

COMPLIANCE

EXPERTS

editie 2016/17

OPLEVEREN ZONDER RESTPUNTEN

JAN LANGELAAR
ULC INSTALLATIETECHNIEK



OPERATIONAL COMPLIANCE

PAUL DIJKMAN
VAN GANSEWINKEL MINERALS



ONDERNEMER, TAKE THE LEAD!

MARTIN DE BREE
ROTTERDAM SCHOOL OF MANAGEMENT



Co Hamers
Projectbeheersing

Cor Stolk
Aantoonbaar compliant een utopie?

Huib Roskam
Projectcompliance



DE NUMMER 1 IN PROJECTBEHEERSING

- > DETACHERING
- > OPLEIDINGEN & TRAININGEN
- > SOFTWARE & CONSULTANCY

+31 (0)10 - 270 7000

www.aramgroup.com

info@aramgroup.com

COLOFON

Uitgave van

Compliance Experts
Boyleweg 2
3208 KA Spijkenisse
T 088 800 86 10
E info@compliance-experts.nl
W www.compliance-experts.nl

Copyright

Niets uit deze uitgave mag op enigerlei wijze worden overgenomen zonder uitdrukkelijke toestemming van de uitgever.

Advertenties en extra exemplaren

info@compliance-experts.nl

Foto's

Nike Martens - cover boven en pagina 6
Jeff Appeldoorn - pagina 28 en 34
Pixelclass Bram Lamens@ i.o.v. Warmtebedrijf Rotterdam - pagina 25

Vormgeving

Jeff Appeldoorn

Druk

Tromp Drukkerij Rotterdam

Eindredactie

Bart Roskam - bart@compliance-experts.nl

INHOUDSOPGAVE



- 6 **Opleveren zonder restpunten**
Interview met Jan Langelaar
- 12 **Ondernemer, take the lead!**
Martin de Bree
- 16 **Operational compliance bij Van Gansewinkel Minerals**
Interview met Paul Dijkman
- 22 **Aantoonbaar compliant een utopie?**
Cor Stolk
- 24 **Projectbeheersing**
Interview met Co Hamers
- 28 **Projectcompliance**
Huib Roskam
- 34 **Flensmanagement**
Gijs Uit Beijerse
- 38 **Planning & compliance**
Darius Shahbazi
- 40 **Zijn wij wel compliant?**
Henk Dannijs
- 42 **Risicomanagement**
Erik Klok
- 48 **Hr-compliance en de e-portfolio**
Hans Ehbel



van Gansewinkel Minerals

www.vangansewinkel-minerals.nl



Kunnen wij u een handje helpen?

Dagelijks verwerken wij 35.000 handscans voor logistieke en industriële opdrachtgevers door heel Nederland, België en Duitsland en dat doen we al 15 jaar.

Biometrie versnelt en verzekert uw proces kostenneutraal omdat we aansluiten op uw bestaande (toegangs)systeem.

Zullen wij u een handje helpen met het maken van een sluitende business case?

Belt u met 010 - 463 77 77 voor meer informatie of een afspraak.

www.secure-logistics.nl

SECURE  **LOGISTICS**

The biometric heart of your process

VOORWOORD

Vaak wordt compliance in verband gebracht met ethisch gedrag, het voorkomen van fraude en het afleggen van verantwoording aan de maatschappij. Steeds vaker -en in dit themamagazine- gaat compliance over technische en operationele compliance; het aantonen dat er aan de gemaakte afspraken wordt voldaan. Deze afspraken zijn niet alleen van contractuele aard, maar komen bijvoorbeeld ook voort uit wet- en regelgeving, normen en vergunningen. Op dit vlak, het aantonen dat er aan de gemaakte afspraken wordt voldaan, gaat het regelmatig mis.

In de afgelopen jaren zijn er niet alleen in het buitenland maar ook in Nederland verscheidene grote incidenten geweest waarvan de oorzaak lag in een gebrek aan compliancemanagement. Deze incidenten hadden ernstige gevolgen, van het vrijkomen van giftige stoffen tot explosies en dodelijke slachtoffers. Economische schade was er in ieder geval altijd. Qua compliance valt er dus nog veel te verbeteren.

Voor deze eerste uitgave van het Compliance Experts magazine hebben we verscheidene experts gevraagd uit onder andere de installatiebouw, infra, recycling en de academische wereld. Juist in de technische wereld heeft non-compliance niet alleen economische schade tot gevolg, maar lopen mens, milieu en imago ook schade op. Wij hebben de experts gevraagd hoe ze compliance borgen en welke processen ze hiervoor inzetten. We hebben ze daarnaast gevraagd hoe ze deze processen door hun hele organisatie gedragen krijgen, met andere woorden, hoe de acceptatie van de werkvloer tot aan de toezichthouder wordt gerealiseerd.

De artikelen en interviews over de successen en geleerde lessen laten zien dat compliance een breed thema is dat niet alleen op de juridische afdeling zou moeten leven, maar door de hele organisatie moet worden gedragen.

Bart Roskam

ADVERTENTIE-INDEX

2	Aram
4	Van Gansewinkel Minerals
4	Secure Logistics
11	HotPenguin Software development
13	Dutch NDT Support
15	PLANRS
21	Effectuate
30	Goeree Lighthouse
37	Next Step Management
39	Steekflens
47	Flexibel Europe
48	Alveus Compliance Solutions





OPLEVEREN ZONDER RESTPUNTEN

Jan Langelaar

Interview door Bart Roskam

Jan Langelaar heeft een duidelijk doel: opleveren zonder restpunten én met minimale nazorg. Als projectdirecteur van de installatiecombinatie is hij verantwoordelijk voor de technische installaties in de uitbreiding van het Erasmus Medisch Centrum in Rotterdam. Hierin speelt compliance een centrale rol. Ik sprak met hem over wat een project succesvol maakt en wat de veel voorkomende struikelblokken zijn.

Bart Roskam/Compliance Experts: We hebben het over compliance, maar dit is niet de compliance betreffende financieel integer handelen. Wat betekent compliance voor jou?

Jan Langelaar/IEBU: Compliance is het aantoonbaar maken dat je hebt voldaan aan wat je contractueel bent overeengekomen.

Compliance gaat dus niet alleen over het voldoen maar ook over het aantonen dat je voldoet. Wanneer kreeg jij voor het eerst te maken met compliance?

Mijn eerste ervaring met compliance was bij het postsorteercentrum briefpost voor de installatie van de werktuigbouwkundige installaties. Daar had de opdrachtgever het zo geregeld dat hij een aparte toezichthouder had. Dit was een andere partij dan de bestekschrijver.

Er waren daardoor diverse partijen die elkaar controleerden; de ontwerper had niets te maken met de uitvoering. Dit vroeg om een andere inzet

dan dat gebruikelijk was. De organisatie moest hierop worden ingericht. Er waren aparte kwaliteitsfunctionarissen: één die de voorbereiding toetste en een ander die de uitvoering toetste. Er was een interne audit en het werk buiten werd extern getoetst. Dat schepte vertrouwen aangezien de opdrachtgever zag dat het opgeleverde werk goed was.

Is het vervolgens altijd goed gegaan met het aantonen dat er voldaan werd aan de eisen?

Nee, in de contracten die ik hierna zag was dit weer niet het geval waardoor oude problemen terugkwamen. We kregen opnieuw problemen omdat we heel vaak niet konden aantonen dat wat wij gebouwd hadden voldeed aan de eisen. Hierdoor ontstond een verstoorde relatie met de opdrachtgever, met de adviseurs en ook intern. Je was na de oplevering nog een jaar bezig om alles afgehandeld te krijgen. Dat was een ondankbare taak.

Wat voor maatregelen tref je nu om te zorgen dat het niet weer mis gaat?

In mijn overtuiging gaat compliance over risicobeheersing. Je moet kunnen aantonen dat je alles hebt gedaan om te voorkomen dat er schade ontstaat. Dit is niet iets wat je één keer doet, maar een proces dat door het hele project loopt. Daarom hebben wij er voor gekozen om een applicatie te ontwikkelen die dit proces mogelijk maakt. Deze applicatie was in het begin gericht op het digitaliseren van keurings-formulieren. Bij de implementatie van het op een

“Wat je nooit uit de faalkosten kan betalen is de goodwill van de klant. Een tevreden klant krijg je er nu gratis bij.”

digitale wijze vastleggen van alle inspectie- en keuringsmomenten hebben we in eerste instantie veel weerstand moeten overwinnen. Men moet wennen aan een nieuwe manier van werken en handelingen doen die men niet

gewend zijn. De door ons aangestelde onafhankelijke kwaliteitsinspecteurs hebben een belangrijke rol gespeeld bij het geïmplementeerd krijgen van de applicatie en maken er dagelijks gebruik van.

Hoe reageerde je eigen organisatie hierop?

Intern riep deze ontwikkeling ook bij de combinatiepartners vraagtekens op. In eerste instantie wordt er gestuurd op geld en dat is ook goed. Op het moment dat er niet gebudgetteerde investeringen worden gedaan krijg je daar kritische vragen over. De vraag die ik onder andere kreeg was: “Hoe ga je dat dan financieren?” Daar antwoorde ik op: “Vertel mij eens, hoe ga jij de faalkosten financieren die anders mogelijk ontstaan?” Reken maar eens uit wat dat kost.

Op zo’n project besteed je meer geld aan koffie dan aan compliance-tools.

Dat is juist. Je moet altijd nadenken over wat iets kost en of dat rendabel is. Maar het lastige daarbij is dat je faalkosten niet kan



kwantificeren, die kun je niet van tevoren bepalen. Na afloop wordt de rekening gepresenteerd. Volgens mij levert bewaking op compliance rendement op. Als je weet wat de faalkosten zijn in de bouw dan weet je dat je de compliance-tools uit de bespaarde faalkosten kunt betalen. Ook op andere fronten laten we onze stukken door derden toetsen. Wij hebben bijvoorbeeld ook een akoestisch adviseur

"Als ik er niet elke dag mee bezig ben dan hoef ik niet te verwachten dat de rest van de organisatie er mee aan de slag gaat."

ingehuurd die voor ons de installatie doorrekende, ondanks het feit dat we dat zelf ook kunnen. Ook dit was iets wat niet gebruikelijk was en de nodige vragen opriep. Deze toets heeft er wel toe geleid dat fouten werden opgemerkt en faalkosten werden voorkomen. Begrijp me goed, als het hier op de tekenkamer fout gaat, gaat het buiten nog

een keer fout. Wat je nooit uit de faalkosten kan betalen is de goodwill van de klant. Een tevreden klant krijg je er nu gratis bij.

Het lijkt erop dat de eerste reactie op meer controle, zowel intern als extern, negatief is. Hoe krijg je het als leidinggevende dan toch voor elkaar dat de uitvoerenden compliance net zo belangrijk gaan vinden zoals jij dat vindt?

Je hebt een lange adem nodig om de juiste setting en de juiste mindset te krijgen, zodat de mensen het snappen en er naar gaan handelen. Het heeft ook te maken met hoe je er als leidinggevende in zit. Want het is top-down: als ik er niet elke dag mee bezig ben dan hoef ik niet te verwachten dat de rest van de organisatie er mee aan de slag gaat. Ik heb dat heel stoïcijns doorgezet en geborgd van het begin tot het eind. Door een betere analyse kon ik ook omissies in de bestekken aantonen en als meerwerk met de klant verrekenen. Als ik er niet elke dag mee bezig ben dan hoef ik ook niet te verwachten dat de rest van de organisatie er mee aan de slag gaat.



Het is dus ook een kwestie van het creëren van draagvlak. Hoe doe jij dit?

Je moet een doctrine ontwikkelen en uitleggen waarom ze iets op een andere manier moeten doen. Je kunt niet zeggen dat mensen formulieren moeten invullen zonder duidelijk uit te leggen waarom. Zonder draagvlak begin je niks. Niets is frustrerender voor de uitvoerende mensen of de mensen op de tekenkamer dan niet begrijpen waarom ze iets zouden moeten doen. Dan gaan ze het niet doen. Als ze mij vertellen dat ik op mijn kop moet gaan staan zonder dat ze uitleggen dat dat goed voor me is omdat er dan meer bloed naar mijn hersenen stroomt, dan ga ik dat toch niet doen? Je moet daarin ook niet bang zijn om fouten te maken. Je hebt ook faalkosten in het opzetten van de systemen. Accepteer het, schud je pels en investeer er nog een keer in.

Hoe groot zijn de kosten van die systemen?

De investering in compliance levert altijd zijn geld op. Ik geloof niet in de kreet: *het kost geld aan de voorkant*. Het levert geld op. Wat betreft de kwaliteitsinspecteur lijkt de overhead op te lopen maar als je onderaan de streep kijkt heb je minder uitvoerders nodig, omdat ze maar één keer hoeven te lopen in plaats van drie keer. Die kwaliteitsinspecteurs verdienen zich al lopende het werk terug omdat je uitvoeringsapparaat minder wordt belast. Ik denk dat er in onze sector veel onnodige kosten bespaard kunnen worden. We kunnen hier leren van de industrie; als daar iets kapot gaat ligt alles stil. Omdat de risico's groter zijn wordt er dus meer geld uitgegeven aan preventie.

