

BP wist al langer dat hun raffinaderijen wat betreft beschikbaarheid en bedrijfszekerheid steeds verder achterbleven bij die van concurrenten. Standaardisatie van werkprocessen en informatiesystemen en een forse cultuuromslag werden de wereldwijde doelstelling, die o.a. vorm kreeg in het BP Maintenance Accelerator Program.

20 april 2010: een boorplatform van BP, de Deepwater Horizon, explodeert. 11 mensen overleven de ramp niet. Gevolgschade voor mens en milieu zijn nog niet bekend, maar waarschijnlijk groter dan we ons nu kunnen indenken. Het wachten is op oorzaak analyses en acties om herhaling elders te voorkomen. Het platform is inmiddels namelijk gezonken.

Installaties worden bedacht, ontworpen, gebouwd, bedreven, en onderhouden door mensen. Met installaties verbonden risico's worden eveneens in kaart gebracht door mensen. In mijn ervaring zijn dat meestal gedreven, gewetensvolle, en ter zake kundige lieden, die er niet aan moeten denken dat "hun" installatie zal exploderen of dat er slachtoffers vallen bij het uitvoeren van onderhoud. Waarom hebben we dan toch te maken met calamiteiten? Verbaas u niet: ook dat heeft te maken met mensen en hun gedrag.

In organisaties is er een permanent spanningsveld tussen enerzijds veiligheid, techniek, en bedrijfszekerheid van installaties en anderzijds de noodzaak om kosten te minimaliseren en winst te maximaliseren. Op het oog onverzoenbare doelen die vragen om visie, behendigheid en vastberadenheid van het top-management bij het balanceren op het slappe koord tussen korte en lange termijn, tussen winst en continuïteit, tussen snel resultaten laten zien en bedachtzaamheid.

Deze lastige "balancing act" is voorbehouden aan de ondernemingsleiding, en de wijze waarop die zijn kunsten vertoont is bepalend voor de bedrijfscultuur en hoe de rest van het management zich gedraagt. Essentieel in de metafoer is de noodzaak het slappe koord te betreden. Technici blijven graag aan de ene kant van het touw: lange termijn, zekerheid, kosten maken, continuïteit. Aandeelhouders en hun supporters binnen de onderneming staan aan de andere kant:

Wij willen betrouwbare boorplatforms!

23 maart 2005 vond een explosie plaats in een raffinaderij van BP. 15 mensen overleefden die ramp niet. Belangrijkste oorzaak: slecht management en een cultuur die niet past bij het exploiteren van een risicovolle installatie.



Ir. Eric Rensen, BraintainEr

korte termijn gedreven, liever nu winst dan straks, besparen, uitstellen van uitgaven, en aangenaam verrast door winstgevendende acties zonder alle risico's te kennen. Beide partijen staan elk aan hun eigen kant, en zeggen de acrobaten wat ze moeten doen. En krijgt de ondernemingsleiding last van slappe knieën (sommige bonussystemen bevorderen dat) dan wordt gevluucht naar één van de twee veilige posities. Vervolgens gaat het mis, want er wordt niet meer gebalanceerd.

De mensen in de organisatie zien vanuit welke statische positie de leiding handelt en passen hun gedrag aan. Totdat het fout gaat: de bedrijfsvoering is te duur en de aandelen kelderen of er zijn explosies en de aandelen kelderen.

Er is veel aandacht gekomen voor bedrijfszekerheid van installaties, veel congressen, en cursussen, en adviseurs die weten hoe het is gesteld met de technische bedrijfszekerheid en hoe die kan worden vergroot door invoering van deftige methoden en technieken. Reliability is het nieuwste hot topic in Maintenance (u begrijpt ongetwijfeld waarom ik in zo'n korte zin 4 engelse woorden gebruik). In de praktijk blijkt vervolgens dat

de belangrijkste oorzaak van slecht ontwerp en lage bedrijfszekerheid niet in de techniek zit, maar in de mensen rond die techniek. Er zou dus best wel wat meer zorg en aandacht mogen worden gegeven aan de betrouwbaarheid van mensen en organisaties, óók tijdens congressen. Betrouwbaarheid betekent in dit geval: niet falen te doen wat verwacht wordt. En wij verwachten bijvoorbeeld dat boorplatforms niet exploderen.

Het expliciet maken van verwachtingen is daarvoor een noodzaak; eerlijke communicatie - zowel intern als naar de omgeving - het belangrijkste middel. Want alleen dan kunnen we drijfveren, gedrag en beslissingen begrijpen en znodig én tijdig ter discussie stellen. Dat mensen (ja, óók adviseurs) die zich bezig houden met bedrijfszekerheid de top van de onderneming niet (kunnen of willen) dwingen het slappe koord te betreden of kleur te bekennen maakt mij in toenemende mate bezorgd. Zo ruilen wij vanuit een geruststellend, cartesians model van de technische wereld betrouwbaarheid in voor bedrijfszekerheid.

Mogelijk dat uit de analyse van de calamiteit met Deepwater Horizon blijkt dat sprake was van gelijkaardige oorzaken als bij de raffinaderij-calamiteit. Meer wet- en regelgeving, controle en handhaving vanuit de overheid (en natuurlijk een project) lijken onvermijdelijk, maar zijn uiteindelijk een triest en generiek medicijn voor een ernstige aandoening die bij een opener bedrijfscultuur kan worden voorkomen. Misschien tijd om eens na te gaan hoe uw eigen organisatie zich hierin positioneert, voor het geval u mocht denken dat BP de uitzondering is. <<