



Het maatschappelijke belang van risico management

# ALTIJD GEGARANDEERDE KWALITEIT

Grip goes extreme! In mijn zoektocht naar grip in de praktijk besloot ik nu eens op zoek te gaan naar 'het extreme'. Waar hebben wij als mens na al die eeuwen van evolutie nog steeds geen grip op? Nadenkend keek ik even omhoog en ik wist het: het weer natuurlijk!

Door Jeroen de Groot

We zijn te gast bij Harry Otten, oprichter en bevoegen directeur van Meteo Consult, een bedrijf dat van 'het weer' zijn product heeft gemaakt. Zo'n weerbedrijf staat toch met een meneer in stropdas 's avonds in het NOS journaal? Of is er meer? Wat is de link met proces

**Naam:** Meteo Consult te Wageningen, grootste weerbedrijf in Europa

**Branche:** Zakelijke dienstverlening

**Typering:** Kennisintensief, informatie-creatie, innovatief

**Vestigingen:** Nederland, België, Polen, Duitsland, Zweden, Spanje, Engeland

**Omvang:** 200 medewerkers

**Website:** [www.weer.nl](http://www.weer.nl)

De meteorologen verstrekken verwachtingen, werken consultancy-opdrachten uit en verzorgen het monitoren van het weer bij kritieke situaties.

Waar nodig geven ze waarschuwingen uit en verrichten ondersteunende werkzaamheden. Dit alles gedurende 24 uur per dag, 365 dagen per jaar.

management? Heeft Meteo Consult grip? Otten komt direct met een ontnuchterende conclusie: "Laat ik beginnen met te stellen dat wij geen grip op het weer hebben, nu niet en nooit niet!"

## Drie kwaliteitscriteria

Al snel blijkt dat Meteo Consult excelleert in het managen van grip op de *verwachting* van het weer. Grip op het weer zelf is dus kansloos, maar grip op de verwachting of de voorspelling is de missie van dit grootste particuliere weerbedrijf van Europa. Drie kwaliteitscriteria spelen een rol: kwaliteit van de weersverwachting, snelheid van aanlevering van informatie en leverbetrouwbaarheid. Meteo Consult heeft haar processen zo ingeregeld dat deze drie kwaliteitscriteria altijd aan de klant kunnen worden gegarandeerd. Laten we gelijk maar eens kijken naar een voorbeeld vanuit het klantperspectief. Het Ministerie van Verkeer en Waterstaat exploiteert via de High Speed Alliance (HSA) de hogesnelheidslijn van Amsterdam naar Brussel. Deze spoorlijn loopt onder andere over de Moerdijkbrug. Deze brug ligt enkele tientallen meters boven het Hollandsch Diep, dat zich topografisch gezien in zuidwestelijke richting bevindt. Dit creëert een enorme aanloop van wind vanuit zee over het water heen. Venturi-effecten zorgen ervoor dat de

wind extra sterk kan worden. Daar komt nog bij dat de wind zich over het talud van de spoorlijn heen moet tillen. Hierdoor krult de wind achter het talud naar beneden en veroorzaakt heftige wervelingen. Bij hoge windkracht kunnen deze wervelingen zo extreem worden dat de hogesnelheidstrein uit de rails wordt geblazen met alle gevolgen van dien. Een trein die met 300 kilometer per uur ontspoord is voor de partij die de lijn exploiteert geen geruststellend scenario. In een van de kernprocessen van de exploitant (het volgens plan laten rijden van treinen) zit blijkbaar een grote behoefte aan het managen van dit risico. Er moet dus een proces zijn van continu risico management.

De exploitant zoekt een balans tussen enerzijds het bedrijfsbelang (het vervoer volgens planning laten verlopen) en anderzijds het voorkomen van rampscenario's. Door zo goed mogelijk de parameters van het weer te meten en te interpreteren draagt Meteo Consult bij aan het risico management van de exploitant. Aan de hand van intern specialisme zet Meteo Consult een grote hoeveelheid gegevens om in informatie. Maar soms gaat zij nog een stap verder. In plaats van de informatie aan te bieden aan de klant, hebben beide partijen deze informatie-uitwisselingsstap uit het proces weggesneden. Meteo Consult grijpt zelf in in het primaire proces van de klant. In het voorbeeld van de hogesnelheidslijn is men bezig met het implementeren van windmeters, geschakeerd als een halve cirkel (op vijf tot tien kilometer afstand) rondom de Moerdijkbrug. Bij een windsterkte die boven een aanvaardbaar risico komt, geeft Meteo Consult opdracht aan de machinist om vaart te minderen of zelfs te stoppen. Ziedaar, een directe interventie in het primaire proces van de klant!