Heeft de nadruk op compliance invloed op het projectproces?

Door de controles weten de onderaannemers dat het in één keer goed opgeleverd moet worden, inclusief de documentatie. Als de onderaannemer dat niet doet, weet deze dat hij/zij terug moet komen. Daardoor is er bij ons langzamerhand een verandering opgetreden in het proces.

Je moet immers weten wat je opdrachtgever verwacht. Bij een nieuwe auto verwacht je dat de motor en de versnellingsbak het doen en dat hij kan rijden zonder overmatig onderhoud. Je wilt een auto hebben zonder nazorg. Zo kijk ik

ook naar projecten. Je hebt een contract, je levert conform contract, zaken die niet contractueel zijn vastgelegd zijn in principe verrekenbaar. Op het eind lever je op zonder restpunten en met minimale nazorg. Dan is de klant tevreden.

Wanneer begin je met compliance?

Je hebt één kans om het goed te regelen: aan de voorkant. Als je alle zaken, arbitrages, et cetera bekijkt, alles wat ik tot nu toe in mijn carrière heb meegemaakt, dan ging het altijd aan het begin fout. Je moet het aan het begin goed regelen, anders heb je aan het eind alleen maar slachtoffers. Het begint al bij de inschrijving. Je moet je risico's kennen en op basis daarvan besluiten nemen. Want alles wat je daarna doet is damage control. Ik ben ervan overtuigd dat als je het goed inricht je ook in deze tijd in ons vakgebied rendement kan maken. Het is een wankel evenwicht in ons vakgebied want de marges zijn niet ruim. Je hebt dus lef nodig om het goed in te richten en dat ondernemersrisico te nemen om de investering te doen.

Jan Langelaar (1960) werkt al 30 jaar in de technische installaties. Hij heeft succesvolle en rampprojecten van dichtbij meegemaakt en heeft een enorme hekel aan het herhalen van stupiditeiten uit het verleden. In zijn huidige project bij de Installatie-combinatie Nieuwbouw Erasmus MC brengt hij lessen uit het verleden mee en brengt het borgen van compliance met technische eisen naar een niveau dat zelden wordt gezien. Als ervaren bergbeklimmer die vele hoge toppen in diverse werelddelen heeft beklommen, weet hij als geen ander hoe belangrijk het is om voor te sorteren op problemen en heel kritisch te bewaken zodat iedereen zich aan alle spelregels houdt.



HOTPINGUIN

HotPenguin Software development,
uw betrokken partner in
softwareontwikkeling

Expertises

mobile / apps

in- & outdoor locatiebepaling

o.a. C#, C++, objective C, Java

www.hotpenguin.nl

ONDERNEMER, TAKE THE LEAD!

Martin de Bree



Compliance, de naleving van wettelijke eisen, wordt een steeds belangrijker thema. Niet alleen treedt de overheid streng op tegen overtredingen, ook kan overtreding leiden tot reputatie- en andere vormen van schade. Tegelijkertijd wordt het steeds lastiger om de regels na te leven doordat er meer en meer regels vanuit allerlei ministeries en andere overheden op bedrijven worden afgevuurd. En al die regels komen bij bedrijven bij elkaar om daar samen een onontwarbaar bord spaghetti te vormen. Terwijl u als ondernemer meewarig naar dit bord spaghetti staart, komt er een toezichthouder langs die u fijntjes doch daadkrachtig wijst op overtreding van artikel zus en zo en dat u binnenkort de boete op de mat kunt verwachten. In dit artikel hoop ik u te laten zien hoe u ervoor kunt zorgen dat u niet perse slachtoffer hoeft te worden van die overdaad aan regulering.

DE OVERHEID ALS WETGEVER EN TOEZICHTHOUDER

Veel regels worden door de overheid opgesteld om de samenleving te beschermen tegen ongewenste effecten van de activiteiten van bedrijven en instellingen. Zo zijn er regels op het gebied van veiligheid van burgers, veiligheid van medewerkers, financiële schade, milieu-bescherming, kwaliteit van diensten en producten, et cetera. Om er op toe te zien dat die regels ook echt worden nageleefd organiseert de overheid toezicht. Het lastige is dat die regels en het toezicht op de naleving ervan nogal versnipperd zijn. Er is bijvoorbeeld niet één set regels voor een chemisch bedrijf, en ook niet één toezichthouder. Een fors bedrijf heeft al snel met veel verschillende wetten en regels te maken, en ook met verschillende toezichthouders. Wetten zijn vaak algemeen geldend voor hele sectoren of deelsectoren en

bevatten daarom soms ook regels die niet voor elk bedrijf even belangrijk zijn. Met vergunningstelsels kunnen aanvullende regels worden gesteld die weer wel specifiek voor het bedrijf zijn. Een bijkomend probleem is dat die regels ook nog regelmatig veranderen in een tempo dat soms nog alleen voor echte insiders is bij te benen. Als je bijvoorbeeld als multinationale onderneming aan alle regels op het vlak van het rapporteren van emissies van schadelijke stoffen wil voldoen heb je behoorlijk wat bij te houden omdat in verschillende landen verschillende eisen gelden.

Als laatste punt is dan ook nog van belang dat het niet naleven van regels behoorlijk serieuze gevolgen kan hebben. Deze directe gevolgen variëren van een dwangsom of boete tot gevangenisstraf voor ernstige overtredingen. Indirecte gevolgen kunnen optreden in de vorm van bijvoorbeeld reputatieschade. Op het

moment dat ik dit schrijf heeft het Volkswagen concern zojuist op één dag 27 miljard euro aan beurswaarde verloren als gevolg van de uitstootaffaire in de Verenigde Staten en lees ik dat de oud-topman van een pindabedrijf 28 jaar cel heeft gekregen wegens het nalaten in te grijpen bij een salmonellabesmetting.

NEEM INITIATIEF

Vroeg of laat wordt u er mee geconfronteerd en er is veel voor te zeggen om niet af te wachten en zelf initiatief te nemen. Wat kunt u dan zoal doen om weer aan het stuur te komen in plaats van de speelbal te zijn van al die regulering?

Om te beginnen kunt u op basis van een risico-analyse bepalen welke activiteiten in uw bedrijf zouden kunnen leiden tot schade aan belangrijke maatschappelijke waarden zoals bijvoorbeeld de mens of de omgeving. Het nemen van gerichte maatregelen om dergelijke problemen te voorkomen is al volledig in lijn met de geest van de wet, maar dan wel op een manier die past bij uw bedrijf en waarvan u ook de voordelen plukt. Immers, los van de formele kant, wilt u toch niet de veroorzaker zijn van ongelukken of milieuvervuiling?

Voor wat betreft de letter van de wet doet u er goed aan om de voor uw bedrijf belangrijke regels in kaart te brengen en – omdat ze nogal eens veranderen – te regelen dat deze up-to-date worden gehouden. Voor wat grotere bedrijven zullen dat al vrij snel veel regels zijn en is een geautomatiseerd systeem aan te raden.

Goed compliancemanagement is gebaseerd op het volledig doorlopen van de plan-do-check-act-cyclus. Dat betekent dat u als bedrijf niet alleen de risico's en regels in kaart brengt en plannen maakt om deze te beheersen respectievelijk na te leven. Ook betekent het dat u deze plannen uitvoert, controleert of ze effectief zijn en afwijkingen corrigeert. Tenslotte evalueert u dit systeem en neemt verbetermaatregelen. Velen van u zullen hierin de basale opzet van een kwaliteitszorgsysteem herkennen. Dat klopt, maar dan specifiek gericht op compliance. Door deze gelijkenis is een compliancemanagement-systeem prima te integreren in gangbare systemen die zijn opgezet volgens ISO 9001 en 14001. Ja maar, zult u misschien zeggen, als ik dat

allemaal ga doen, wordt ik dan niet voor mijn eigen inspanningen gestraft? Immers, meten is weten en als ik mijn eigen naleving ga managen, komt diezelfde overheid me straks met mijn zelf geregistreerde overtredingen om de oren slaan. Daar heeft u een punt, maar gelukkig zijn er de laatste tijd ontwikkelingen gaande waarbij dit probleem wordt aangepakt.

SYSTEEMTOEZICHT

Al moet gezegd worden dat een overheids-toezichthouder zich soms erg formeel kan opstellen, snapt deze ook wel dat als je van bedrijven verlangt dat zij zelf hun eigen regelnaleving organiseren, dit nooit helemaal perfect kan zijn. Er gaat altijd wel iets mis. Als de toezichthouder dan meteen zware straffen zou uitdelen, zou het snel gedaan zijn met het enthousiasme voor compliancemanagement.

Overigens blijkt uit onderzoek dat straffen slechts effectief is voor een deel van de bedrijven, met name de bedrijven die echt niet willen. Daarom hebben toezichthouders beleid ontwikkeld om tegemoet te komen aan dit probleem. De Inspectie Leefomgeving en Transport bijvoorbeeld hanteert een zogenoemde convenantenaanpak.

advertentie

DUTCH NDT SUPPORT

NDT and QC Professionals

Dutch NDT Support is dé onafhankelijk specialist op het gebied van Niet Destructief Onderzoek en kan op die manier organisaties adviseren en ondersteunen die NDO (laten) uitvoeren.

Dutch NDT Support B.V. verzorgt assessments op de competentie en kwalificaties van professionals.

Dutch NDT Support detacheert professionals op NDT en QC gebied en biedt de juiste oplossing voor uw capaciteitsvraagstukken.

Dutch NDT Support B.V.

T +31(0)181 - 477172
F +31(0)181 - 477173
E info@dutchndtsupport.nl
W www.dutchndtsupport.nl

Bedrijven die hun compliancemanagement aantoonbaar goed voor elkaar hebben, komen voor een convenant in aanmerking. Op dat moment valt het bedrijf in een ander regime waarbij de gebruikelijke sancties niet gelden. Natuurlijk is het wel zo dat als het bedrijf er een potje van maakt – lees: het vertrouwen beschaamt – het convenant wordt opgezegd, maar daar heeft dat bedrijf het dan zelf naar gemaakt. Ook de Belastingdienst past al langer horizontaal toezicht toe. Dat gaat uit van zelfregulering door het bedrijf door middel van een beheersingssysteem, het zogeheten tax control framework.

Kortom, de overheid kijkt steeds meer naar de individuele bedrijven en de effecten die haar ingrepen op deze bedrijven hebben. Voor de bedrijven die van goede wil zijn en hun verantwoordelijkheid nemen ten aanzien van maatschappelijke risico's heeft de overheid een andere benadering in petto. Wees als ondernemer vooral niet bang om met de overheid te gaan praten over de mogelijkheden om in aanmerking te komen voor een passende benadering.

TOT SLOT

Zoals met meer onderwerpen het geval is hebben ondernemers die zich pro-actief opstellen hier uiteindelijk voordeel van. Het goed organiseren van compliance vanuit een intrinsieke motivatie is van belang om compliancerisico's te reduceren en het belang hiervan behoeft in deze tijd nauwelijks meer betoog. Het niet managen van compliance kan een directe bedreiging vormen voor de bedrijfscontinuïteit. Maar naast dit directe voordeel heeft compliancemanagement nog een aantal andere voordelen. Het trekt bijvoorbeeld ook professionele en serieuze medewerkers aan en geeft daarnaast het vertrouwen bij andere stakeholders als klanten, omwonenden en aandeelhouders. Het is dus aan u ondernemers om het initiatief te nemen!

Martin de Bree is directeur/eigenaar Next Step Management BV en verbonden aan Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam
Correspondentie:
info@nextstepmanagement.nl



planrs
professionals in planning

- ✓ Kennis
- ✓ Software
- ✓ Carrière

www.planrs.nl



sponsored by







OPERATIONAL COMPLIANCE BIJ VAN GANSEWINKEL MINERALS

Paul Dijkman

Interview door Bart Roskam

Als directeur is Paul Dijkman verantwoordelijk voor de activiteiten binnen Van Gansewinkel Minerals. Al meer dan 30 jaar is Van Gansewinkel Minerals actief in het reinigen van vervuilde grond en recyclen van reststromen tot secundaire grondstoffen. Daarbij streeft Van Gansewinkel Minerals naar optimaal hergebruik. Zo maken zij uit reststoffen nieuwe grondstoffen voor de betonwaren-industrie zoals granulaten, bindmiddelen en vulstoffen onder de merknaam Forz®. Forz wordt ook toegepast in de wegenbouw. Daarmee is Van Gansewinkel Minerals koploper in Nederland. Afvalstoffen waarvoor nog geen duurzame verwerking bestaat, worden bewerkt om vervolgens milieuverantwoord te storten op eigen deponieën. Zo heeft Van Gansewinkel Minerals op elk (chemisch) afvalvraagstuk een duurzaam antwoord en zijn zij leverancier van secundaire grondstoffen, waarmee ze een bijdrage leveren aan de circulaire economie.

