het

productieproces, samenhang in de keten; langs elk van deze assen zijn tal van gradaties mogelijk. Daarom willen we twee cases bespreken die een indruk geven van wat er zoal speelt in de sector.

## CASE 1: DE OPGROEIENDE PIONIER

Dit bedrijf is een kleine 10 jaar geleden begonnen met het op industriële schaal op een innovatieve en duurzame manier behandelen van hout. De eerste jaren draaide het vooral om het productieproces in de vingers te krijgen en het vullen van de orderportefeuille. De fabriek waarmee dit werd gedaan was in eerste instantie bedoeld als pilot-/demonstratieplant. Het bedrijf is sindsdien sterk gegroeid en de fabriek functioneert inmiddels als full-scale plant. Nu wordt vooral nagedacht over hoe de betrouwbaarheid van het productieproces te verbeteren en vorm te geven aan de verwachte stijgende vraag.

In de afgelopen jaren is de aandacht vanzelfsprekend vooral naar de productie gegaan. Onderhoud stond vooral in het

teken van brandjes blussen (“als de productie maar wordt gehaald”) en de onderhoudsfilosofie en organisatie hebben weinig aandacht gekregen. De omslag van demonstratie-naar full scale plant is niet vertaald naar een ander onderhoudsbeleid.

Omdat het bedrijf gebruikt maakt van gevaarlijke stoffen valt het onder de BRZO (wetgeving voor risicovolle bedrijven). BRZO stelt o.a. eisen aan onderhoud, waaronder het in beeld hebben van zgn. veiligheidskritische elementen inclusief de wijze waarop deze worden onderhouden. Het bedrijf was hiervan onvoldoende op de hoogte en was dus op dit punt niet volledig compliant.

## CASE 2: DE VERANDERENDE CONTEXT

Dit bedrijf bestaat al vele jaren en is tot op heden altijd erg succesvol geweest in de productie van haar eindproduct dat voornamelijk in de voedingsmiddelenindustrie wordt gebruikt als basisgrondstof. Vroeger waren er diverse kleine fabrieken maar deze zijn in de laatste jaren teruggebracht naar een tweetal binnen Nederland. De markt waaraan wordt geleverd, is enigszins beschermd door de Europese Unie vastgestelde quota op hoeveelheid en een ondergrens aan de prijs. Deze quota worden binnen enkele jaren losgelaten.

De fabrieken mogen op de gehele wereldmarkt gaan leveren. Maar dat houdt ook in dat buitenlandse leveranciers ook toegang krijgen tot de Europese markt. Dit zijn zeer sterke veranderingen in de markt waar het bedrijf zich in relatief korte tijd op aan dient te passen. Dat vraagt om een andere inrichting van het productieproces maar ook voor het onderhoud, immers de vraag is niet meer constant en de kostprijs van het product wordt nu belangrijker dan ooit om de concurrentie aan te gaan en de markt te kunnen veroveren.

## Observaties

Vanzelfsprekend zijn er veel meer cases te noemen maar we hebben er deze uitgelicht omdat ze een aantal zaken duidelijk maken die voor de watersector relevant zijn. In de cases is te zien dat ontwikkelingen in de industrie, in de cases en sectorbreed, worden gedreven door met name drie zaken: betrouwbaarheid/ beschikbaarheid, financiën en wetgeving.

### BETROUWBAARHEID/BESCHIKBAARHEID

De klantvraag verandert vaak in een snel tempo terwijl de productiebedrijven zijn uitgelegd om liefst op een zo constant mogelijke manier te kunnen leveren. Weinig productieprocessen en de daaromheen geformeerde organisatie zijn er op voorbereid om aan een veranderende vraag te voldoen. Maar ook de betrouwbaarheid van leveringen op hoeveelheid en binnen (kwaliteit) specificaties speelt steeds meer een belangrijke rol” vervangen door “een steeds belangrijker rol voor bedrijven die steeds sneller moeten reageren op klantvraag. Toch zie je dat binnen de industrie daar vele stappen in gemaakt worden. Lean en six sigma, WCM (World Class Manufacturing) TPM (Total Productive Maintenance) maken vast deel uit van verbetertrajecten, vaak weer ondergebracht onder de paraplu van asset management. Steeds meer en beter klantgericht inrichten van je processen en organisatie zodat je onderscheidend bent of wordt binnen jouw specifieke markt.

