Noordelijke ProductiviteitsAlliantie

De Veilige Plant

Methodiek voor het verbeteren van de veiligheidscultuur- en prestaties in de keten



Auteur: Eddy Rosendaal (projectleider)

Projectpartners:



De methodiek voor het verbeteren van de veiligheidscultuur en -prestaties in de keten is tot stand gekomen en getoetst in het NPAL project 'De Veilige Plant'. Deze Safety Deal is gerealiseerd met financiële ondersteuning vanuit de Tijdelijke subsidieregeling versterking omgevingsveiligheid industriële activiteiten 2022-2027 van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat uitgevoerd door de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland.

INHOUD

1. Samenvatting 4
2. Inleiding 5
3. Doelstelling 5
4. Methodiek 6
5. Resultaten 12
6. Reflecties 17
7. Conclusies en aanbevelingen 19

Bijlagen
- Best Practices 20
- Bijzondere veiligheidsrisico's 30

SAMENVATTING

Om de veiligheid van contractormedewerkers die werken in en aan de installatie van uitbesteders te verbeteren, heeft NPAL een methodiek ontwikkeld waarbij uitbesteders en contractors met elkaar de samenwerking op een hoger niveau brengen. Het idee is dat als de samenwerking op een hoger niveau is, ook de veiligheidsprestaties verbeteren.

In het project De Veilige Plant hebben we drie pilots uitgevoerd om de methodiek te toetsen en ook daadwerkelijk verbeteringen te realiseren. De pilots werden begeleid door NPAL en duurden ongeveer twee jaar. In die tijd zijn wezenlijke stappen gezet. Gestart werd met een positiebepaling om het niveau van de samenwerking te meten en om zichtbaar te maken aan welke elementen prioriteit zou moeten worden gegeven. De gekozen onderwerpen verschilden van bedrijf tot bedrijf. Het ging bijvoorbeeld over de overlegstructuur, over het proces rondom werkvergunningen en over allerlei praktische punten bij stops. Maar ook een meer tactisch-strategische onderwerp als contractering kwam aan bod.

De methodiek is bij elke uitbesteder, groot of klein, toepasbaar gebleken, ongeacht de aard van de benodigde veranderingen. Toepassen van deze methodiek leidt tot een waarneembaar en ervaren hoger niveau van samenwerking. Daarmee is de basis voor betere prestaties op elk vlak gelegd.

“Veilig werken op de plant systematisch en planmatig verankeren in de samenwerking tussen verschillende bedrijven”

De Veilige Plant - NPAL

INLEIDING

We leven in de procesindustrie in een wereld waarin contractormedewerkers in en aan de installatie van uitbesteders (asset owners) allerlei onderhoudsactiviteiten doen, wijzigingen aanbrengen en nieuwbouwprojecten uitvoeren. De VGM managers van contractors signaleerden dat juist op het snijvlak van uitbesteder en contractors veelvuldig (bijna)incidenten gebeuren. Het zijn incidenten als blootstelling aan gevaarlijke stoffen, elektrocuties, explosies. Dit besef was de aanleiding om het project 'De veilige plant' vorm te geven. We hebben in het project drie pilots uitgevoerd om een methodiek te ontwikkelen waarmee andere bedrijven de samenwerking met hun contractors op een hoger niveau kunnen brengen.

Parallel aan de pilots hebben we vanuit NPAL gewerkt aan vier andere onderwerpen die bijzondere veiligheidsrisico's met zich meebrengen, namelijk cyber security, het organiseren van stops, de digitale toegang tot sites en het werken met anderstaligen. In de bijlage worden de aanpak van die onderwerpen en de resultaten daarvan beschreven.

DOELSTELLING

Als NPAL hebben we een droom. Onze droom is dat in het noorden uitbesteders en contractors op basis van gelijkwaardigheid samen systematisch en planmatig werken aan het verbeteren van de veiligheid van werkzaamheden die door contractors worden uitgevoerd in de plant van de uitbesteder. Deze droom hebben we vertaald naar een visie:

- Onze overtuiging is dat op de snijvlakken van uitbesteder en contractors elk bedrijf nog veel **winst** kan halen;
- In de aanpak is het belangrijk om te vertrekken vanuit **gedeelde waarden**, namelijk vanuit gelijkwaardigheid, leergierigheid, transparantie en eigenaarschap;
- Om succesvol te zijn is het nodig om de veranderingen te managen aan de hand van een doordacht **veranderingsproces**
- Het kunnen meten van het niveau van de samenwerking door middel van een **positiebepaling** is een belangrijke succesfactor.

Wat we willen bereiken is een hoger niveau van de samenwerking, wat zich uiteindelijk uit in minder (bijna)incidenten van contractormedewerkers. Een mooie bijvangst zal zijn dat de kwaliteit van het werk verbetert, dat efficiënter gewerkt wordt.

De concrete doelstelling van het project 'De veilige plant' is dat een methodiek ontwikkeld is die uitbesteders en contractors handvatten geeft om de samenwerking in alle fasen van het proces, van offerteaanvraag tot en met evaluatie, te verbeteren.

De methodiek bestaat uit een instrument om het niveau van de samenwerking te meten (de positiebepaling), een stappenplan, een projectorganisatie, en uit een aantal best practices. In dit document wordt de methodiek beschreven.

"Van samen werken naar samenwerken."

Tony Dijksterhuis – Teijin Aramid

METHODIEK

1. Inleiding

De werkwijze in de pilots bestaat uit elementen die afgeleid zijn van het Knostermodel voor succesvolle veranderingen. Dat betekent dat we:

- stil staan bij de noodzaak;
- een visie hebben op de samenwerking tussen uitbesteder en contractors (zie eerder);
- een projectorganisatie optuigen;
- een aanpak formuleren;
- zorgen voor voldoende middelen als instrumenten en ondersteuning.