Bart Roskam/Compliance Experts: Wat betekent compliance voor jou?

Paul Dijkman/Van Gansewinkel Minerals:
Compliance is het aantoonbaar voldoen aan wet- en regelgeving, vergunningen, stakeholdereisen en ISO- en VCA-normen. De afvalverwerking door Van Gansewinkel Maasvlakte op stortplaatsen is een proces dat zich afspeelt over meerdere decennia. Wijzigingen in wet- en regelgeving, vergunningen, normen en stakeholderseisen komen regelmatig voor. Voor een bedrijf als Van Gansewinkel Minerals is het de taak om gedurende die lange periode aantoonbaar te voldoen aan de steeds wijzigende eisen.

Dat lijkt mij een grote hoeveelheid aan eisen. Hoe toon je aan dat je aan alle eisen voldoet?

Op onze locatie Maasvlakte hebben we te maken met een omgevingsvergunning met circa 600 voorschriften. We noemen dit ons basis toetsingskader. Naast het basis toetsingskader hebben we te maken met nog een aantal toetsingskaders zoals het activiteitenbesluit en de PGS (Publicatiereeks Gevaarlijke stoffen).

Ik weet niet precies hoeveel voorschriften dit in totaal betreft maar we hebben het over minimaal 1000 voorschriften waar wij aan moeten voldoen. Om te voldoen aan één voorschrift moet je in voorkomende gevallen wel 12 keer

per jaar meerdere vragen beantwoorden en voorzien van onderliggend bewijsmateriaal.

In mijn overtuiging gaat compliance bij Van Gansewinkel Minerals vooral over het aantonen dat je zorgvuldig en maatschappelijk verantwoord de verwerking van afval uitvoert. Met een steeds complexer wordende wet- en regelgeving en andere normen en eisen is dit geen eenvoudige taak. Je moet daarvoor op zoek naar hoe je dat op een slimme en kostenefficiënte manier kan doen.

We zijn jaren op zoek geweest naar slimme software die ons kon helpen om in alle lagen van de organisatie op een begrijpelijke manier onze verantwoordelijkheden in te invullen. Dit is geen gemakkelijke taak, hier komt veel bij kijken. Op de locatie gelden per specifiek onderdeel -dit noemen wij een sectie- verschillende voorschriften. Daarnaast heb je te maken met medewerkers die verschillende verantwoordelijkheden hebben en bevoegd zijn om over het voldoen aan de voorschriften te

kunnen oordelen. De slimme software moet met de specifieke voorschriften per sectie en de verschillende verantwoordelijkheidsniveaus kunnen omgaan. Dat is essentieel voor het structureel kunnen aantonen dat we over de periode van vele jaren aan onze maatschappelijke verplichtingen hebben voldaan. Het is mijn verantwoordelijkheid als directeur om ervoor te zorgen dat op alle niveaus in de organisatie het gereedschap aanwezig is om aan te tonen dat we aan al onze verplichtingen voldoen.

Eigenlijk ontwikkel je hier een nieuw complianceproces. Hoe hebben jullie dit vormgegeven?

In 2013 kwam onze medewerker compliance, Pascal van der Ploeg in contact met Alveus dat ons wilde ondersteunen in de ontwikkeling van een compliance-applicatie.

We hebben in 2013 een opdracht gegeven voor het maken van een analyse van wat er qua applicatie voor ons nodig zou zijn om beter aan



te tonen hoe we voldoen aan de geldende eisen. In de applicatie-analyse heeft Alveus voorstellen gedaan over hoe om te gaan met de enorme hoeveelheid eisen, de differentiatie per sectie en de verantwoordelijkheden van verschillende werknemers en externen voor de aantoonbaarheid.

In 2014 hebben we besloten geen eigenaar te worden van de applicatie Mantis omdat we dan ook eigenaar zouden worden van het probleem om de software te onderhouden. Daarom hebben we in overleg met Alveus besloten launching customer te worden en daarmee een vinger in de pap te houden voor de ontwikkeling van de compliance-applicatie.

Ik begrijp dat dit een intensief proces van samenwerking is geweest tussen Van Gansewinkel Minerals en Alveus. Hoe is dat geweest voor je eigen mensen?

Vanaf dag één hebben de software-ontwikkelaars van Alveus nauw contact gehouden met onze mensen om de applicatie

optimaal te laten aansluiten bij de bedrijfs-behoefte van Van Gansewinkel Minerals. Daarnaast is het belangrijk dat de operators op een heel praktische wijze in het veld de vragen kunnen beantwoorden met een tablet. Er is frequent overleg geweest over de invulling van Mantis en Pascal van der Ploeg heeft de verantwoordelijkheid genomen voor het aandragen van de voorschriften. In samenwerking met de analisten van Alveus heeft Pascal de vertaalslag van voorschriften naar begrijpbare vragen gemaakt.

Hoe ervaar je de reactie van je eigen medewerkers op het gebruik van Mantis?

Vanaf de start van de ontwikkeling van Mantis tot en met het werken met de tablets in het veld hebben de medewerkers enthousiast gereageerd. Wij hebben dan ook de medewerkers uit diverse lagen van de organisatie vanaf het eerste moment betrokken in de ontwikkeling van Mantis.

Voorheen werd de operator met een stapel papieren het veld ingestuurd met daarop



misschien wel 75 vragen terwijl er in die week misschien maar 10 vragen beantwoord moesten worden. Nu krijgt de operator per sectie uitsluitend de vragen die voor die week van toepassing zijn. Bovendien krijgt de operator alleen de vragen die hij kan en mag beantwoorden.

Daarnaast geeft Mantis de gelegenheid om op de tablet bij een vraag feedback te geven zodat de vraag in het vervolg nog specifiekere te maken is. Dit wordt door onze operators als zeer positief ervaren.

Het management krijgt op deze manier kwalitatief goede informatie over de mate van compliance op locatie. Doordat de door de operator verzamelde informatie direct gekoppeld is aan de eisen waaraan voldaan moet worden is voor het management op het niveau van de eis inzichtelijk wat de status is. Hierdoor is het woud van voorschriften voor de uitvoerende medewerkers en het management overzichtelijk geworden.

Hoe ga je om met de kosten voor het organiseren van het aantonen dat je voldoet?

Sinds we in 2014 besloten hebben dat we geen eigenaar zouden worden van Mantis maar gebruiker, betalen we jaarlijks licentiekosten. De kosten voor de compliance-applicatie zijn heel beperkt, zelfs voor onze duizenden voorschriften. De meeste kosten zitten in het inventariseren van alle voorschriften waaraan wij als Van Gansewinkel Minerals moeten voldoen. De eenmalige vertaalslag van voorschriften, normen, wet- en regelgeving naar vragen is een arbeidsintensief werk waar we een stukje assistentie gebruiken van Alveus. Is Mantis eenmaal ingeregeld, dan is de tijdsbesparing voor de operator groot, is de kwaliteit van de antwoorden op de gerichte vragen aanzienlijk beter dan voorheen en hebben we automatisch voldaan aan onze aantoonbaarheidsplicht. Dat levert op zich al een enorme besparing op.

Wat is de invloed van de compliance-applicatie op het bedrijfsproces?

Betere kwaliteit van onze aantoonbaarheidsverplichtingen, minder risico dat we bij audits of externe controles tegen grote problemen aanlopen, minder frustratie en meer genoeg-

doening in het werk voor de operators. We zijn hiermee in staat om aan te tonen aan stakeholders dat we uitstekend kunnen voldoen aan hun eisen en tegelijkertijd er voor te zorgen dat ook zij aan hun wettelijke verplichtingen voldoen. Op termijn verwacht ik dat we hierdoor ook een andere manier van werken krijgen met instanties zoals DCMR (Dienst centraal milieu-beheer Rijnmond) en andere betrokken overheden, waardoor we efficiënter en met minder kosten onze werkzaamheden kunnen doen. Voor deze instanties is het ook van belang dat wij onze aantoonbaarheidsprocessen onder controle hebben.

Wanneer begin je met compliance?

Je bent altijd bezig met compliance. Je moet voldoen aan wet- en regelgeving en dat weet je als organisatie in de afvalverwerking.

De mogelijkheden van vandaag met slimme software-applicaties zijn heel anders dan in 1988 en daar moet je optimaal gebruik van maken. Bij iedere nieuwe vergunning of wetswijziging moeten we ons afvragen of we helder zicht hebben op alle voorschriften en verplichtingen waaraan we moeten voldoen. Een aantal voorschriften zijn standaard voor ons bedrijf onafhankelijk van de activiteiten die we doen en anderen zijn activiteitspecifiek. Je moet ervoor zorgen dat je up-to-date bent met de wijzigingen in je eisen; een uitdaging voor de toekomst die we nu beter aankunnen dan voordat we met Mantis van start gingen.

Paul Dijkman heeft een zeer ruime ervaring binnen het specifieke domein waarin Van Gansewinkel Minerals actief is. Hij is in 1993 zijn carrière gestart bij Grontmij waar hij onder andere projectleider was voor grote projecten op het gebied van afval- en reststoffenbeheer, waaronder stortplaatsen en thermische conversie van reststromen.

Paul Dijkman kwam ruim 10 jaar geleden in dienst van A&G (AVR & Grontmij - de voorloper van het huidige Van Gansewinkel Minerals) als manager afvalstoffen. Deze rol heeft hij naast specifieke projecten, zoals de uitbreiding van de vergunning van de locatie Maasvlakte, de laatste jaren succesvol ingevuld.



EFFECTUATE

Information Management

Enterprise Content Management

Asset Management

Quality Management

Document Control



 www.effectuate.eu

 Neptunusstraat 41
2132JA Hoofddorp

 info@effectuate.eu

 +31 (0)84-8751115

 www.linkedin.com/company/effectuate

**Complancemagazine
digitaal op uw
smartphone of tablet?**

www.compliance-experts.nl/magazine



COMPLIANCE
EXPERTS

AANTOONBAAR COMPLIANT EEN UTOPIE?

Cor Stolk



“We doen het veilig of we doen het niet!”, een typische slogan van een van de vele bedrijven die zich heeft voorgenomen om een strikt veiligheidsbeleid te handhaven. Veiligheid is *hot* maar kent vele benaderingen, ongeacht de plaats die een organisatie inneemt in de bedrijfskolom. Voor een aantal bedrijven is veiligheid niet meer dan een sticker op de glimmende schil. Hopelijk is het voor de meeste bedrijven een meer dan “door de wet gedreven” overtuiging om te zorgen voor mens en omgeving.

Het is aannemelijk dat de laatste groep bedrijven door deze humane, bijna morele benadering, in de toekomst eindelijk beloond zal worden voor de reeds gedane inspanning. Zoals bekend wordt de handhaving op Wet- en Regelgeving steeds strikter en worden de sancties na herhaaldelijk overtreden van bijvoorbeeld de Zorg - en Aantoonplicht in het kader van BRZO (Besluit Risico's Zware Ongevallen) bepaald op basis van de bedrijfsomzet. De kosten/baten afweging die bij bedrijf A nog weleens gemaakt

kan worden ten koste van de veiligheidscultuur moet daarmee tot het verleden gaan behoren. Veiligheid mag niet worden ingezet als negatief concurrentievoordeel, maar kan wel oprecht gaan gelden als criterium voor bijvoorbeeld aanbestedingen en leveranciersbeoordelingen. Beyond Compliance!

Als bedrijven eenzelfde veiligheidsdoel hebben kunnen organisatiecultuurverschillen nog steeds leiden tot, in het slechtste geval, onveilige situaties. Communicatie, interpretatie en openheid zijn belangrijk om elkaars veiligheids-cultuur objectief te meten. Door eenduidig dezelfde criteria voor compliance te hanteren, creëren we veiligheid in de keten.

Enige jaren geleden besloot de regionale industrie tot een groots initiatief om veiligheid in de keten naar een hoger niveau te tillen. Een combinatie van eenduidige veiligheidseisen, gezamenlijke (basis)trainingen en betrouwbare registratie zijn de componenten die het mogelijk maken om niet enkel de veiligheidsprestatie binnen de eigen hekken te verbeteren, maar ook

om kennis te delen en middels het veiligheids-netwerk te versterken. Betekent dit het definitieve einde van besparen op of concurreren middels veiligheid?

Het Digital Safety Passport is door de binnen Deltalinqs samenwerkende bedrijven (zowel contractors als asset owners) ontworpen met de doelstelling om opgedane kennis te registreren. Er was alle reden voor een betrouwbaar systeem want de tot dat moment gebruikelijke registratie was niet meer dan een eenvoudig te kopiëren stempel in een eenvoudig, niet gepersonifieerd, ook illegaal te verkrijgen logboekje. Er zijn aantoonbare voorbeelden van malafide personen die na in de ochtend geweigerd te zijn aan de poort, 's middags een "vol gestempeld" logboekje overhandigden. Nader onderzoek wees uit dat deze boekjes voor €25,- werden aangeboden op contractorparken of bij hotels waar derden verbleven. Op basis van dit logboekje een nieuw stelsel initiëren zou een desinvestering betekenen.