### FINANCIËN

Dit is een duidelijk interne driver. Bij de meeste productieprocessen is er een directe link tussen de productie en de inkomsten: minder beschikbaarheid, minder geld. Dit maakt de asset driehoek prestaties-risico’s-kosten zeer manifest en voelbaar in de industrie.

De keerzijde hiervan is dat de aandacht met name gaat naar de korte(re) termijn Dit wordt versterkt doordat de markt waarin veel industrieën opereren aan grote schommelingen onderhevig is (met de olieprijs als zeer pregnant voorbeeld) of het loslaten van een quota.

Vanwege het gebrek aan voorspelbaarheid leidt dit eerder tot een reactieve dan een proactieve houding. Ook gaat de aandacht snel naar zaken die direct met de productie te maken hebben, maar worden zaken die iets meer op afstand daarvan staan meer naar de achtergrond gedrongen. Dit geldt ook voor onderhoud. Het effect van achterstallig onderhoud is meestal sluipender. Ook bredere bespiegelingen ten aanzien van asset management (bijv. ISO 55000 certificering) wortelen lastig omdat het veelal niet tot een onmiddellijke opbrengst leidt.

### WETGEVING

Dit is een externe driver. De meest beeldbepalende en aan asset management rakende wetgeving is die op het gebied van HSE (Health, Safety, Environment). Het niet compliant zijn op HSE gebied kan direct een showstopper zijn (bijv. Oldfjell, maar ook bijvoorbeeld consumentenrisico’s op productkwaliteit in de voedingsmiddelenindustrie). Juist bij olie- en gasbedrijven, en chemische bedrijven (allen BRZO plichtig) heeft wetgeving, in combinatie met incidenten, geleid tot sterk veiligheidsbewustzijn binnen de sector: de trap aflopen met volle handen of bellen in de auto, al dan niet handsfree, zijn not done; veel industrieën hebben bij de ingang een bord met hoeveel dagen ze al geen ongeval op de site hebben gehad.

Omdat HSE ook een relatie heeft met de inrichting van productieprocessen, infrastructuur en onderhoud, leidt dit vaak tot een directe vertaling van bedrijfsdoelen naar onderhoudsdoelen en – regels. Ook is er veel aandacht voor Management of Change, hoe borg je dat wijzigingen, in beleid, in de installatie, in werkwijze, in de organisatie, zich vertalen in een aanpassing van zaken als asset documentatie. Daarnaast leidt de proactieve houding om incidenten te voorkomen ook tot het verder vooruit willen kijken op andere terreinen, waaronder asset management. Ook het belang van aantoonbaarheid komt daarmee meer op de kaart: kunnen laten zien waarom we de dingen doen die we doen, dat we rekening houden met wat mis kan gaan, dat we leren we van wat misgaat, enzovoort.

\* François van Ekkendonk is adviseur asset- en risicomanagement bij Royal HaskoningDHV; Pierre Rosmalen is adviseur change management bij Royal HaskoningDHV

## AANVULLENDE LEERPUNTEN

Naast de observaties vanuit de cases, zien we vanuit onze ervaring nog een aantal andere zaken die voor de watersector waardevol zijn.

Bij industrieën die al langer bezig zijn hun performance op HSE-gebied te verbeteren is te zien dat de externe driver langzaam een interne wordt: “dit is hoe wij gewoon zijn te werken”. De laatste jaren wordt binnen de industrie steeds meer erkend dat het “wat vinden we gewoon/normaal” van essentieel belang is om veranderresultaten duurzaam te verankeren (anders zakt het resultaat weer in nadat het verandertraject stopt). Zo is “Hearts & minds” een methodiek om de veiligheidscultuur en het veiligheidsbewustzijn blijvend te vergroten door aandacht voor de intrinsieke motivatie van medewerkers en groepen. De methodiek is ontwikkeld door Shell in samenwerking met gedragspsychologen van de universiteit Leiden. Binnen de industrie zien we dat er bij gewenste veranderingen steeds vaker aandacht is voor cultuur en bewustzijn, en niet alleen bij HSE verbetertrajecten.