### Leverbetrouwbaarheid

Zo bedient Meteo Consult op diverse wijzen een sterk groeiende groep klanten. Van gemeentelijke strooiwagens tot en met de maritieme sector, de landbouw, booreilanden enzovoort. In toenemende mate vervult Meteo Consult op deze wijze een rol in de maatschappij zou je kunnen zeggen. Immers, voor zoveel klanten vervult zij een sleutelrol in hun primaire proces op het moment dat risico's zich openbaren. Dit legt een grote druk op leverbetrouwbaarheid. Hierdoor heeft het management alle mogelijke maatregelen genomen voor haar *eigen* risico management. De continuïteit van Meteo Consult is tot op grote hoogte geborgd. Allereerst is de ICT in en rondom het bedrijf *fault tolerant* uitgevoerd. Uitval van het systeem kan leiden tot desastreuze gevolgen; van omwaaiende treinen tot strooiwagens die te laat uitrukken. Er zijn backups van verbindingen, zowel logisch als fysiek, uitwijkscenario's en noodstroomvoor-

Foto: M. Beenen.



Harry Otten: "Het moet 100 procent zijn. Dus je moet allerlei zekerheden inbouwen".

zeningen. Zelfs als de wereld vergaat, is Meteo Consult in staat te rapporteren wat voor weer het de volgende dag zou kunnen zijn.

Naast deze invulling van leverbetrouwbaarheid in termen van systemen en continuïteit, is ook het interne proces volledig onder controle. Otten begon eigenlijk al op dag één met procesdenken en ging daarin steeds verder. "Waar je heel erg voor moet oppassen is dat iemand heel eng gaat kijken zo van, ik moet mijn taakje doen". Door het in kaart brengen van de processen ontstaat inzicht in de koppeling tussen procesbegin en proceseinde. Dit opent bij mensen de ogen. Je doet niet alleen je eigen taak, maar het gaat om een groter geheel. Als eerste weerbedrijf van Europa, misschien wel als eerste weerbedrijf van het noordelijke halfrond, werd Meteo Consult ISO gecertificeerd. Voor Otten was het ISO-certificaat een basis om meer grip op de processen te krijgen. Hij wilde de processen duidelijk definiëren en ISO bood daarvoor een dwingend framework. Bij Meteo Consult is niet gekozen voor het aanstellen van proces managers om de processen te coördineren. De kennis die nodig is om een proces te overzien is zo specialistisch dat daar speciale meteorologen voor zijn. Voor een deel lopen de processen langs de mensen en voor een deel lopen ze automatisch. De meteorologen werken checklists af om te zorgen dat de juiste klant op het juiste moment de juiste informatie krijgt. Zij kijken continu of alles goed gedraaid heeft en of er ingegrepen moet worden. Daarnaast is iedereen voortdurend bezig om te kijken of ze de processen nog verder kunnen verbeteren.

### Leversnelheid

De processen van klanten waarin Meteo Consult een rol speelt hebben veelal te maken met veiligheid. Er is geen

Heeft u reacties naar aanleiding van GRIP of wilt u uw mening delen, stuur dan graag een e-mail naar [jeroen@processexpress.nl](mailto:jeroen@processexpress.nl), ook als u een interessante case heeft van uw bedrijf of een bedrijf dat u kent op het gebied van GRIP, en graag wilt dat dit onder de aandacht komt.

ruimte om eens een keer iets fout te doen. Grip betekent voor Otten dat hij altijd een gegarandeerde kwaliteit kan leveren, op het moment dat dit nodig is, met 100 procent betrouwbaarheid. "En dat kun je alleen bereiken door ons werk *state-of-the-art* te maken". Een voorbeeld daarvan is het streven naar snelheid van informatieverwerking en -aanlevering. Otten dwingt zichzelf en zijn omgeving om de grenzen op te zoeken. Dus toen hij ooit een half uur nodig had om bepaalde gegevens te verwerken en de informatie te versturen stelde hij zijn engineers voor een uitdaging. Niet binnen een kwartier, niet binnen een minuut. Maximaal vijf seconden werd de nieuwe grens. Kosten: onbelangrijk. Het direct leveren van de hoogste kwaliteit aan informatie kan immers mensenlevens redden. Otten: "De druk die wij zo op de techniek leggen opent vanzelf weer nieuwe vondsten".