De primaire doelstelling van het Digital Safety Passport is het koppelen van compliancy en identiteit, opdat indien nodig altijd 100% kan worden vastgesteld wie zich op een project meldt en wat hij of zij aan opleidingen en trainingen heeft volbracht. Die 100% wordt bereikt middels een zorgvuldige identiteitscontrole, een groeiend aantal koppelingen met examenregisters van o.a. SSVV, SIR, Deltalinqs, en wordt gehandhaafd door de informatie onder een unieke user-ID te beveiligen met behulp van de biometrische kenmerken van de eigenaar. Het Digital Safety Passport is in tegenstelling tot papieren systemen niet te vervalsen of van ongeldige informatie te voorzien. Bovendien bevat het een attentieservice waarmee de eigenaar op de hoogte wordt gebracht van aankomende expiraties, ruimschoots voor de expiratedatum zodat er voldoende tijd is om certificaten en trainingsbewijzen geldig te houden. Een ander voordeel is dat door gebruikmaking van het Digital Safety Passport alle denkbare gegevens slechts eenmalig worden geregistreerd en desgewenst steeds opnieuw kunnen worden geraadpleegd.

Het Digital Safety Passport bespaart significant veel tijd en arbeid ten opzichte van het conventionele logboek of de installateurs-eigen systemen die hun waarde verliezen na afronding

van ieder project. Een gemiddelde handmatige registratie duurt ongeveer 9 minuten en geldt voor iedere overdracht van onderaannemer naar opdrachtgever. Los van vertragingen en foutieve registraties als gevolg van bijvoorbeeld schrijffouten of slecht leesbare en ontbrekende onderliggende documenten besteedt de keten per headcount, per project gemiddeld 26 minuten.

Aanvullende mogelijkheden van het Digital Safety Passport zijn o.a. automatische toegangsverlening en ondertekening van digitale werkvergunningen, het registreren van uitgifte goederen, aanwezigheid in het kader van ARBO en andere wetgevingen en het registreren van bedrijfseigen opleidingen voor eigen gebruik. Het Digital Safety Passport is een totaalsysteem met een software-omgeving die voor werkgevers kan dienen als opleidingsregistratie - en planningssysteem.

Inmiddels is het Digital Safety Passport circa anderhalf jaar operationeel en het aantal gebruikers (landelijk) alsmede het aantal functionaliteiten en koppelingen met registers en toegangsbeheersystemen groeit gestaag.

De vraag was of aantoonbare compliancy een utopie is. In mijn visie ben je als speler in de industrie, onder invloed van groeiend inzicht in risico's en frequenter wijzigende regelgeving nooit meer 100% compliant en dien je altijd alert te blijven. Daarentegen zijn aantoonbaarheid, geldigheid en integriteit met betrekking tot de behaalde trainingsresultaten en certificaten door het invoeren van het Digital Safety Passport inmiddels Beyond Compliancy!

Cor Stolk
Algemeen Directeur van Secure Logistics.

PROJECTBEHEERSING

Co Hamers



Co Hamers voert als directeur van Warmtebedrijf Rotterdam met een klein team grote projecten uit. Dit vraagt om een goede projectbeheersing. Ik sprak met hem over de invloed die de DBM-overeenkomst (Design, Build, Maintain) heeft op de uitvoering van en de controle op het werk.

Bart Roskam / Compliance Experts: Wat doet het Warmtebedrijf Rotterdam?

Co Hamers / Warmtebedrijf Rotterdam: Met het Warmtebedrijf Rotterdam maken we restwarmte uit de Rotterdamse haven beschikbaar voor verwarmingsdoeleinden in de stad en industrie.

Hoe doen jullie dit?

We hebben twee leidingen aangelegd van de Afvalverbrandingsinstallatie bij Rozenburg naar Rotterdam-Zuid. Dit systeem noemen we De Nieuwe Warmteweg. In de aanvoerleiding wordt water van tussen de 98 en 120 °C getransporteerd naar verschillende punten in Rotterdam. Hier wordt de warmte overgedragen aan de distributeurs van stadsverwarming in Rotterdam die het op hun beurt aan de huishoudens verstrekken. Het afgekoelde water, tussen de 50 en 70 °C, wordt via de retourleiding teruggebracht naar de Rotterdamse haven, om daar weer opgewarmd te worden.

Ik neem aan dat dit aansluit op de CO2-doelstellingen van het kabinet.

Dat klopt. Bovendien wordt ook de NOx-uitstoot verlaagd en wordt de laagwaardige restwarmte die anders verloren gaat nu nuttig ingezet. Daarnaast zijn we met meerdere aansluitingen en uitbreidingen bezig waardoor ook het rendement van de hele installatie wordt verhoogd.

En doet Warmtebedrijf Rotterdam dan zowel de aanleg als de exploitatie?

Ja, we hebben twee teams binnen de organisatie. Het zijn twee verschillende takken van sport, maar het is wel belangrijk om beide uit te voeren. Het Infra-team zorgt voor de investering in leidingen en zorgt voor het onderhoud en beschikbaarheid van het systeem. Het exploitatie-team zorgt voor de inkoop en verkoop van warmte en ontwikkelt nieuwe projecten. Voordat een project start onderzoeken we goed de haalbaarheid ervan.

Krijg je daardoor geen enorme organisatie, als je alle kennis over de aanleg, het onderhoud en de exploitatie in huis moet hebben?

Voor de exploitatie van het warmtetransportsysteem hebben wij alle kennis en kunde in huis om dit zelfstandig uit te voeren. Voor de aanleg van nieuwe leidingen maken we gebruik van een Design, Build and Maintain-contract. Hierdoor ligt de verantwoordelijkheid bij ons voor het opstellen van de functionele eisen. De verantwoordelijkheid voor het ontwerpen, aanleggen en onderhouden van de leidingen ligt dan bij de aannemer.

Deze contractvorm lijkt nogal uit de mode te raken na de experimenten door Rijkswaterstaat. Het is verschillende keren slecht uitgekapt voor de aannemer.

Rijkswaterstaat heeft een groot experiment gedaan op het gebied van DBM. Ik ken de details niet, maar volgens mij lag ook de financiering bij de aannemer; we spreken dan van een DBFM-contract (Design, Build, Finance, Maintain). Je moet partijen hebben die dit aankunnen. In feite schuif je de verantwoordelijkheid door in de keten. Niet de eindverantwoordelijkheid, die blijft waar hij hoort, maar de uitvoeringsverantwoordelijkheid gaat ook naar waar hij hoort; de aannemer.

Hoe doe je dan de projectbeheersing wanneer je met de uitwerking van de functionele eisen niets meer te maken hebt?

De contractvorm die wij kiezen en daarin ook de mate van project controls hebben we moeten leren. Dat was in het begin zoeken en we gaan dat steeds verder automatiseren in een omgeving waar je echt dingen gaat vastleggen. Je moet de aantoonbaarheid van het voldoen aan de functionele eisen gaan vastleggen. Dit is een uitdaging, maar dat spreekt voor zich. We hebben het hier over de DBM-overeenkomst. Ik geloof er heilig in dat het project gemaakt moet worden door mensen die dicht bij de praktijk staan. Ik denk dat de oplossingen niet bij grote nadenksessies van



ingenieursbureaus liggen, maar eerder bij de mensen die het ook moeten maken. Zij moeten het aantonen, toetsen, valideren en verifiëren. Als de uitvoeringsverantwoordelijkheid bij de aannemer ligt, dan moet je als opdrachtgever niet al te technisch naar de uitvoering van het project kijken. Je hebt als engineer natuurlijk wel de neiging om te helpen, je doet het dan het liefste zelf, maar je moet ervan afblijven.

Heb je dan eigenlijk nog wel technische kennis nodig?

Wij toetsen niet het technische project zelf,

maar kijken of het aantonen dat men voldaan heeft goed is gedaan. Dat vergt creatief denken. Eigenlijk zou het niet altijd een technicus hoeven te zijn om een groot infrastructureel werk te kunnen doen. Momenteel heeft een projectleider altijd een technische achtergrond, maar ik denk dat dat niet meer noodzakelijk is. Het gaat echt die kant op. Bovendien voert de aannemer door de DBM-contractvorm ook het onderhoud uit waardoor hij anders gaat nadenken. Zo werden maatvoeringen meer gestandaardiseerd zodat er minder verschillende onderdelen zijn en dus ook een minder grote voorraad van reserveonderdelen nodig is. Deze aanpak is logischer voor de aannemer wanneer hij naast het bouwen ook het onderhoud moet gaan doen. Voor infrastructurele projecten vind ik DBM een contractvorm die uitstekend bij ons past.

Aannemers zijn het niet allemaal gewend om zo te werken.

Door de jaren en de verschillende contractvormen heen zie je eigenlijk in de uitvoering, materialen en kwaliteit geen verschil tussen de

eerdere do-it-yourself-vorm en de huidige DBM. De keuzes van de aannemer zijn tegenwoordig vrijwel dezelfde als die werden gemaakt voordat de DBM-overeenkomst aan populariteit won. Uit de keten haal je een hoop tijd en gedoe en die leg je neer bij degene die er verstand van heeft en het ook gaat onderhouden. De keten is ingekort en het werk is verplaatst.

“Eigenlijk zou het niet altijd een technicus hoeven te zijn om een groot infrastructureel werk te kunnen doen.”

Het proces is daardoor beter beheersbaar. De focus moet dan zijn op het beheersen van processen. Je toetst of het werk gedaan wordt en de KPI's behaald worden, niet meer hoe dit gebeurt. Belangrijk is dat de verantwoordelijkheidslijn duidelijk in het contract staat. Wat je probeert is om duidelijkheid vooraf te hebben. Het is ook de bedoeling dat de aannemer een goed project heeft.



In 2013 is De Nieuwe Warmteweg opgeleverd en zijn nu bezig met een uitbreiding naar Leiden en de Heineken brouwerij in Zoeterwoude. Wat ga je in dit nieuwe project anders doen?

Ik zou voor een aantal vereiste documenten en toetsen niet alleen de inhoud, maar ook het format voorschrijven. Je geeft aan hoe je het aangeleverd wilt hebben in plaats van dat het vormvrij is. Je krijgt anders toch de discussie dat je iets anders verwacht had, dan dat je gekregen hebt.

Dus je schrijft niet alleen de performance voor, maar ook hoe je hierover rapporteert?

Ja, ik denk dat dit heel veel discussies voorkomt. Het neemt een aannemer ook veel werk uit handen, omdat hij al vooraf weet hoe hij de informatie moet aanleveren. Je neigt er bij het schrijven van een DBM-overeenkomst naar om op een hoog abstractieniveau te schrijven; toch moet je sommige zaken toelichten. Bijvoorbeeld hoe je iets opgeleverd wilt hebben; de

hoe-vragen. Anders krijg je een eindeloos spel van vragen of het goed is, met negatieve antwoorden. Het helpt enorm als je dat vooraf aangeeft. Je kan wat dat betreft je leven een stuk makkelijker maken aan de voorkant van het project. Het brengt rust als je van tevoren nadenkt over hoe je iets wilt.

Waar zie je Warmtebedrijf Rotterdam over 5 jaar?

Over 5 jaar doen we nog steeds grote projecten. Restwarmte is een groot thema. Ik wil over 5 jaar in totaal 5 miljoen GJ warmte leveren. Dit is voldoende voor 150.000 huishoudens.

Co Hamers is algemeen directeur van Warmtebedrijf Rotterdam. Hij heeft een achtergrond in de engineering en is al 30 jaar werkzaam in de energiesector.







PROJECTCOMPLIANCE

Hype of een vaste projectbeheersingscomponent voor de toekomst?

Huib Roskam

Wanneer je je auto naar een garage brengt voor een beurt, bellen ze je voor akkoord als ze extra werkzaamheden constateren en krijg je na afloop een overzicht met daarop alle werkzaamheden afgetekend. Ook controleren ze of je auto nog steeds voldoet aan alle wettelijke eisen. De garage, je opdrachtnemer, toont hiermee aan dat deze voldoet aan alle verwachtingen op het gebied van goed vakmanschap en de wet. Daarmee voldoe je als bestuurder ook weer aan de wetgeving.

Wanneer nieuwe auto's van de lopende band rollen zijn ze tegenwoordig vaak zo ontworpen dat deze automatisch vele zaken controleren; het oliepeil, de status van de airbags, de bandenspanning en slijtage, de verlichting en de onderhoudsintervallen worden allemaal continu in de gaten gehouden.

Als gedurende het gebruik één van de metingen niet voldoet aan de vooraf ingestelde eisen, meldt de boordcomputer dit direct aan de bestuurder en staat in de handleiding wat de beheersmaatregelen zijn. Je kunt er dus vanuit gaan dat, wanneer er geen melding wordt gedaan, alle metingen voldoen aan de vooraf

ingestelde eisen. Met andere woorden: de auto is compliant zolang de boordcomputer geen non-compliance aangeeft.