2. Positiebepaling

De positiebepaling is een instrument dat ontwikkeld is door NPAL om het niveau van samenwerking te meten. Het model is gebaseerd op een model voor contractormanagement. Op acht elementen stellen we aan de hand van de het kiezen van stellingen vast wat het ontwikkelingsniveau is:

1. Wat is de **strategie** met betrekking tot uitbesteden van de uitbesteder?

2. Hoe worden contractors geselecteerd en hoe uitbesteders? (**preselectie**)

3. Hoe wordt de **contractering voorbereid**?

4. Hoe wordt de **contractering uitgevoerd**?

5. Hoe wordt het **werk voorbereid**?

6. Hoe wordt het **werk uitgevoerd**?

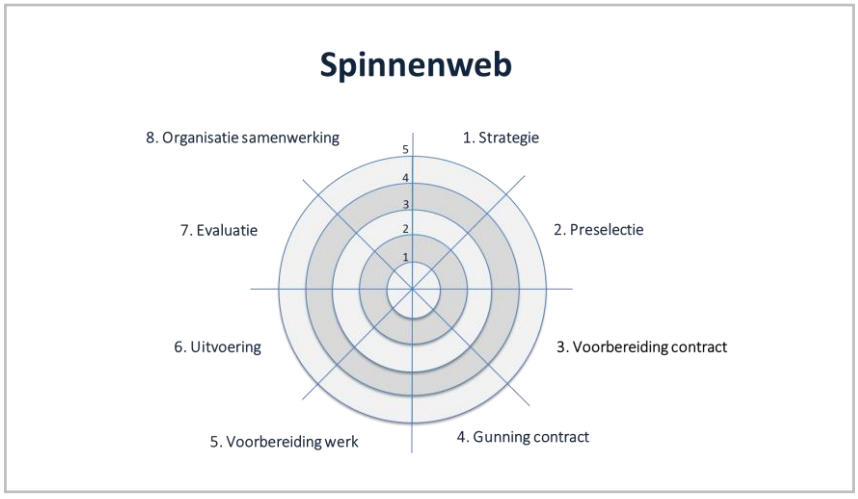
7. Hoe worden de prestaties van de uitbesteder **beoordeeld**? Hoe wordt de contractor **geëvalueerd**?

8. Hoe is de samenwerking **georganiseerd**?

Positiebepaling

Element	ad hoc, korte termijn focus Nivo 1	overgang Nivo 2	systematisch Nivo 3	samen verbeteren Nivo 4	lange termijn focus, partnership Nivo 5
1. Strategie	De uitbesteder beslist per situatie op basis van de laagste prijs. De contractor concurreert op basis van prijs	Bij sommige uitbestedingen wordt een bewuste keuze gemaakt. De contractor concurreert soms ook op andere criteria	De uitbesteder heeft een expliciete strategie met betrekking tot uitbesteden op de locatie. De contractor heeft die ook met betrekking tot zijn portfolio	Het (samen) verbeteren is onderdeel van de strategie van uitbesteder en contractor	De strategie van uitbesteder en contractors gaat uit van langdurige samenwerking met contractors en van het gezamenlijk verbeteren
2. Preselectie	De inkoopafdeling van de uitbesteder opereert solitair, ad hoc en gebruikt standaardvragenlijsten. Vragenlijsten worden door contractors beantwoord. Er is geen overleg	De inkoopafdeling stelt criteria vast en doet de preselectie van contractors. Incidenteel worden andere afdelingen betrokken bij de preselectie. Er is incidenteel overleg tussen uitbesteder en contractor	Operatie en QESH worden betrokken bij het vaststellen van de criteria en het uitvoeren van de preselectie (mogelijk pre audits)	Het vermogen tot (het gezamenlijk) verbeteren is een belangrijk criterium bij de preselectie	Bij de preselectie gaat het erom of partijen in staat zijn tot langdurige samenwerking
3. Voorbereiding contract (selectie)	Er worden geen gedetailleerde offertes aangevraagd	Incidenteel worden gedetailleerde offertes aangevraagd	Gedetailleerde offertes worden volgens een procedure aangevraagd bij geselecteerde contractors. De contractor heeft een bid-no bid procedure voor het wel/niet offreren	Bij het offreren wordt van de contractor gevraagd hoe deze het verbeteren aanpakt	De nadruk in het contract ligt op het systematisch, gezamenlijk verbeteren. Uitbesteder geeft inzicht in eigen situatie en (on)mogelijkheden
4. Gunning contract	De inkoopafdeling kiest de contractor. De contractor krijgt allerlei voorschriften, regels	De inkoopafdeling beoordeelt de offertes en beslist over de keuze. Zij onderhandelt met de contractor. Intern de uitbesteder wordt de keuze getoetst. Mogelijk leidt dit tot aanvullende vragen vóór gunning	Offertes worden beoordeeld door inkoop, operatie en QESH. Gezamenlijk wordt gekozen. Gerapporteerde prestaties van de contractor worden meegewogen	Over de inhoud van het contract wordt overlegd. In het contract zijn ook verbeter-doelstellingen opgenomen. KPI's zijn benoemd en doelstellingen daarop zijn geformuleerd	In het contract is veel aandacht besteed aan het organiseren van het gezamenlijke verbeteren
5. Voorbereiding werk	Werk wordt niet of nauwelijks voorbereid. De uitbesteder schrijft voor voor aan de contractor	Incidenteel wordt een VGM plan opgesteld door een contractor	Elke partij stelt haar eigen werk/VGM plannen op en stemt die af op de ander. De uitbesteder initieert de afstemming	Elke partij stelt haar eigen werk/VGM plannen op en stemt die af op die van de anderen partije(n). Elke partij kan afstemming initiëren en contractors stemmen ook onderling af	Partijen bereiden het werk samen voor
6. Uitvoering werk	De uitbesteder houdt ongestructureerd toezicht op de uitvoering van het werk door de contractors. Bij afwijkingen wordt de contractor bestraft. Voor de contractor horen boetes bij het uitvoeren van werk	Op basis van de risico's houdt de uitbesteder toezicht op de uitvoering van het werk door de contractors	Elke partij heeft haar eigen vastgestelde rol met verantwoordelijkheden in de uitvoering. Bevindingen worden gerapporteerd. Overleg is georganiseerd op basis van VGM plannen	Partijen voeren op basis van afspraken het werk uit. Prestaties worden samen besproken. Partijen werken samen aan het verbeteren van werkprocessen, hulpmiddelen etc	Het samen verbeteren is vanzelfsprekend geworden. Partijen weten met verschillen om te gaan. Resultaten worden gedeeld en successen worden gevierd
7. Evaluatie	De uitbesteder en de contractor evalueren niet. De uitbesteder acteert alleen bij klachten of afwijkingen. De contractor wordt daarover geinformeerd	Uitbesteder en contractors evalueren apart.	Uitbesteder en contractors evalueren gezamenlijk op basis van de opdracht. Ze bereiden dat apart voor	Het verbeteren is een onderdeel van de evaluatie op basis van de opdracht en gerealiseerde verbeteringen	Periodiek evalueren partners de samenwerking en stellen gezamenlijke actieplannen op en voeren die uit
8. Organisatie samenwerking	De inkoopafdeling van de uitbesteder heeft contact met de commerciële afdelingen van de contractors. Er is vooral één op één contact inkoop - commercie	Incidenteel is er contact op andere niveaus, met andere afdelingen	Op meerdere organisatieniveaus is er georganiseerd contact. Partijen zijn zich bewust dat escalatie nodig en zinvol kan zijn	Het gezamenlijk verbeteren is een belangrijk onderdeel van de agenda van de overleggen. Het escaleren is georganiseerd	De samenwerking is vanzelfsprekend geworden. Het onderling vertrouwen is groot. Er is sprake van integraal partnership