Naast cultuur/bewustzijn komt “leiderschap” als een essentieel element in succesvolle verandertrajecten naar voren. Hierbij gaat het om iemand die duidelijk maakt waarom moet worden veranderd, hoe het eindresultaat eruit moet zien, welke aanpak is gekozen. Niet dat deze persoon alles zelf moet doen – een werkgroep kan zaken verder uitwerken en uitvoeren – maar duidelijk dient te zijn dat de manager zich verantwoordelijk weet en voelt voor het eindresultaat. Dit is ook bijvoorbeeld ook onderdeel van het hiervoor genoemde Hearts&Minds programma.

## Relevantie voor watersector

Wat heeft de watersector nu aan deze informatie? Voordat we die vraag beantwoorden is het goed en aantal belangrijke overeenkomsten en verschillen met de industriële sector op een rij te zetten.

Ontwikkelingen op het gebied van asset management zijn in de industrie tot stand gekomen door de hiervoor genoemde drivers, zaken die je niet kunt laten liggen zonder op korte termijn in grote problemen te komen. Weliswaar leiden dergelijke drivers ook in de industrie niet automatisch tot goed asset management, maar als de relatie tussen asset management en dergelijke drivers manifest wordt kan het snel gaan. De watersector echter heeft andere drivers. Van oudsher is dé driver binnen de watersector de kwaliteit van geleverde diensten, en lange tijd was het *not done* om die in samenhang met risico's en kosten te plaatsen

omdat dat werd ervaren als afbreuk aan de eerste. Dit maakt het lastiger om de sense of urgency te creëren die nodig is om verandering in gang te zetten en te houden. Door dat hoge kwaliteitsniveau gaan er geen dingen grootschalig mis als we niet méér aan asset management doen. De laatste jaren echter komt wel het besef dat budgetschaarste en de politieke wens om de waterschapstarieven niet te veel te laten stijgen drivers zijn om asset management verder te professionaliseren.

Ten opzichte van sommige industriële processen lijken de processen binnen de watersector minder ingewikkeld. Er wordt niet met extreme temperaturen of drukken gewerkt, de hoeveelheid gevaarlijke stoffen is beperkt, en daardoor zijn de faalisico's beperkt. Hierdoor krijgt een thema als HSE beperkt aandacht en functioneert niet als katalysator voor het verder vormgeven van asset management.

De watersector beweegt zich in een publieke omgeving, een omgeving die minder snel verandert dan een private (markt) omgeving. Weliswaar ontwikkelt de ruimtelijke inrichting zich, is er de klimaatuitdaging, maar dit zijn (relatief) trage processen, niet te vergelijken met politieke en economische ontwikkelingen. Waar de hectiek hier en nu bij industrieën kan leiden tot korte termijn denken, wordt de watersector daardoor minder afgeleid, en is de impact op de primaire processen beperkt. Vanzelfsprekend kunnen de politiek-bestuurlijke cycli tot bijvoorbeeld bijstelling van plannen leiden, gewijzigde afstemmingsprocessen, enzovoort, maar de primaire taken worden daardoor heel beperkt beïnvloed (zeker in verhouding tot de dynamiek waar industrieën met te maken hebben). De sector kan hierdoor anticiperen op de langere termijn, hetgeen ook te zien in is diverse plannen waarin de horizon meerdere decennia in de toekomst kan liggen (dit is in de industrie nagenoeg ondenkbaar). Dit is juist weer een kans voor de sector. Maar betekent dit ook dat de sector zonder al te veel problemen asset management voor zich uit kan schuiven?

Toch niet. Immers ook de watersector opereert in een context die mede wordt bepaald door ad hoc publieke beeldvorming (bijvoorbeeld als gevolg van een incident) en de onvoorspelbaarheid van politieke koersen.