Op projecten is het niet altijd even transparant. Het aantoonbaar voldoen aan projecteisen is de laatste jaren een steeds belangrijker thema geworden binnen de projectbeheersing. De Nederlandse Vereniging voor Doelmatig Onderhoud (NVDO) vraagt met regelmaat haar leden naar hun 10 belangrijkste thema's. In 2015 is Compliance uit het niets met stip op nummer 1 binnen gekomen.

WAT IS COMPLIANCE?

Compliance gaat over het aantoonbaar voldoen aan alle geldende eisen. Sinds de boekhoud- en beursschandalen in het begin van de jaren 2000 wordt in de financiële wereld het begrip vooral geassocieerd met ethisch handelen en aantoonbaar correct gedrag.

In de technische project-, stops- en onderhoudswereld, waarin wij al vele jaren een groot gedeelte van onze tijd doorbrengen, staat compliance voor het aantoonbaar voldoen aan alle projecteisen die tussen partijen zijn overeengekomen. Wanneer we spreken over

alle projecteisen, dan hebben we het over alle voorwaarden, contracteisen, programma's van eisen, vergunningen, wet- en regelgeving, ARBO-eisen, milieu eisen, veiligheidseisen, stakeholder eisen, financieringseisen, verzekeringseisen, et cetera.

WAAROM COMPLIANCE?

” Als je een pomp wilt reviseren maar de HCl leiding blijkt niet gespoeld en ook niet afgeblind te zijn, dan heb je een serieus probleem.

” Je hebt een leiding laten aanleggen en je kunt niet aantonen dat alle lassen 100% goedgekeurd zijn zoals in het contract is voorgeschreven. Dan is het een hoop gedoe om de leiding weer op te graven en opnieuw te keuren.

” Als je wilt beginnen met de bouw van een nieuwe installatie maar de omgevingsvergunning blijkt nog niet te zijn afgegeven, dan is je eerste tijdsvertraging al een feit.

” Je wilt je installatie verkopen voor 100 miljoen euro en dan blijkt opeens bij de due diligence dat je aannemer 10 jaar geleden bij de bouw van de fabriek niet heeft voldaan aan alle eisen die in de bouwvergunningen van het contract stonden. Je installatie is opeens misschien maar 25 miljoen euro waard. Dat is even slikken.

In de hierboven genoemde voorbeelden komt op een gegeven moment de afrekening. Het niet compliant zijn met de eisen kan je heel duur komen te staan. Zo heeft de lekkage van de boorput van BP in de Golf van Mexico tot op

advertentie

Úw partner in het implementeren van strategisch risicomanagement!



Ons werkgebied:

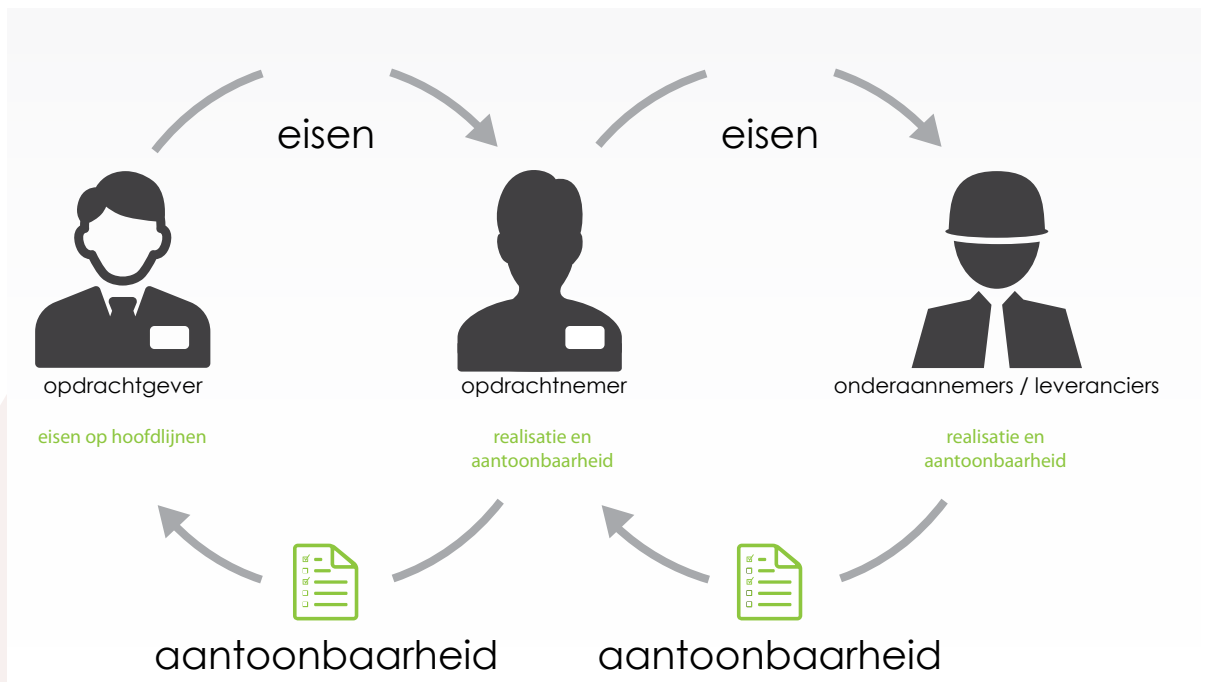
Asset Management

Risico Management

Asset Life Cycle Optimalisatie

Goeree Lighthouse BV
Asset Management Consultancy
I : www.goereelighthouse.nl
E: info@goereelighthouse.nl
T: +31 (0)6 - 1772 6211

COMPLIANCEKETEN



heden meer dan \$ 45.000.000.000 aan opruimwerkzaamheden en claims gekost en heeft BP bovendien recent nog een boete opgelegd gekregen van meer dan \$ 10.000.000.000. Dan wil je bij het volgende project wel zeker weten dat je niet de fout in gaat. Bijna dagelijks kunnen we in de kranten lezen wat er fout gaat op projecten. Had beter compliance management dit kunnen voorkomen?

Of het nu gaat over een onderhoudsproject in de (petro)chemie, een infraproject, nieuwbouw of renovatie van een ziekenhuis, het in gebruik nemen van de Fyra, de bouw van een pretpark in Polen, een nieuwe pier op Schiphol, een spoortunnelproject of een windmolenpark voor de kust, opdrachtgevers en opdrachtnemers sluiten met elkaar een overeenkomst af, geven aan onder welk rechtssysteem het project

uitgevoerd moet gaan worden en leggen alle projecteisen vast. Vanaf het moment van het zetten van de handtekeningen onder de overeenkomst is het noodzakelijk aan te tonen dat voldaan wordt aan al deze projecteisen.

Compliance is een keten-managementproces tussen opdrachtgever, opdrachtnemer, onderaannemers en toeleveranciers.

Het tijdig meten of de praktijk overeenstemt met de afspraken biedt de mogelijkheid om vanaf de aanvang van het project al toe te werken naar een aantoonbaar goede oplevering.

WANNEER BEGIN JE MET COMPLIANCE?

Goed compliance management betekent niet dat er geen fouten meer worden gemaakt. Het betekent wel dat er aanzienlijk beter voorgesorteerd wordt, dat non-compliance eerder gesignaleerd wordt en dat opdrachtgever en opdrachtnemer in de gelegenheid zijn om veel eerder beheersmaatregelen te treffen. Je moet dan wel al in de initiatiefase kijken naar de eisen waaraan door de keten van opdrachtnemer, onderaannemers en toeleveranciers voldaan moet worden. De traceerbaarheid van het voldoen aan alle eisen moet vanaf de tenderfase ingericht worden. Hierin delen zowel de opdrachtgever als de opdrachtnemer(s) de verantwoordelijkheid.

Vaak wordt gedacht dat aantoonbare compliance alleen maar speelt aan het eind van het project bij de oplevering, maar zo werkt het niet. Enerzijds zal de opdrachtgever al in de tenderfase duidelijk moeten maken aan welke projecteisen de opdrachtnemer moet voldoen. Anderzijds zal de potentiële opdrachtnemer moeten aangeven hoe hij gaat aantonen dat hij voldoet. Partijen zullen hierover in *questions and answers sessions* overeenstemming moeten bereiken vóór de overeenkomst getekend wordt. Dit is dus niet de verantwoordelijkheid van slechts één van de partijen.

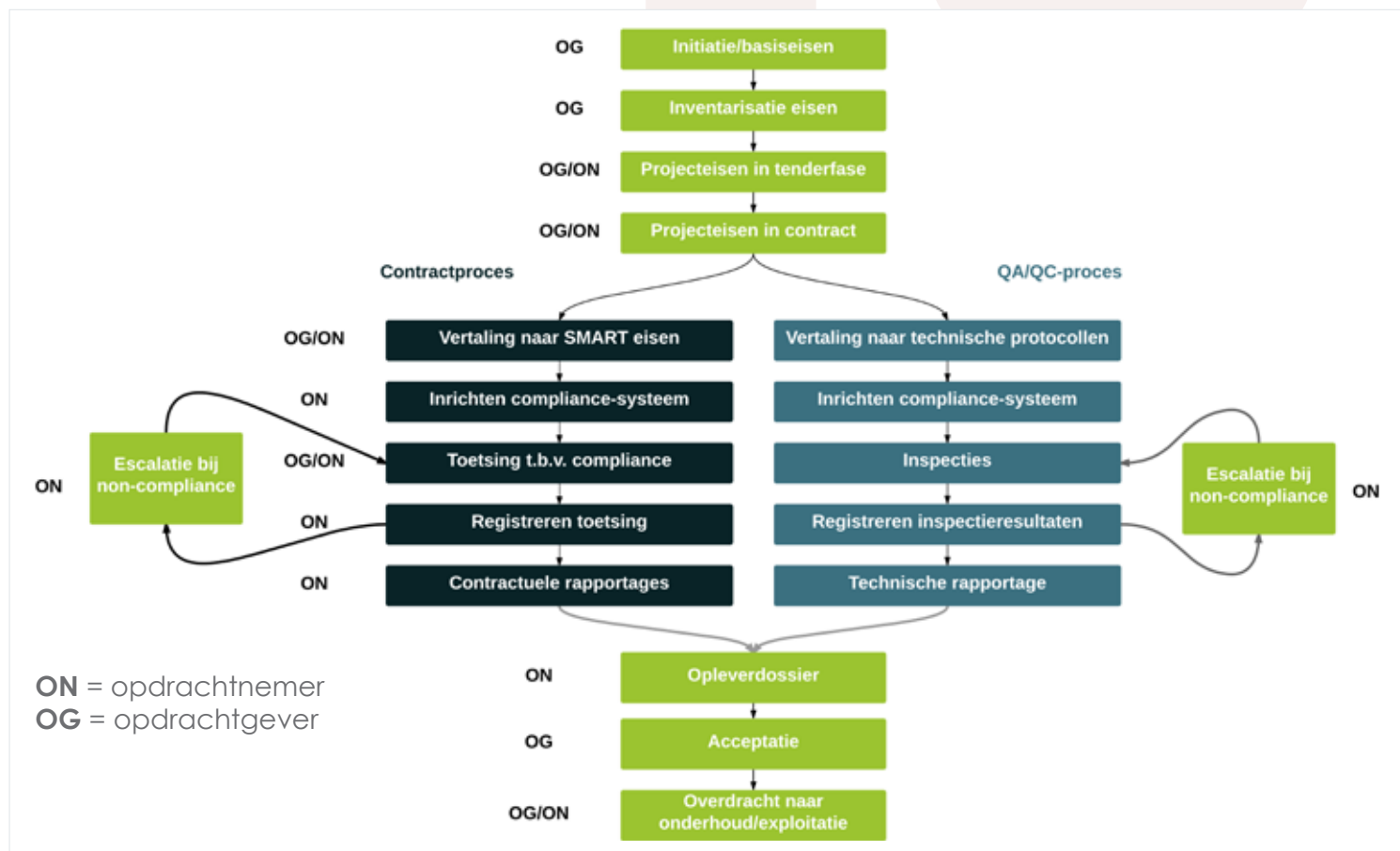
Het analyseren en opstellen van de projecteisen begint al bij de risico-analyse in de initiatiefase en bij de voorbereiding van tender aanvragen. Het is een continu proces, dat van de initiatiefase tot aan de uitvoeringfase van het project door loopt. Omdat het aantonen dat men voldoet aan de eisen vanaf dag één plaats vindt, houdt dit automatisch in dat ook de acceptatie niet alleen aan het einde van het project plaats kan vinden.

Wordt de complianceroute altijd gelopen?