Het model gaat uit van vijf ontwikkelingsniveaus, van ad hoc samenwerking tot lange termijn partnerships. Het is een kwalitatief model. We gebruiken het als een zelfevaluatie instrument. Deelnemers van uitbesteder en de key contractors vullen het individueel in en geven per element sterke punten en verbeterpunten aan. Dat zorgt voor een rijker beeld. Daarna volgt een gezamenlijke discussie over de scores, de verschillen en de overeenkomsten. Het gesprek zorgt voor een gemeenschappelijk beeld van de samenwerking. Het resultaat geven we weer in een spinnenweb:



Daarmee wordt duidelijk welke elementen verbeterd dienen te worden. In bovenstaand spinnenweb is dat de strategie, het contracteren (elementen 2,3 en 4) en de organisatie van de samenwerking.

3. Stappenplan

We hebben voor de drie pilots een stappenplan opgesteld en toegepast dat bestaat uit de volgende acties:

Stap 1. Organiseren

Belangrijk is om eerst te kiezen waar de pilot op gericht is, op regulier onderhoud of op stops of op projecten onder andere omdat dat invloed heeft op de beslissing welke contractors betrokken worden. Het organiseren bestaat vervolgens uit de keuze van de key-contractors. Dat zijn de contractors die risicovolle werkzaamheden uitvoeren in en aan de installaties van de uitbesteder. Dat is een beperkt aantal. Als die keycontractors gekozen zijn wordt gesproken met betrokken directies om hen te committeren aan het project. De volgende actie is het vormen van de stuurgroep en het kernteam. Voor de samenstelling van beide, zie paragraaf 4.3. De laatste actie bij het organiseren is de startbijeenkomst van het kernteam. Kennismaken is belangrijk, maar ook het uitspreken van verwachtingen en het doorgronden van de aanpak.

Stap 2. Noodzaak bepalen

Aan het begin van elke pilot worden data verzameld over de veiligheidsprestaties in een referentiejaar. Denk bijvoorbeeld aan het aantal (bijna)incidenten of het aantal door contractormedewerkers gedane meldingen. Het analyseren van die data en het trekken van conclusies daaruit geeft een goed beeld van de startsituatie.

Stap 3. Positiebepaling uitvoeren op de samenwerking

De positiebepaling wordt vooraf ingevuld door de kernteamleden. Gekozen is voor het kernteam omdat zij de samenwerking in de praktijk ervaren. Voor elk onderwerp bepalen zij de score vanuit hun beeld van de samenwerking. Daarnaast geven de kernteamleden vooraf aan wat zij als sterke en als verbeterpunten zien voor elk onderwerp. Daarmee ontstaat een rijker beeld van de samenwerking. In het kernteam worden de scores besproken en wordt duidelijk eenieder een eigen beeld heeft. Soms gaan de verschillen over interpretatie van het onderwerp. Uiteindelijk wordt gezamenlijk bepaald wat op elk onderwerp de score is. Het tekenen van het spinnenweb is simpelweg het plotten van de scores. In één oogopslag wordt duidelijk waar de samenwerking staat, welke onderwerpen hoog en welke laag scoren. Het kernteam doet vervolgens een voorstel voor de prioriteiten, de onderwerpen die als eerste worden opgepakt. In de eerste stuurgroep worden verwachtingen uitgesproken en vervolgens wordt de stuurgroep meegenomen in de resultaten van de positiebepaling en hoort zij welke prioriteiten het kernteam voorstelt. De stuurgroep neemt daar een besluit over.