Dat maakt het uitzetten van een steady koers op de langere termijn juist weer lastiger. Tegelijkertijd is het inzicht dat asset management biedt juist geschikt om die slecht voorspelbare en moeilijk te controleren dynamiek van een passend antwoord te voorzien. Als er een artikel in de krant verschijnt waarin tariefstijgingen ter discussie worden gesteld, die leiden tot kamervragen, die leiden tot ‘bestuurlijke drukte’, is het heel zinvol als duidelijk kan worden aangegeven hoe, vanuit gegeven kaders, keuzemogelijkheden zijn afgewogen, en ook wat de impact zou zijn geweest als andere keuzen zouden zijn gemaakt. De mogelijkheid om gemaakte keuzen te kunnen verantwoorden speelt evengoed bij de industrie. Daar kan het dan gaan om vragen vanuit de maatschappij, maar ook vanuit een handhavende instantie of een investeerder.

## Hoe verder?

De hamvraag is natuurlijk of de watersector meer aan asset management moet doen. Wij vinden van wel en de reden daarvoor is dat de risicobereidheid van de samenleving en politiek afnemen en de behoefte aan ‘bewijsvoering’ toeneemt: Vertrouwen is geen automatisme meer. Verantwoording en aantoonbaarheid worden belangrijker: laat maar zien dat je in control bent, dat je als sector bestaansrecht hebt, dat je aantoonbaar doelmatig opereert. Dat levert ook efficiëntieverbetering, maar de winst verwachten wij met name bij eerder genoemde punten.

Hoe moet de sector daar dan komen? Dat is een goede vraag en we zijn terughoudend met snelle antwoorden omdat we de weerbarstigheid van de praktijk kennen. We willen een paar tips geven:

- Zorg dat er een heel helder verhaal is over het waarom van het verbeteren van asset management en waarom nu. Als dat ontbreekt komt verandering heel moeilijk van de grond.
- Veranker het leiderschap van het verandertraject: Het bestuur/management dient zich eigenaar te weten en te tonen van het veranderproces. Regelmatige communicatie naar en met de rest van de organisatie is een must. De werkgroep die zaken uitwerkt/uitvoert dient, ook weer zichtbaar,

opdracht te krijgen van management en bestuur én regelmatig af te stemmen over voortgang.

- Maak je visie duidelijk: hoe ziet het resultaat eruit: niet alleen benoemen dat je naar assets wilt kijken vanuit de samenhang tussen prestaties – risico's – kosten, maar ook duidelijk maken wat je aan resultaten daarvan verwacht, hoe je daarop gaat sturen, hoe je organisatie en processen daarop wilt inrichten, welke gedrag/attitude/cultuur daarbij hoort, etc. Dan wordt asset management ook iets waar mensen bij kunnen aanhaken.
- Zie het als een veranderopgave en niet als een louter technische exercitie. Juiste zaken als de organisatie en cultuur/bewustzijn dienen aandacht te krijgen om te zorgen dat veranderingen worden geborgd.

Dit vraagt echter dat er op alle niveaus binnen een organisatie uniforme verwachtingen ten aanzien van asset management zijn, wat het is, wat je er aan hebt, wat je er niet mee kunt, hoe het in de praktijk functioneert, enzovoort, heel concreet, zonder uitgebreid proza. Wellicht een open deur, maar dat verhaal dient ook te kloppen, te vaak zien we bijvoorbeeld nog dat asset management als kostenbesparingsmethode wordt gezien of als een werkwijze van het onderhoudsteam.

Als het verhaal intern helder is, kan het ook worden gebruikt in het antwoord op politieke en maatschappelijke dynamiek. Niet dat asset management een panacee voor dit soort dynamiek is, maar het is wel een belangrijk middel om die dynamiek te temperen en koersvastheid zoveel als mogelijk en wenselijk te borgen.

Tot slot: zal dit leiden tot spectaculaire koerswijzigingen? Dat denken we niet, juist vanwege het hoge huidige kwaliteitsbewust zijn zal de waterkwaliteit niet met sprongen vooruit gaan, of verdwijnt het thema wateroverlast niet plotseling van de kaart. Wat het wel brengt is een sector die minder hoeft te vragen op haar woord te worden geloofd, maar simpelweg naar zichzelf en de buitenwereld kan aantonen dat ze de juiste keuzen heeft gemaakt en die doelmatig uitvoert. Niks spectaculairs, maar zo zijn we gewoon hier te werken. ■