In de praktijk blijkt het vaak anders te lopen. Terugkijkend op 25 jaar contract- en claim-management is er de laatste jaren een duidelijke trend. Een steeds groter gedeelte van de werkzaamheden bestaat uit het analyseren van wat er fout is gegaan met het aantoonbaar voldoen aan projectafspraken en wet- en regelgeving. Dit blijkt niet alleen een probleem voor de opdrachtnemer. Aan het eind van het project is niet alles meer te herstellen

De opdrachtgever krijgt dan niet waarvoor hij getekend en betaald heeft. Het dispuut is geboren en voor ons als claimconsultants is er werk aan de winkel. Regelmatig blijkt dat de opdrachtgever gedurende de uitvoering van het project een andere interpretatie oplegt of aan de aannemer een andere uitleg geeft dan ten tijde van het sluiten van de overeenkomst met elkaar is afgesproken. Er wordt getornd aan de overeengekomen uitgangspunten. Het is in de infrasector een bekend fenomeen dat de opdrachtgever bijvoorbeeld een DB(F)M-overeenkomst afsluit waarbij de opdrachtnemer

COMPLIANCEROUTEKAART



in principe in grote mate vrij is om de uitvoering in te vullen zolang hij voldoet aan de kwalitatieve eisen. Vervolgens komt een andere afdeling van de opdrachtgever of een stakeholder met een lading aanvullende voorschriften waarin tot in de fijne details is vastgelegd hoe de feitelijke uitvoering moet plaatsvinden. Wanneer deze aanvullende eisen tegenstrijdig zijn met de

Aan het eind van het project is niet alles meer te herstellen.

eerdere eisen, is er geen sprake meer van een consequente contractlijn. Hier komen mogelijk nog meer- en minderwerk, scope-wijzigingen, tijdvertraging en andere verstoringen bij, die allemaal hun invloed hebben op de aantoonbaarheid. De opdrachtnemer blijft verantwoordelijk voor het “fit for purpose” opleveren van het project maar is niet meer vrij om in te vullen hoe hij op de meest efficiënte en economische wijze zijn project wil uitvoeren.

Dit soort situaties ontstaat wanneer men het compliance management niet goed heeft ingericht in de initiatie- en tenderfase.

HOE GA JE HIER MEE OM?

Het aantoonbaar voldoen aan alle projecteisen neemt een steeds grotere rol in bij de beheersbaarheid van projecten omdat het prijskaartje, dat aan ‘niet voldoen’ hangt, vaak erg hoog is. Het aantoonbaar voldoen aan projecteisen is niet eenvoudig. Projectteams die verantwoordelijk zijn voor de aantoonbaarheid hebben vaak met tientallen tot honderden voorschriften te maken met per voorschrift een veelvoud aan eisen. Daarmee staan ze voor de taak om soms wel duizenden projecteisen te managen. Daarnaast komen projecteisen in allerlei verschijningsvormen voor en vaak staan deze eisen in taalgebruik dat voor de werkvloer niet te lezen valt. Het is dus duidelijk dat er een vertaalslag gemaakt moet worden om de projecteisen toetsbaar te maken.

VOORKOMEN IS BETER DAN GENEZEN

De nu op de markt beschikbare slimme complianceapplicaties maken het mogelijk om vóór aanvang van de uitvoering van het project de volledige vertaalslag te maken van projecteisen en overeengekomen normen, wet- en regelgeving naar milestones, verifieerbare processen, duidelijke beantwoorbare vragen en meetwaardes. Wanneer je dit noodzakelijke monnikenwerk aan het begin van het project zorgvuldig doet, creëer je gedurende de uitvoering van het project helderheid over het voldoen aan de overeengekomen projecteisen.

Is deze klus is geklaard, dan is het eenvoudig om de wijzigingen in contract, programma van eisen, wet- en regelgeving, vergunningen en dergelijke in het compliancemanagementsysteem bij te houden. Ondersteund door dit systeem doen de projectteammedewerkers de controle op het voldoen aan de projecteisen. Een goede vertaalslag kan per project tot miljoenen euro's besparen. Een goed compliance-managementsysteem biedt het voordeel dat op het juiste moment controles worden gedaan en dat deze kunnen worden voorzien van rapportages, certificaten, foto's en notities. Hierdoor kan de compliance per object, locatie, systeem, unit of proces in rapportages worden vastgelegd. Dit leidt tot een rapportage die compliance aantoonbaar maakt. Hiermee wordt het fundament gelegd voor de juiste close-out en opleveringsdocumentatie.

Een goed ingericht compliance management systeem bespaart veel geld in de uitvoering en verdient zich dus al heel snel terug.

Huib Roskam is sinds 1991 actief als contract-management- en claimconsultant, conflictbemiddelaar, gecertificeerd mediator, coach en trainer. Huib is gespecialiseerd in claimpreventie en claimmanagement.





FLENSMANAGEMENT

Gijs Uit Beijerse

Een ontbrekende steekflens of een aanwezige steekflens die er niet hoort te zitten kan ernstige gevolgen hebben. Nu kun je er wel voor zorgen dat je personeel goed is opgeleid, dat er effectief toezicht aanwezig is en dat op controles altijd tijdig beheersmaatregelen volgen. Dat wil niet zeggen dat alle fouten voorkomen kunnen worden. Hoe goed je organisatie ook in elkaar steekt, stops en onderhoud blijft mensenwerk en waar gewerkt wordt maakt men fouten. In de praktijk zien we maar bij weinig bedrijven dat heldere procedures zijn vastgelegd waaraan Flensmanagement kwalitatief moet voldoen. Steekflens.nl heeft in samenwerking met Alveus Compliance Solutions een Flens-complianceproces opgesteld. Trainen en opleiden blijft belangrijk, maar het is ook fijn wanneer een ongewenste situatie fysiek onmogelijk gemaakt wordt.

Vergelijk dit met autorijlessen en vangrails. Door goede rijlessen en een uitgebreide examinering zorgt men ervoor dat de automobilist zo goed voorbereid mogelijk de weg opgaat. Door dit goed te doen, worden veel ongelukken voorkomen. Echter, wanneer het alsnog misgaat, al dan niet door schuld van de automobilist, dan hebben we graag dat er fysieke barrières zijn die ernstige gevolgen inperken. De vangrail is

hier een voorbeeld van. Idealiter zou deze nooit nodig moeten zijn, maar als het fout gaat biedt hij een fysieke barrière tegen ergere gevolgen.

Zo benaderen wij ook de veiligheid in de industrie en dan in het bijzonder de veiligheid rondom steekflenzen. Wij hebben hiervoor het programma Flens-management opgezet. In dit artikel beschrijven we vijf methodieken en producten die voor, tijdens en na de uitvoering een fysieke barrière bieden tegen non-compliance.

VÓÓR DE UITVOERING

Het flensmanagementproces vereist inventarisatie en codering met kleur of QR-code



van alle af-blind materialen. Met identificatie door middel van een QR code ontstaat niet alleen de mogelijkheid om (real time) de processtappen te controleren maar ook of de combinatie flensverbinding/steekflens klopt, of de juiste kwaliteit gebruikt wordt, etc.

Kritische verbindingen worden geborgd met een SafeFlange™. De SafeFlange maakt het onmogelijk om de steekflens te verwijderen zonder in bezit te zijn van de sleutel. Hierdoor wordt het per ongeluk verwijderen van een kritieke steekflens onmogelijk.

Het betreden van besloten ruimtes wordt fysiek onmogelijk gemaakt door het plaatsen van een harde mangat afdichting, de EntryBlockers™.

TIJDENS UITVOERING

Bij de uitvoering wordt per flensverbinding een Flenskaart bevestigd. Hiermee wordt elke stap geborgd en verzekert men zich ervan dat er geen belangrijke processtappen zijn overgeslagen. Samen met de FlensKaart en de Flens compliance-applicatie worden de uitvoerder, het management en operations aan elkaar gekoppeld. Door de compliance actie te koppelen aan de planning weet iedereen wat de voortgang is, wat de status is van de verschillende flensverbindingen en of de flensverbinding al vrijgegeven kan worden voor productie.

NA UITVOERING

Na testen en inspectie wordt de flensverbinding verzegeld door middel van een fraudebestendige

TorqueSeal™. Hiermee garandeert de flens-vakman dat de flensverbinding professioneel en veilig samengebouwd is. Ook wordt het door de TorqueSeal™ onmogelijk gemaakt om de flensverbinding te demonteren zonder de TorqueSeal™ te verbreken. Dit helpt voorkomen dat zorgvuldig gemonteerde flensverbindingen opengemaakt worden en dat ze door minder deskundig personeel worden gemonteerd.

Met de Flens Compliance-applicatie kan de operator of monteur tijdens al deze fases ter plekke vastleggen wat de feitelijke stand van zaken is.

Gijs Uit Beijerse is directeur/mede-eigenaar van Steekflens B.V.





Compliance voor ondernemers

www.nextstepmanagement.nl

**Uw advertentie in het volgende
magazine van Compliance Experts?**

info@compliance-experts.nl



COMPLIANCE
EXPERTS

PLANNING & COMPLIANCE

Darius Shahbazi



De rol van de planning-engineer is snel aan het veranderen. In de projectomgeving wordt hij steeds meer de engineer die over tijd gaat en het projectmanagement adviseert over wijzigingen die leiden tot tijdsvertraging en meerkosten. Projectplanning wordt daarmee een sterker projectbeheersingselement.

In de olie- en gaswereld wordt het, mede door de lage olieprijs, steeds belangrijker dat projecten op tijd en binnen budget worden uitgevoerd. Vertragingen op grote infraprojecten hebben geleid tot miljoenen of miljarden euro's budget-overschrijding. Ondanks alle beschikbare kennis en instrumenten blijft het een probleem om projecten beheersbaar te houden. In ongeveer 75% van de projecten wijkt de planning- en het milestone-schema af van het contract. Dat heeft vaak nadelige financiële- en tijdconsequenties.

Daarmee neemt de functie van de planning-engineer in importantie toe. Hij of zij is de interne adviseur die analyseert wat het verschil is tussen de contractuele situatie en de actuele situatie. Planning, contractmanagement en risicomanagement zijn integraal met elkaar verbonden. We zien dat projectportfolio-software

daarop wordt afgestemd. Vanuit mijn praktijkervaring zie ik dat, als je wel afspraken met elkaar maakt en ze niet bewaakt, ze niet worden nagekomen en daardoor weinig waarde hebben. Dat is een groot probleem in de techniek of het nu de infra, industrie, bouw, utiliteit of scheepsbouw betreft.

Nu de aandacht steeds meer komt te liggen bij projectbeheersing groeit ook de behoefte om de planning te koppelen aan compliance. Zo worden milestones ook echt bewaakt of ze effectief op tijd en conform de afspraken gerealiseerd zijn.

Door direct te worden geïnformeerd vanuit de compliance-applicatie bij het niet halen van een milestone of andere eis is de planning-engineer eerder in staat om te acteren en kan hij adviseren over beheersmaatregelen. Dit voorkomt de passieve werkhouding waarbij wordt gewacht tot de volgende progress-meeting om daarna pas te handelen. Binnen projecten wordt vaak te veel tijd verspild aan het achterhalen van de actuele status en de voortgang van activiteiten.

Compliance-software maakt het mogelijk om planningsactiviteiten te koppelen aan milestones en eisen die voortkomen uit de overeenkomst. Planning en compliance versterken elkaar in het bewaken van de belangrijke milestones op projecten en zorgen ervoor dat de afspraken worden nagekomen binnen de gestelde tijd. En lukt dat niet, dan kan de planning engineer direct beheersmaatregelen voorstellen of in gang zetten om de schade te reduceren.

Een bijkomend voordeel is dat de planning-engineer in het projectbeheersingsproces meer waarde heeft omdat informatie sneller beschikbaar is en het najagen van de teamleden voor informatie minder tijd in beslag neemt. Samengevat, een nauwe samenwerking tussen planning en compliance zorgt voor een korter beslissingsproces en voor meer analyse-tijd waardoor projectmanagers sneller en beter worden geïnformeerd. Dit zal uiteindelijk leiden tot een hogere graad van projectbeheersing, en daar streven we allemaal naar.

Darius Shahbazi is Manager Operations en Project Consultant bij ARAM.

advertentie

Steekflens.nl

Vernieuwers met Ervaring

Flensmanagement
Flens Compliancy™
Flens Veiligheid™
Flensbeheer™
Flens opslag systemen

Steekflenzen in staal en RVS
Brilflenzen / Spectacle Blinds
HuurFlens™
Drain Flenzen / Smurfflenzen
Orifices
Safe flange™
Litzes (flens aarding sets)
TorqueSeal™
EntryBlocker™
Flenskaarten

☎ +316 557 1508

🌐 www.steekflens.nl

✉ info@steekflens.nl

ZIJN WIJ WEL COMPLIANT?

Henk Dannijs



“Zijn wij wel Compliant?” Dat is een vraag die wij heel vaak horen. De wedervraag is dan “Compliant waaraan? Aan normen, aan klantcontracten, aan wettelijke regels?”. Wat is eigenlijk Compliancy? Het zelfstandig naamwoord zegt “nakomen, meegaandheid, inwilliging, toestemming”.

Wikipedia geeft de volgende definitie:

“Compliance is het begrip waarmee wordt aangeduid dat een persoon of organisatie werkt in overeenstemming met de geldende wet- en regelgeving. Het gaat over het nakomen van normen of het zich er naar schikken”

Op het gebied van Informatie Management is dit nogal een stelling. Voldoen aan eisen van de product owner en/of opdrachtgever maar tegelijk ook aan de wettelijk vigerende regelgeving.