Voorbeeld Positiebepaling uitvoeren

Spinnenweb



Voorstel prioritering

Duidelijk is dat naast strategie de contractering laag scoort of anders gezegd het hoogste verbeterpotentieel heeft. Dit sluit aan bij de wens van het bedrijf om contractering prioriteit te geven

Aan de stuurgroep stellen we voor om prioriteit te geven aan contractering

Contractering gaat over de inhoud van het contract én over het proces om tot een contract te komen

Inhoud van het contract heeft betrekking op:

- de uit te voeren werkzaamheden
- het samen verbeteren
- het organiseren van de samenwerking, met onder andere de overlegstructuur

We richten ons als kernteam op de contractering voor het reguliere onderhoud. Stops en projecten vallen buiten de scope.

Stap 4. Werkgroep opdrachten formuleren

De aanpak is dat in drie rondes werkgroepen de prioriteiten aanpakken. Elke ronde duurt een half jaar en per ronde zijn er drie werkgroepen parallel aan het werk. Dat betekent dat negen onderwerpen opgepakt kunnen worden. Soms moet de aanpak van een onderwerp opgeknipt worden, bijvoorbeeld eerst het ontwikkelen van een overlegstructuur en daarna het implementeren daarvan. Het achterliggende idee van deze aanpak is dat een werkgroep in staat is om in een half jaar concrete verbeteringen te realiseren. Het kernteam formuleert voor elke werkgroep een zodanige opdracht dat in die tijd het gewenste resultaat kan worden bereikt. De werkgroep wordt samengesteld uit medewerkers van uitbesteder en contractors die samen in staat zijn om de opdracht uit te voeren. Niet elke contractor hoeft in elke werkgroep deel te nemen.

Voorbeelden werkgroep opdrachten

- Verbeteren van de kwaliteit van de werkvergunningen;
- Vrijgeven van de werkplek op de werkplek zelf;
- Structureren van de overleggen tussen uitbesteder en contractors;
- Verbeteren van de uitvoering van stops;
- Opstellen van een paragraaf over samenwerking in het contract;
- Definiëren van de stoporganisatie;
- Functional safety op een hoger plan brengen.

Voorbeeld van een werkgroep opdracht in het gebruikte format

<table>
<tr><td>Aanleiding
In het evaluatieverslag staan, naast punten die betrekking hebben op de organisatie, talloze andere punten om de veiligheid te verbeteren. Het zijn punten waar zowel contractors als de uitbesteder mee aan de slag kunnen.</td><td rowspan="2">Stappen
1. Filteren van de niet-organisatiepunten uit het evaluatieverslag van de stop;
2. Prioriteren van de verbeterpunten vanuit bijdrage aan het verbeteren van de veiligheid;
3. Per punt formuleren van een voorstel;
4. Bespreken voorstellen in het kernteam;
5. Goedkeuren voorstellen door stuurgroep.</td></tr>
<tr><td>In de evaluatie benoemde verbeterpunten
Onder andere:
• Onveilig gedrag tijdens de stop (uit meldingslijst stop 2021);
• Communicatie met onderaannemers;
• Het gebruik van s-haken; (orde en netheid)
• De inrichting van de WVB container;
• De orde en netheid tijdens de stop;
• Het geringe aantal Incidenten of bijna incident meldingen door contractormedewerkers;
• Het lopen van veiligheidsrondes door contractors;
• De terugkoppeling van inspecties;
• Het houden van toezicht.</td></tr>
<tr><td>Scope
Het gaat over die verbeterpunten die geen betrekking hebben op de organisatie, maar wel op het voorbereiden en het uitvoeren. De planning valt er ook buiten.</td><td>Samenstelling werkgroep
• Aanspreekpunten contractors
• Vertegenwoordiger uitbesteder</td></tr>
<tr><td>Verwachte resultaten
Van de werkgroep wordt verwacht dat zij voor een aantal geprioriteerde punten met concrete, precieze voorstellen komt die opgenomen zijn in een ‘stopdraaiboek’. Die voorstellen moeten bij uitvoering leiden tot op de werkvloer merkbare verbeteringen bij de volgende stop.</td><td>Inhoudelijke aandachtspunten
• Cruciaal op een aantal punten is de eigen verantwoordelijkheid, de bijdrage van contractors ;</td></tr>
<tr><td>Timing
Verwacht wordt dat de werkgroep voor het einde van 2021 de voorstellen heeft goedgekeurd door de stuurgroep, zodat ze bij de volgende stop uitgevoerd kunnen worden.</td><td>Terugkoppeling naar kernteam
• In elk kernteam</td></tr>
</table>

Stap 5. Werkgroep opdrachten uitvoeren

Veelal komen de werkgroepen elke twee weken bij elkaar. De voortgang en natuurlijk de voorstellen van de werkgroepen worden besproken in het kernteam. We besteden veel aandacht aan de probleemanalyse in de werkgroepen vanwege de natuurlijke neiging om snel tot het oplossen over te gaan.

Stap 6. Positiebepaling uitvoeren, evalueren en vervolgacties bepalen

Aan het einde van de pilots voeren we wederom de positiebepaling uit met het kernteam en bekrachtigen die door de stuurgroep. Daarnaast evalueren we de pilot. De pilots zijn belangrijk voor het verhogen van het niveau van de samenwerking. Na afloop zijn er natuurlijk nog wel verbeterpunten die vervolgactie vragen. In het verslag van de laatste stuurgroep worden die vastgelegd.

Stap 7. Ervaringen delen

Gedurende het project organiseren we twee netwerkbijeenkomsten om deelnemers aan de pilots ervaringen te laten delen en van elkaar te leren.