## Het ISO-certificaat was een basis om meer grip op de processen te krijgen

Voor sommige klanten is de leversnelheid van informatie het belangrijkste criterium. Bijvoorbeeld handelaren op de energie- of grondstoffenmarkt zijn gespitst op informatie omtrent het weer. Het snel kunnen leveren van de prognose heeft direct impact op de nerveuze koersschommelingen op de beurzen. Net zo goed als de beurzen reageren op geruchten van bedrijfsovernames, staat dit dan zelfs op dat moment even los van de mate waarin de weersvoorspelling ook echt is uitgekomen.

### Kwaliteit

De klanttevredenheid wordt onder andere gevoed door de mate waarin de weersverwachting correct is en er op de juiste wijze bij de klant kan worden ingegrepen. Het bijzondere bij Meteo Consult is dat het niet de klantvraag is die het kernproces in gang zet. Het is het weer. Omdat Meteo Consult een cruciale rol speelt in het risico management van haar klanten, wordt haar rol als gevolg van weersveranderingen groter. Zo is er het extreem belangrijke proces van de gladheidsverwachtingen. Dat proces wordt in gang gezet als er gemeten wordt dat er 'gladheid aankomt'. In het project dat het gladheidsvoorspellingsproces voor de klanten inricht, vindt er allereerst een analyse plaats. Het gehele traject wordt in kaart gebracht. Waar in het gebied kan de weg snel bevriezen: stalen bruggen, viaducten, ZOAB? Want Meteo Consult

wil niet slechts een generieke waarschuwing afgeven voor gladheid, maar een zo nauwkeurig mogelijke. Naast het feit dat hiermee ongelukken op de weg kunnen worden voorkomen, behoedt de juiste informatie voor onnodig strooien. Dit heeft weer een positief effect op de gemeentelijke portemonnee en niet in de laatste plaats het milieu. Otten is resoluut: "Een gladheidsproces dat voor 95 procent goed is, is fout. Eentje van 99 procent goed, is ook fout. Het moet 100 procent zijn. Dus je moet allerlei zekerheden inbouwen." Meteo Consult hanteert hoge kwaliteitsnormen en wil daar ook op afgerekend worden. Hoe beter de kwaliteit van de weersverwachting, des te beter het is voor het bedrijfsresultaat van de klant. Meteo Consult staat dan ook open voor een bonus-malus regeling die gekoppeld is aan haar dienstverlening. Otten: "Klanten stellen hoge eisen en hoe hoger de eisen die ze stellen hoe liever ik het heb, want dan zijn ze ook bereid ervoor te betalen." In Engeland werkt Meteo Consult al op deze manier voor de strooi-diensten. Ze integreren hun proces met dat van de klant en worden bijvoorbeeld afgerekend op de kwaliteit van de verwachtingen in de winter.

Maar Meteo Consult wil nog verder. Zij is nu bezig met een research programma waarbij het proces van strooien wordt geoptimaliseerd. Door het implementeren van een meetsysteem, per tien meter wegdek, kan continu het 'gedrag' van de weg worden voorspeld onder verschillende bevroeringsomstandigheden. In de toekomst wordt de strooiwagen dan met GPS uitgerust en in verbinding gebracht met de meet-systemen. De strooiwagen kan dan volautomatisch per tien meter bepalen of er wel of niet gestrooid moet worden. Dit scheelt miljoenen euro's aan zout, is veel beter voor het milieu en bereikt hetzelfde effect.

Dit was zo maar een greep uit de vele voorbeelden die Otten ons voorschotelte in een enthousiast gesprek. Bij het afscheid nemen steekt buiten een flinke wind op, maar binnen heerst rust want Otten heeft grip. In de gang hangt een plakkaat van de onderzeeboot Koersk inclusief de handtekening van een Russische admiraal. Otten: "Als bedankje voor onze accurate voorspellingen bij de berging". Inderdaad, grip op het weer zal Meteo Consult nooit krijgen. Maar in haar groeiende rol voor de samenleving is de grip op hun kernproduct, de weersvoorspelling, indrukwekkend te noemen!

### Jeroen de Groot

Drs. Jeroen de Groot ([jeroen@processexpress.nl](mailto:jeroen@processexpress.nl)) is oprichter van Process Express en sinds 1996 werkzaam in het veld van BPM. Hij is tevens mede-oprichter en bestuurslid van BPM-Forum Nederland. Met dank aan Barend Beenackers, consultant bij Process Express.