In het plaatje hiernaast zien wij dat compliance zorg draagt voor de borging van het gehele Informatie Management proces. Document Management is hier een essentieel onderdeel van, terwijl Document Control zorg draagt voor het vastleggen van dit proces.

Sharing vertegenwoordigd zichtbaarheid, begrijpelijkheid, toegankelijkheid en samenwerken.

Quality geeft deugdelijkheid, veelomvattendheid en consistentie weer.

Efficiency is requirement-gebaseerd, geen dubbele opslag, actueel en financieel.

Onder **Compliance** valt kennis management,



records management en regelgeving. Uitgaande van de hiervoor beschreven

toelichting zal een Document Management Systeem (DMS) dusdanig flexibel moeten zijn dat het niet alleen kan voldoen aan de klanteisen, maar ook aan de wettelijk gestelde regelgevingen. Los van welk DMS systeem dan ook, dienen ook de juiste processen en procedures te worden opgesteld en, niet geheel onbelangrijk, te worden nageleefd. De controle over deze processen en procedures is doorslaggevend aangaande correcte borging en het al dan niet succesvol uitvoeren van een documentbeleid.

In veel gevallen wordt Document Management en Control gezien als van ondergeschikt belang; het drukt op de overhead, niet alleen van het project maar ook van de organisatie zelf. Werknemers zijn verantwoordelijk voor het opslaan van hun eigen content en vinden het verrijken, dus metadateren, van de content lastig en tijdrovend. Tegelijkertijd verwacht men wel dat diezelfde content snel terug te vinden is, liefst ook nog in de laatste versie.

Op een of andere manier vragen projecten en organisaties zichzelf in een (te) laat stadium pas af of men Compliant is. Vaak zijn er dan aanvullingen op een contract en extra resources nodig om het voor elkaar te krijgen. Waarom is dit? Waarom kijkt men niet in een vroeg stadium wat noodzakelijk is om Compliant te zijn, in welke vorm dan ook?

Ook het toepassen van “Lessons Learned” zou hierin doorslaggevend kunnen zijn. Welke stappen moet ik als ondernemer nemen om niet opnieuw in eerdere valkuilen te stappen?

Veel van deze zaken zijn in een in een vroeg stadium te ondervangen. Echter, dit vergt wel enige investering tezamen met wat voortschrijdend inzicht.

Henk Dannijs
Directeur Effectuate BV



RISICOMANAGEMENT

Erik Klok



Welk belang hechten we aan risicomanagement? Is dit iets dat we proactief en vooraf regelen, of komt dit achteraf nadat het al ergens is misgegaan? Erik Klok kijkt aan de hand van drie stellingen naar het nut van risicomanagement en hoe het zich binnen de bedrijfsvoering en het projectmanagement positioneert.

Met enige regelmaat worden we geconfronteerd met rampen en gebeurtenissen die een grote impact hebben op de maatschappij als geheel en soms ook op ons persoonlijk. Rampen als het zinken van de Titanic (1912), de milieuramp bij Bhopal, India (1984), de cafébrand Volendam (2001), de branden op de Piper Alpha, (Noordzee) (1988), Deepwater Horizon, Golf van Mexico (2010) en de brand bij Chemie-Pack, Moerdijk (2011), hebben op meerdere vlakken directe en indirecte impact. De gevolgen van dergelijke rampen hebben hun maatschappelijke invloed gehad op wet- en regelgeving, milieueisen, veiligheidseisen en de aantoonbaarheid van het naleven van deze eisen, wet- en regelgeving. De reactie bij het publiek, in de media en vaak bij overheden is dat dergelijke gebeurtenissen nooit meer mogen voorkomen, 'dat risico willen wij niet meer lopen'. Nog vers in de herinnering ligt de vliegtuigramp in Frankrijk (2015) waarbij een piloot met een psychisch probleem zelfmoord pleegde en ook de gelegenheid kreeg omdat hij alleen in de cockpit zat.

Tegen deze achtergrond willen wij in dit artikel kijken naar het nut en de noodzaak van risicoanalyse en risicomanagement.



Stelling 1

Verstoringen van het primaire proces zijn nooit opzichzelfstaande gebeurtenissen, maar maken altijd deel uit van een keten van gebeurtenissen.

De voorbeelden zijn alom bekend. Dat geldt ook voor de effecten er van. Kijk bijvoorbeeld naar de regelgeving die ontstaan is naar aanleiding van de rampen met de Piper Alpha, Deepwater Hori-

zon, Bhopal en de cafébrand in Volendam. Wetten, richtlijnen, procedures, werkvergunningen, normen et cetera zijn aangepast. Toezichthoudende instanties zijn weer wakker geschud en gaan kritisch handhaven, met alle gevolgen van dien.

Maar ook intern bij bedrijven zien wij dat er van alles gebeurt om zulke rampen te voorkomen. RIE's (Risico-Inventarisatie & -Evaluatie, strenge regels ten aanzien van veiligheid, SDO's (Systematisch Diepgravend Onderzoek) als er iets is gebeurt, veiligheidstrainingen en dergelijke.

Hebben al deze maatregelen ons wel verder gebracht? Safety first... maar is dat echt wel zo?

Laten we eerst eens kijken wat er met het primaire proces bedoeld wordt in de hypothese. Het primaire proces van een bedrijf is het proces dat er voor zorgt dat er financiële inkomsten worden gegenereerd. Als er ergens een verstoring in het primaire proces optreedt, zal dit gevolgen hebben voor de inkomsten van het bedrijf. Deze verstoringen zijn vaak direct financieel zichtbaar en daar wordt veelal actief op gestuurd. Kijken wij wat breder naar een organisatie dan is er nog een groot aantal ondersteunende processen actief om het primaire proces in stand te houden.

Met gebeurtenissen/verstoringen in de stelling worden die oorzaken bedoeld die er voor zorgen dat de gewenste output niet gerealiseerd wordt. De gewenste output is een meetbare grootheid, b.v. aantal tonnen product per tijdseenheid. Als er een verschil is tussen gewenste en werkelijke output is het zaak om te kijken waar dit verschil door veroorzaakt wordt. Een eerste snelle analyse leert dat een (aantal) productie parameters en/of technische aspecten de oorzaak zijn van de verstoring.

Maar wat was de feitelijke oorzaak van de verstoring? Anders gezegd, wat was de root cause? Welke zaken hebben er toe geleid dat de verstoring is opgetreden? Als dieper wordt gezocht naar wat de echte kernoorzaak is van het falen, komen wij bij een aantal fundamentele processen die niet goed gaan. Procedures die niet goed zijn of niet worden nageleefd, (bedrijfs)cultuur aspecten, communicatie, om

maar een aantal voorbeelden te noemen. Maar wat te denken van niet goed, onduidelijk, of onvolledig gespecificeerde contracten, specificaties, protocollen, werkinstructies e.d.?

Naast organisatorische (niet technische) oorzaken hebben wij natuurlijk ook met techniek te maken, namelijk de bouten, moeren, het product. Slijtage, vermoeiing en veroudering zijn een aantal mechanismen die inherent zijn aan het materiaal dat gebruikt wordt. Puur vanuit de techniek kunnen er ook verstoringen optreden die gevolgen hebben voor de gewenste prestatie. Door verbetering van het product, andere werkmethodeken, andere onderhoudsprocessen, inspecties en modificaties wordt gewerkt aan het reduceren of voorkomen van deze verstoringen of hoe ze sneller te verhelpen.

De stelling stelt dat verstoringen van het primaire proces niet geïsoleerd zijn, maar het gevolg van een aaneenschakeling van gebeurtenissen. Wanneer naar organisatorische zaken wordt gekeken is het een keten van gebeurtenissen die uiteindelijk tot een storing of zelfs een ramp leidt.

Stelling 2

Het management is verantwoordelijk voor de risico-analyse en het risicomangement.

Als wij deze stelling nader bekijken zit er een kern van waarheid in. Het management neemt immers een besluit, zet de lijnen uit, heeft een bepaalde visie met een daarvan afgeleide strategie. Maar welke invloed heeft de werknemer op de werkvloer? Hoe het risicomangement wordt uitgevoerd op de werkvloer valt niet onder de volledige controle van het management. Is het dan gerechtvaardigd om te stellen dat gebeurtenissen direct terug te voeren zijn op keuzes die aan de top van het bedrijf worden gemaakt? Mogen wij daarmee ook gelijk stellen dat risicomangement de verantwoording is van het management? Of gaan wij toch te kort door de bocht door alle verantwoordelijkheid bij de top neer te leggen?

Het klopt dat het management de strategie van het bedrijf bepaalt en daarvoor de lijnen uitzet. De strategiebepaling en de uitwerking daarvan kan met een bepaalde vorm van inspraak

gedaan worden. Uiteindelijk is het wel het (top) management dat de definitieve besluitvorming doet.

De volgende stap is de strategierealisatie. Met deze stap komen wij uit bij de rest van de organisatie. Op welke manier wordt de strategie geïmplementeerd en handelen medewerkers ook in lijn met de strategie? Uit diverse wetenschappelijke onderzoeken komt naar voren dat belangrijke aspecten bij strategierealisatie terug te brengen zijn op begrippen als communicatie van de strategische doelen, motivatie, betrokkenheid en het afstemmen van de rollen en verantwoordelijkheden.

Een ander aspect dat meespeelt is de verantwoordelijkheid die individuele medewerkers hebben binnen hun organisatie. Iedereen heeft een bepaald werkpakket waarvoor hij/zij verantwoordelijk is. De TBV-matrices (taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden), of varianten daarop, komen hierbij ook aan de orde. Het gaat erom hoe de strategie wordt vertaald naar de werkvloer. En andersom: hoe worden

zaken die op de werkvloer spelen vertaald naar “boven”?

Er moeten relaties gelegd worden tussen de strategie en acties die in de organisatie genomen worden. Dit betekent dat er maar een beperkt budget beschikbaar is doordat de markt (momenteel de offshore markt) stil ligt. Doordat er minimale inkomsten zijn kan dit gevolgen hebben voor het al dan niet uitvoeren van onderhoud. Vanuit technisch oogpunt is het echter noodzakelijk om een belangrijke pomp te vervangen omdat deze veel storingen en problemen geeft, wat direct gevolgen heeft voor de uptime van de installatie. Als deze pomp er mee stopt is het meteen goed raak met een langere downtime. Deze downtime zorgt er voor dat er geen productie meer plaats vindt, met als gevolg dalende inkomsten.

Situatie samengevat:

Geen geld voor vervanging → pomp wordt niet vervangen → falen pomp → langere tijd geen productie → inkomsten daling → hoe heeft dit kunnen gebeuren?



Door de verschillende organisatielagen moet ingespeeld worden op actuele omstandigheden. De strategie moet geïmplementeerd worden maar mag niet als een dwangbuis al het handelen bepalen. Inspelen op de actuele situatie met de strategische lijnen in het achterhoofd maakt dat iedereen in de organisatie een bepaalde verantwoordelijkheid neemt ten aanzien van risicomanagement. Want daar gaat het om als er speling is tussen de strategie en de actuele situatie. Hoe groot is die speling? Welke effecten kunnen optreden? Hoe groot is de kans van optreden? Door deze aspecten inzichtelijk te maken en te communiceren kan actief gestuurd

worden op risico-beheersing/management. Maar alleen aansturen is niet genoeg. Je moet ook controleren of wordt uitgevoerd wat binnen de organisatie met elkaar is overeengekomen. Vaak blijkt dat lastig te zijn. De stelling dat risicomanagement de verantwoordelijkheid is van alleen het management kan om deze reden worden verworpen. Risico's beheersen is de verantwoordelijkheid van iedereen in de organisatie. Risicomanagement inclusief het aantonen dat het ook naar behoren wordt