4. Projectorganisatie

In elke pilot onderscheiden we een stuurgroep, een kernteam en werkgroepen.

Commitment van de directies van contractors en de sitedirecteur van de uitbesteder is een belangrijke voorwaarde voor het succes van het project. De directeuren van de contractor en de sitemanager vormen samen met de maintenance manager van de uitbesteder de **stuurgroep**.

Het **kernteam** bestaat uit vertegenwoordigers van de contractors die de locatie goed kennen en uit de maintenance manager van de uitbesteder. Veelal zijn de vertegenwoordigers de leidinggevende op de locatie. Het is belangrijk dat zij de lokale situatie goed kennen en een centrale rol kunnen vervullen in het realiseren van de gewenste veranderingen. De maintenance manager is de projectleider namens de site en is verbindende schakel tussen stuurgroep en kernteam. De maintenance manager is veelal ook diegene die verantwoordelijk is voor het werk dat de key contractors uitvoeren. De productie wordt via de werkgroepen betrokken. Het kernteam regisseert de veranderingen. Zo benoemt zij de onderwerpen die in de werkgroepen worden aangepakt en monitort zij de voortgang van de werkgroepen.

De **werkgroepen** worden per onderwerp samengesteld.



Stuurgroep, kernteam en werkgroepen zijn via ‘schakels’ met elkaar verbonden. Tussen stuurgroep en kernteam is de maintenance manager de verbindende schakel. De kernteamleden zijn de voorzitters van de werkgroepen en vormen zo de verbinding tussen kernteam en werkgroepen.

De rol van NPAL
Stuurgroep, kernteam en werkgroepen worden ondersteund door NPAL. De ondersteuning bestaat uit het:

- voeren van de regie op de aanpak zowel inhoudelijk als procesmatig;
- aanreiken van instrumenten zoals de positiebepaling, het werkgroep format;
- begeleiden van het toepassen daarvan;
- signaleren van knelpunten en bijdragen aan het oplossen daarvan;
- plannen van afspraken;
- vastleggen van de besluiten en acties van elk overleg van de stuurgroep, het kernteam en de werkgroepen.

“NPAL creëert een platform om vanuit open dialoog tot meer gelijkwaardigheid te komen. ”

Tjalling Huizinga - Equans

RESULTATEN

De resultaten van de pilots die we hebben bereikt zijn bestaan uit:

- Een hoger niveau van de samenwerking;
- De verbeteringen die in de werkgroepen gerealiseerd zijn en voor een deel beschreven zijn in best practices;
- De beschrijving van de methodiek in dit document.

Het hogere niveau van de samenwerking is af te leiden uit het vergelijken van de positiebepalingen aan het begin en aan het einde van de pilots.

Voor elke pilot is in het navolgende beschreven wat de uitkomsten waren van de positiebepalingen, welke elementen prioriteit kregen, de veranderingen en de directe effecten daarvan.

“We zijn meer in dialoog met de contractors, weten elkaar beter te vinden door kortere lijnen en vragen ook om advies. ”

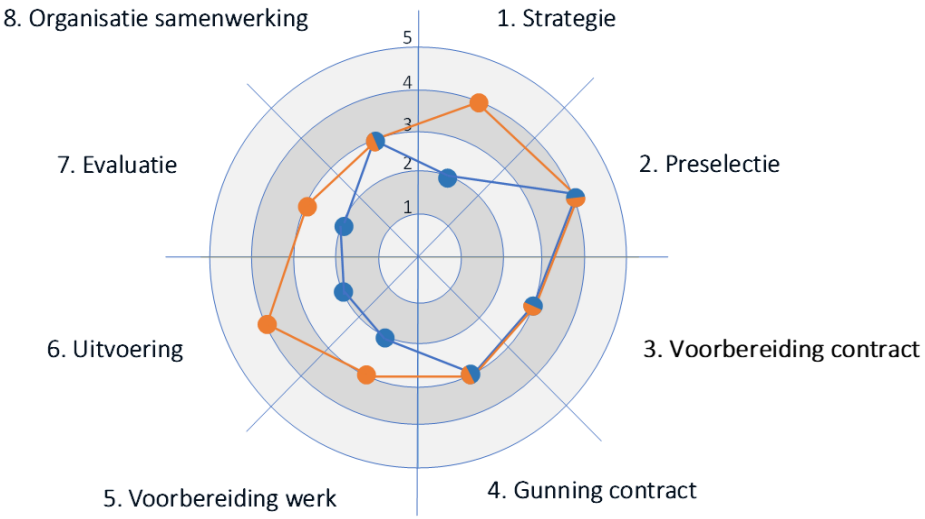
Henk Hoving - Avebe

“Het overleg is beter, het is duidelijker bij wie je moet zijn. Maar er zijn vooral enorme slagen gemaakt op veiligheidsgebied. ”

Harmen Vlasma – IJssel

PILOT 1

Positiebepalingen (blauw: september 2020, oranje: juli 2022)



Prioriteiten:

- werkvoorbereiding bij stops
- uitvoering van stops
- evaluatie van stops
- functional safety

Veranderingen:

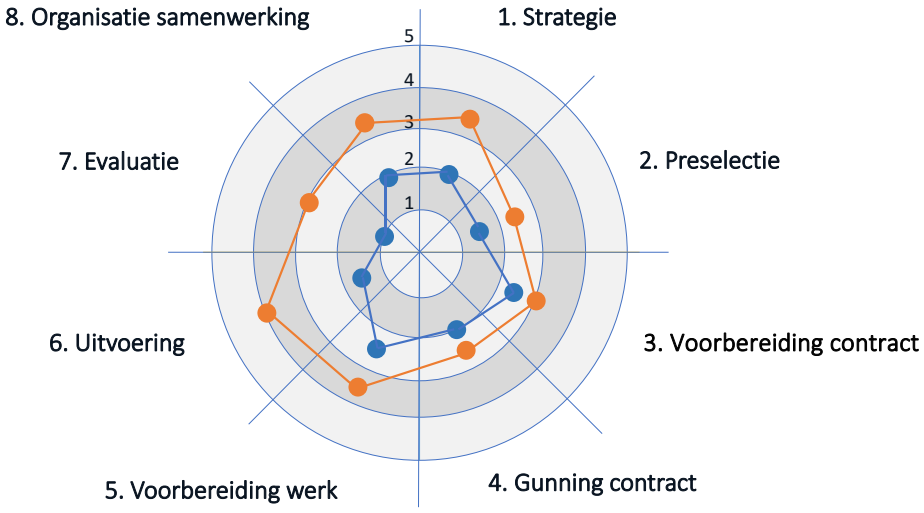
- Heldere stoporganisatie neergezet.
- Contractors eerder en meer betrokken bij de voorbereiding van de stop.
- Contractors allerlei praktische verbeteringen voor de uitvoering van de stop laten bedenken en implementeren.
- Functional safety handen en voeten gegeven.
- Meer aandacht voor HSE tijdens voorbereiding en uitvoering.
- Productie en andere afdelingen betrokken ook bij de voorbereiding.

Effect van de veranderingen:

- Meer aandacht voor HSE in de voorbereiding en uitvoering.
- Beter overleg tussen contractor en de uitbesteder in de werkvoorbereiding en in de uitvoering.
- Duidelijkere communicatie, mensen weten bij wie ze moeten zijn.
- Mindset bij de uitbesteder is veranderd. Meer mensen ook in de eigen organisatie worden en zijn betrokken.
- Contractors krijgen en nemen meer verantwoordelijkheid, bijvoorbeeld door praktische verbeteropdrachten op te pakken.

PILOT 2

Positiebepalingen (blauw: december 2020, oranje: juli 2022)



Prioriteiten:

- voorbereiding van het reguliere onderhoudswerk
- uitvoering van dat werk
- evaluaties

Op een later moment is ook voor overlegstructuur gekozen.

Veranderingen:

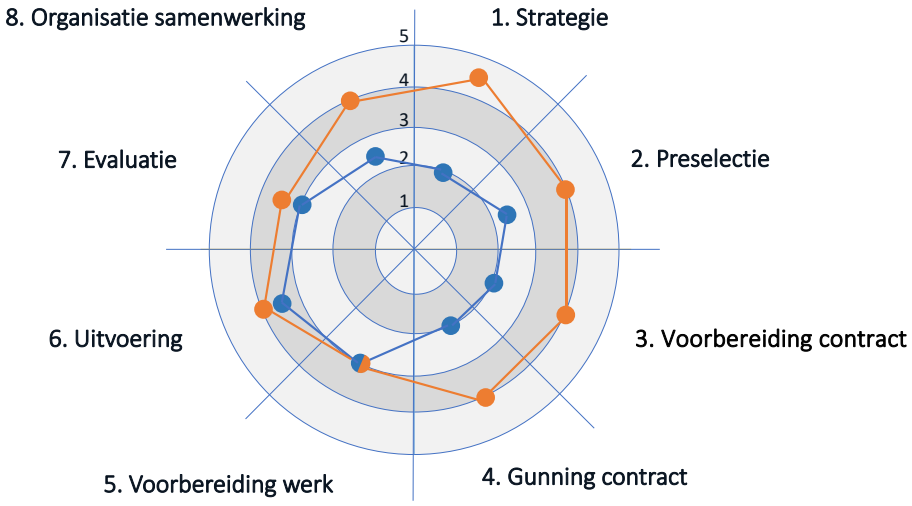
- Kwaliteit van de werkvergunningen geanalyseerd en op een hoger niveau gebracht.
- Vrijgeven van de werkvergunning op de werkplek zelf. Operators lopen mee en geven vrij. Obstakels daarvoor weggenomen.
- Uitvoeren van de LMRA door medewerker contractor.
- Inspecties uitvoeren in het veld op werkvergunningen.
- Gestructureerd overleg tussen maintenance managers en key contractors georganiseerd.

Effect van de veranderingen:

- Met name de uitvoering is verbeterd op veiligheidsgebied.
- Veiligheid is meer in de lijn gekomen, niet meer vooral van de veiligheidskundige.

PILOT 3

Positiebepalingen (blauw: november 2020, oranje: augustus 2022)



Prioriteiten:

- het voortraject (contractering)
- evaluatie
- organiseren van het werk
- meldingen van contractors

Opmerking: een analyse van veiligheidsdata liet zien dat medewerkers van contractors weinig melden. Daarom ook prioriteit voor meldingen.

Veranderingen:

- Format voor ‘standaard’ bladzijde in het contract tussen uitbesteder en keycontractor over de samenwerking ontwikkeld.
- Overlegstructuur vormgegeven en geïmplementeerd (maandelijks, elk kwartaal en twee keer per jaar).
- Proces van meldingen door contractormedewerkers vereenvoudigd. Gezamenlijke veiligheidsrondes geïnitieerd.
- Werkgroep gestart om de werkplek veiliger te maken.

Effect van de veranderingen:

- De samenwerking is op een hoger niveau gekomen en toekomstbestendig gemaakt.
- Het is minder hokjes en meer samen geworden.
- De periodieke overleggen zorgen voor een verbeterde samenwerking. De structuur geeft houvast, is transparant.