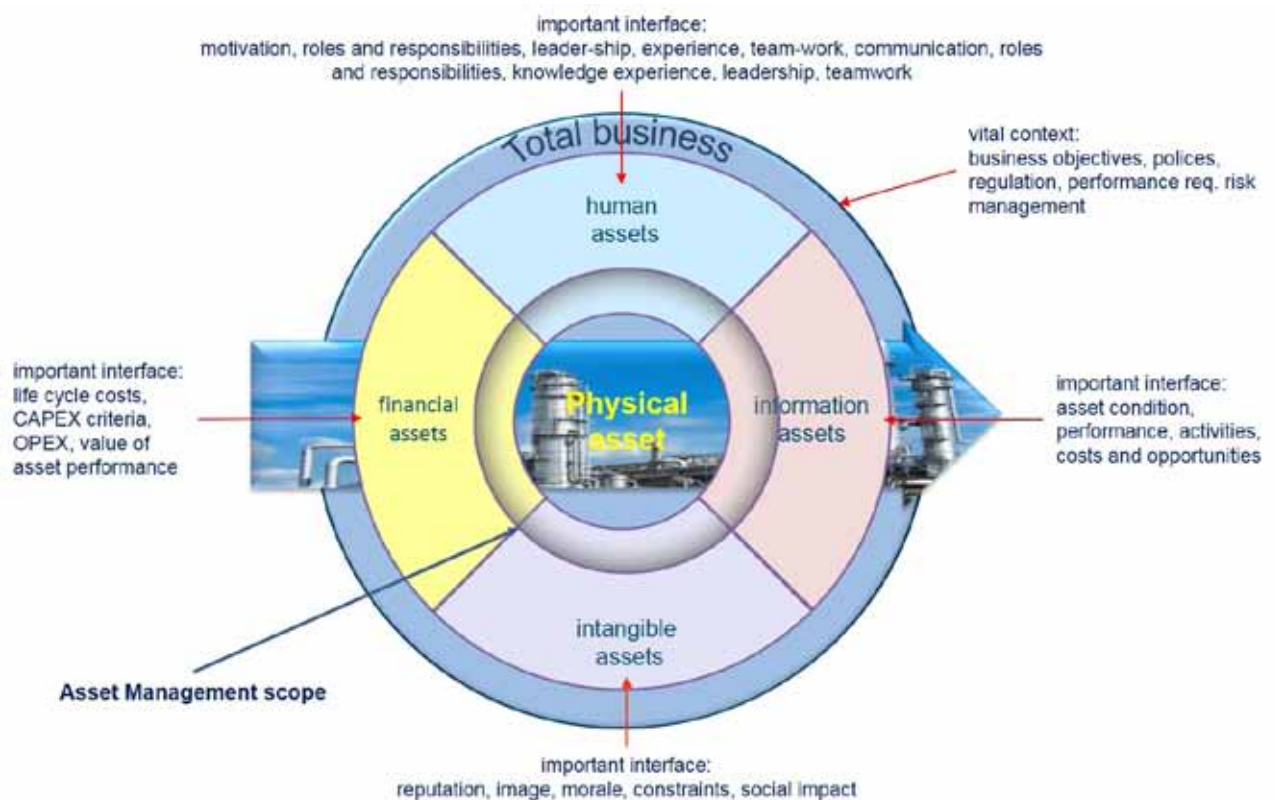
uitgevoerd is de verantwoordelijkheid van de hele organisatie.

Toch blijven er rampen gebeuren. Deepwater Horizon in de Golf van Mexico, diverse rampen op Moerdijk, de Piper Alpha op de Noordzee, Bophal in India, en noem zo maar op. Dit roept de vraag op of en hoe risicomanagement geborgd is in de organisatie. Aan de hand van de derde stelling zal hier op worden ingegaan.

Stelling 3

Borging van risicomanagement in de organisatie kan alleen plaatsvinden als het een strategische doelstelling is.

In de vorige stelling is betoogd dat risicomanagement een verantwoordelijkheid is van iedereen in de organisatie. De mensen lager in de organisatie staan dicht bij de actualiteit van elke dag. Dit zijn de mensen die weten wat er gaande is op de werkvloer, die weten waar de mogelijkheden en onmogelijkheden liggen. Het (top)management zet de abstracte lijnen uit, is verantwoordelijk voor de beslissingen die voortvloeien uit de risico-analyse, is



eindverantwoordelijk voor het risicomanagement, de beheersmaatregelen en de aantoonbaarheid maar staan veel verder van de praktijk af. Dit roept de vraag op hoe deze twee werelden bij elkaar te brengen. Wat is er nodig om er voor te zorgen dat besluiten die op managementniveau worden genomen het gewenste doel hebben, namelijk een betrouwbare en beschikbare installatie waarvan de exploitatiekosten optimaal zijn?

Wat zorgt er voor dat de boodschap van de mensen op de werkvloer ten aanzien van noodzakelijk onderhoud / vervanging / modificaties naar het management gecommuniceerd wordt? Wat beide partijen willen is dat de installatie of het schip, de asset, de functie waar het voor bedoeld is blijft vervullen, met andere woorden dat er geen downtime ontstaat en dat de exploitatiekosten niet uit de hand lopen. Beide partijen (management en uitvoerenden) kijken met verschillende brillen naar dezelfde

functie van de asset. Het management met de financiële bril en de uitvoerende met de technische bril. Met beide brillen is niks mis, ze zijn op de juiste sterkte geslepen en afgesteld. Maar wat is dan risicomanagement als er door twee of meer verschillende brillen wordt gekeken? Wie heeft er dan gelijk? Over welk risico praten wij eigenlijk? Voordat op deze vragen een antwoord gegeven kan worden is het nuttig om eerst te kijken wat risicomanagement inhoudt.

ISO 31000 definieert risicomanagement als het identificeren, beoordelen en prioriteren van risico's gevolgd door gecoördineerde, efficiënte en economische toepassing van middelen om risico's te minimaliseren en te controleren. Hierbij wordt gekeken naar de kans van optreden en het effect van de gebeurtenissen. De ISO 55000 (voorheen PAS 55) kijkt naar een aantal aspecten van asset-management. Eén van deze aspecten is de total business die de



buitenring vormt van dit model. In deze buitenring worden de business objectives en policies gepositioneerd samen met risicomanagement. Bij de vorige stelling hebben wij de conclusie getrokken dat risicomanagement de verantwoordelijkheid is van de hele organisatie. De hier boven genoemde ISO-normen geven met andere woorden hetzelfde signaal af over risicomanagement.

We hebben gezien dat verschillende partijen in een organisatie met verschillende brillen naar dezelfde asset kijken en daardoor verschillende verantwoordelijkheden ervaren en daar naar handelen. De ISO-normen positioneren risicomanagement op het niveau van visie, missie, strategie, doelstellingen.

Om al de verschillende belangen, zienswijzen en risico-reducerend handelen richting te geven is het noodzakelijk om een zelfde referentiekader te hebben, **een referentiekader dat de functie van het asset centraal stelt.**

Binnen dat referentiekader is het noodzakelijk dat de doelstellingen van het management (die een afgeleide van de strategie zijn) geborgd zijn. Gelijktijdig moet dit referentiekader de belangen van de uitvoering bevatten. Een risicomatrix leent zich hier goed voor, zeker wanneer deze matrix mede gebaseerd is op financiële parameters, dus waarin onder andere downtime, veiligheid en milieu in geld worden uitgedrukt. De stelling dat risicomanagement in de organisatie geborgd kan worden als het een strategische doelstelling is, kan daarmee beaamd worden. Voorwaarde is wel dat de strategie ten aanzien van risicomanagement uitgewerkt dient te worden in concrete doelstellingen en handvatten voor de medewerkers.

Erik Klok, is consultant op het gebied van asset-management, risico-analyse, risico management en compliance in de industrie en de scheepvaartsector. Hij is samen met zijn compagnon Eric van der Hammen directeur-eigenaar van Goeree Lighthouse B.V.

advertentie



Sterk in praktijkgericht opleiden

Opleidingen

Lasopleidingen NIL niveau 1 t/m 4, Lesserskwalificaties LK,
Lasmethodekwalificaties LMK, Maatwerk lasopleidingen
Werken aan flensverbindingen protocol WFpr / zonder protocol WF
Veilig Verplaatsen van Lasten VVL
Flensmonteur volgens protocol Torqing & Tensioning
Bundelmonteur (werken aan een warmtewisselaar)
Tekening lezen Piping (ISO's & P&ID's)
Hoogwerker 3A & 3B / Vorkheftruck Verreiker opleidingen

Assessments op kwalificaties van specialisten

T +31 (0)181 477 172 F +31 (0)181 477 173
W www.flexibeleuropebv.nl E opleidingen@flexibeleuropebv.nl

Flexibel Europe B.V. is aangesloten bij de Stichting Pro Solvente

HR-COMPLIANCE EN DE E-PORTFOLIO

Hans Ehbel



Een nieuwe kreet? Wat moet je je daar nu weer bij voorstellen? Lassers die niet gekwalificeerd zijn voor de materialen die ze moeten lassen met als gevolg slecht laswerk, verkeerd gemonteerde flenzen, steekflenzen niet juist geregistreerd, oneerlijke concurrentie door inhuur van onvoldoende gekwalificeerde goedkope buitenlandse arbeidskrachten. We kennen ze allemaal, de probleemprojecten ontstaan door menselijke fouten.

Mede door de uitstroom van de babyboomers neemt het aantal goed gekwalificeerde vaklieden snel af en moeten we een beroep doen op de buitenlandse arbeidsmarkt. Daar is op zich niets mis mee als je maar de mensen krijgt met de juiste kwalificaties. Dat moet je dan wel bewaken. En hoe weet je nou of je de juiste man of vrouw hebt voor de job?

De overheid verlangt de laatste jaren telkens meer dat mensen aantoonbaar gekwalificeerd zijn voor het uitvoeren van hun werkzaamheden. Er is vanuit de overheid een roep om kwaliteitsregisters van professionals. Daarmee komt ook de roep om aantoonbaar te voldoen aan de eisen die aan de beroepsgroep worden

gesteld, met andere woorden HR Compliance. Wanneer iemand een mooie CV heeft, wil dat nog niet altijd zeggen dat de inhoud daarvan representatief is voor zijn of haar competenties.

Is de juiste kennis verworven? Zijn de juiste opleidingen gevolgd? Heeft de professional aantoonbaar voldoende "vlieguren" gemaakt? Zijn er naast de opleiding en kennis ook voldoende relevante vaardigheden opgedaan? Kan iemand die al 10 jaar bij een werkgever in dienst is duidelijk zichtbaar maken wat hij of zij in die 10 jaar heeft gedaan en hoe dit heeft bijgedragen aan zijn of haar ervaring als professional? En het allerbelangrijkste, is het waar wat in de CV staat?

Al deze vragen gaan over het aantoonbaar voldoen aan de werkgeverseisen of aan wat er maatschappelijk wordt verlangd van een professional, of dit nu is in de techniek, de politiek, de overheid of in de zorg of de bankensector. De maatschappij heeft telkens meer behoefte aan pragmatische probleemoplossers met visie, kennis en kunde. Maar hoe weet je nu of de professional die tegenover je zit, deze vaardigheden ook heeft?

Dat vraagt om een andere manier van registreren van je kennis en kunde dan veelal nu gebruikelijk is. Een CV over de muur gooien en vertellen dat men het daar maar mee moet doen, is niet meer van deze tijd. Van een professional mag verwacht worden dat hij of zij in staat is om aan te tonen dat hij of zij recht heeft op de kwalificatie professional in de beroepsgroep.

In de vakgroepen van de Stichting Pro Solvente, het collectief voor technische en industriële dienstverlening, hebben de professionals de gelegenheid om in een kwaliteitsregister bij te houden wat hun persoonlijke gegevens zijn, bij wie ze in dienst zijn en zijn geweest, wat zij hebben gedaan aan opleidingen, cursussen, trainingen en workshops, wat hun praktijkervaring is en hoeveel "vlieguren" ze hebben, wat hun extra vaardigheden zijn en waar ze staan volgens de criteria van de colleges van deskundigen van de vakgroepen.

De kwaliteitsregisters maken het ook mogelijk om een e-portfolio op te bouwen die je verder je

hele leven met je meeneemt en actueel houdt. De vakspecialist is eigenaar van zijn of haar gegevens en kan deze ter beschikking stellen aan werkgevers of opdrachtgevers. Beide partijen voldoen volledig aan de Wet Bescherming Persoonsgegevens.

Als je als professional volledig erkend wil worden, maak dan duidelijk wat je waard bent en toon aan dat het waar is wat je zegt. Deze transparantie is waar we met elkaar in het bedrijfsleven behoefte aan hebben.

Hans Ehbel is bestuurslid bij de Stichting Pro Solvente, het collectief voor technische- en industriële dienstverlening, www.prosolvente.nl, en oprichter van Flexibel Europe B.V., leverancier van NDO specialisten en opleidingscentrum.





Toon compliance aan met Mantis, de compliance-applicatie van Alveus



Alle eisen inzichtelijk

In Mantis wordt overzicht gecreëerd door op een intelligente manier organisatie en eisen met elkaar te verbinden. Mantis geeft je hierdoor een concreet beeld van de toepasselijkheid van eisen in de organisatie. In Mantis wordt daardoor niet alleen duidelijk wanneer de eis getoetst moet worden, maar ook hoe en door wie dit moet gebeuren.



Stuurt controles aan

Mantis stuurt de controles aan door op het juiste moment aan de juiste persoon concrete vragen te stellen. Eisen worden niet meer vergeten, bewijslast is verplicht waar nodig en de informatie wordt verzameld vanachter de computer of met de Mantis-App. Bij afwijkingen stuurt Mantis direct notificaties naar verantwoordelijk(en).



Rapporteert mate van compliance

Met de verzamelde data rapporteert Mantis de mate van compliance op de voor u relevante eisen. Verder kan gesorteerd worden op non-compliance en op wie de checklist heeft uitgevoerd. Zo krijgt u een helder overzicht van uw compliance-resultaten en wordt duidelijk op welke gebieden meer aandacht nodig is.