Best Practices

De volgende best practices zijn in de pilots ontwikkeld:

- Organiseren van de samenwerking
- Contracteren
- Organiseren van stops
- Voorbereiden en uitvoeren van het werk
- Leren van onveilige situaties
- Verbeteren van de uitvoering tijdens stops

De best practices zijn ook opgenomen in de NPAL kennisbank en daarmee voor iedereen beschikbaar.

In de bijlagen worden de best practices beschreven.

“Er wordt anders gecommuniceerd, over de grenzen van elkaars organisatie. ”

Diderik Ankersmit - Altrad

REFLECTIES

Terugblikkend op de pilots hebben we een aantal reflecties geformuleerd die van belang zijn voor bedrijven die met deze methodiek aan het werk willen gaan.

De methodiek

Positiebepaling
De positiebepaling is een goed instrument gebleken om tot een gezamenlijk beeld (uitbesteder en contractors) te komen en vervolgens prioriteiten te stellen. Het geeft in eerste instantie een subjectief, individueel beeld op basis van een keuze van stellingen. Maar juist door het gesprek over de keuzes per element ontstaat het gezamenlijke beeld als vertrekpunt voor het verbeteren van de samenwerking. Dat beeld is onderbouwd met het benoemen van sterke en verbeterpunten op elk element.

Voor een contractor die werkt op basis van unit rates hebben de elementen die betrekking hebben op contractering minder betekenis. Voor het reguliere onderhoud zijn de kernteamleden van de contractors veelal niet betrokken bij de contractering zodat het wijs is als ze bij de beoordeling van die elementen anderen betrekken.

Noodzaak
Wat we bij de start van de pilots aan de aanpak hebben toegevoegd is het ervaren van de noodzaak door gezamenlijk de feiten over de veiligheidsprestaties in een referentiejaar te analyseren.

Stappenplan
Het stappenplan gaat uit van drie rondes met in elke ronde drie werkgroepen. De kracht van de werkgroepen was dat zij een precies geformuleerde opdracht meekregen die in een half jaar tot de gewenste resultaten kon leiden. De werkgroep was op die manier gekaderd. Soms was echter het onderwerp van een werkgroep zo omvangrijk dat gekozen werd om met twee in plaats van drie werkgroepen te starten. Soms hebben we een onderwerp in de tijd opgeknipt. In de eerste ronde werd dan bijvoorbeeld de analyse gedaan op basis van metingen en de tweede ronde was gericht op het verbeteren. Een andere variant was het in de eerste ronde ontwerpen en in de tweede ronde implementeren. Wat we ons ook realiseerden dat met name gedragsveranderingen meer tijd nodig hebben dan de looptijd van de werkgroepen. Dan werd in de werkgroep wel een belangrijke stap gezet, maar was een vervolg absoluut gewenst.

Projectorganisatie
In de kernteams en in de stuurgroepen was productie niet vertegenwoordigd. Bij onderwerpen als het vrijgeven van de werkplek heeft productie echter een belangrijke rol. Bij die onderwerpen was het betrekken van de plant manager of operations manager van cruciaal belang. Dat waren dan ook de mensen die we vroegen als voorzitter van een werkgroep. Het zou dan ook goed zijn om aan het begin van het project meer te communiceren richting productie en de productiemanager op te nemen in de stuurgroep.

Het verschil in aard van de veranderingen

Wat we bij de drie pilots hebben ervaren is dat de veranderingen wezenlijk anders van aard zijn. Bij de eerste pilot draaide het vooral over veel kleine, praktische veranderingen, terwijl bij de tweede een gedragsverandering met name van de eigen medewerkers centraal stond om contractors een veilige werkplek te kunnen bieden. De derde pilot startte met het structureren van de samenwerking.

Ook de wijze van samenwerking was in de drie pilots anders. Bij de ene pilot was er sprake van langdurige relaties en waren partijen soms te lief voor elkaar. Bij de tweede stonden contractors meer aan de rand. Bij de derde pilot was de afstand tussen uitbesteder en contractors veel groter, mede omdat alle betrokken partijen grote organisaties waren en veel activiteiten door contractors werden uitgevoerd op de locatie. Daar was meer behoefte aan structuur in het samenwerken.

De verschillen in de pilots zijn ook gerelateerd aan hun positie op de veiligheidsladder. Het is goed om aan het begin van het project het gesprek te voeren over de aard van de gewenste veranderingen omdat dat impact heeft op de aanpak.

De dynamiek in de bijeenkomsten van uitbesteders en contractors

Wat we in bijeenkomsten merkten is dat het initiatief veelal bij de uitbesteders ligt. Uitbesteders bereiden de bijeenkomsten voor en houden presentaties. Contractors wachten af en het vraagt echt bewuste actie om vanuit de waarde van gelijkwaardigheid (zie onze visie) contractors te prikkelen om verantwoordelijkheid te nemen. Het is belangrijk om dat oude patroon te doorbreken. We hebben ervaren dat contractors wel gevoelig zijn voor deze prikkeling. Wat bijvoorbeeld bijdraagt is als één van de contractors het voorzitterschap van een werkgroep op zich neemt.

Het effect van corona en andere verstoringen

De pilots zijn uitgevoerd in de corona periode. Dat leverde natuurlijk vertraging op omdat de corona maatregelen veel aandacht vroegen van de bij de pilots betrokkenen. We dachten de pilots in anderhalf jaar af te ronden, maar het duurde twee jaar. We hebben moeten wennen aan de onlinebijeenkomsten, maar realiseerden ons ook de voordelen ervan. Het is goed om bewust te kiezen tussen online en fysiek bijeenkomsten.

Eigen aan productieorganisaties is dat verstoringen optreden, bijvoorbeeld een stop die behoorlijk uitloopt of een stroomstoring die de productie stillegt. Dat betekende dat werkgroep bijeenkomsten uitgesteld werden omdat bij de pilot betrokkenen een rol hadden bij het oplossen van de verstoring dagelijkse. Dit vroeg om flexibiliteit in de planning.

Het belang van het kunnen escaleren

We hebben bij één van de pilots ervaren dat het belangrijk is om te kunnen escaleren naar de sitemanager. We ervaarden dat in één van de werkgroepen onvoldoende energie zat met name bij de voorzitter. Het verliep stroperig waardoor het nodig was om te escaleren. Voor het project is het belangrijk dat er via de stuurgroep die mogelijkheid er is.

De betekenis van ondersteuning

De pilots zijn ondersteund door NPAL. Wij reikten de aanpak aan, planden bijeenkomsten, legden acties vast en gaven formats, bijvoorbeeld voor de werkgroepopdrachten. We fungeerden ook als een stok achter de deur als interne perikelen veel aandacht vroegen. Het risico van een productieomgeving is dat de dagelijkse gang van zaken alle aandacht krijgt. Dan is het belangrijk dat iemand de aandacht voor het project vasthoudt. Onze aanbeveling is om een (interne) projectleider aan te wijzen die kan opereren op het niveau van maintenance manager en productiemanager. Wat daarnaast ook belangrijk is dat er een projectsecretaris is die bijeenkomsten plant en de daarin gemaakte afspraken vastlegt.

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De methodiek heeft bij de drie pilots geleid tot een duidelijk betere samenwerking tussen uitbesteder en contractors. In elke pilot is meer gelijkwaardigheid ontstaan en in elke pilot zijn concrete verbeteringen gerealiseerd. De methodiek laat zien dat het niveau van samenwerking meetbaar is en daarmee handvatten geeft om gezamenlijk op een hoger niveau komen.

De methodiek blijkt geschikt te zijn voor grote en voor kleine uitbesteders. Bij de keuze van keycontractors is belangrijk of deze contractors in staat is om bij te dragen vanuit capaciteitsoverwegingen. Het lid zijn van een kernteam en van werkgroepen vraagt tijd en competenties.

Het is wijs om de productie vanaf de start te betrekken en ook te laten deelnemen in het kernteam. In de oorspronkelijk aanpak was dat niet voorzien.

Flexibel omgaan met de planning is een voorwaarde voor succes omdat verstoringen in productie een grote impact hebben op de beschikbaarheid van mensen.

Veranderingen in gedrag, bijvoorbeeld het melden van onveilige situaties door contractormedewerkers, vragen meer tijd dan de duur van het project.

We adviseren om de methodiek onder aandacht te brengen van alle bedrijven in de procesindustrie omdat die de samenwerking meetbaar op een hoger niveau brengt. Jaarlijks het gesprek voeren over de samenwerking en mogelijke verbeteringen daarbij is in elk geval aan te bevelen.

“Ik ben erg blij met het resultaat. Het initiatief *an sich* is nauwelijks zichtbaar geweest. Het project werd onderdeel van het werk, het werd gewoon gedaan. Dat is het grootste compliment wat ik kan geven.”

Bart Hendriks – Frisia Zout

BIJLAGEN

Best practices

1. Organisatie van de samenwerking

Bij één van de pilots was er een sterke behoefte om de samenwerking te structureren middels periodieke overleggen. De praktijk was dat er ad hoc overleggen gehouden werden, met name als er iets aan de hand was. We hebben overleggen ontworpen op drie niveaus, operationeel, tactisch en strategisch. Leidend waren de volgende principes:

- In elk overleg op operationeel, tactisch en strategisch niveau staat het samen verbeteren op de agenda;
- Het gaat niet alleen over het oplossen van afwijkingen, maar juist ook over het leren van die afwijkingen;
- In elk overleg wordt teruggekeken én vooruitgeblikt om afwijkingen te voorkomen of effecten te verminderen;
- Overleggen zijn via 'schakels' met elkaar verbonden;
- Discipline is een belangrijke factor in het laten werken van deze structuur.

Het gaat over overleggen tussen opdrachtgever en één contractor.

Operationeel overleg .....- contractor

Meeting: Operationeel overleg ..... - contractor	**Deelnemers en rollen**	**Doel**
• Frequentie: maandelijks • Tijdsduur: 1,5 uur	• Team Leader maintenance: Voorzitter en vertegenwoordiger ..... in dit overleg; • Operationeel aanspreekpunt contractor: Vertegenwoordiger contractor in dit overleg; • Andere deelnemers op uitnodiging.	• Operationele afwijkingen oplossen en daarvan leren; • Processen in de samenwerking verbeteren.

Voorbereiding en input	**Resultaten en output**
Voorbereiding: • Weten wat er afgelopen maand op elk vlak gebeurd is; • Checken of er wijzigingen waren in organisatie of procedures; • Uitvoeren van de afgesproken acties. **Input:** • Actie- en besluitenlijst van vorige overleg; • Rapportages met betrekking tot meldingen van TA en van contractors, afwijkingen in de planning, afwijkingen in de kwaliteit van het uitgevoerde werk; kostenafwijkingen; • Maanddashboard.	**Resultaten:** • Besluiten over acties met betrekking tot afwijkingen (een besluit kan ook zijn dat er geen actie wordt ondernomen); • Besluiten over nieuwe verbeterinitiatieven; • Gedeelde informatie over wijzigingen in organisatie of procedures. **Output:** • Nieuwe actie- en besluitenlijst, inclusief eventuele escalatiepunten naar tactisch overleg; • Maanddashboard.
Agenda	**Succesfactoren**
1. **Acties en besluiten**: Status van afgesproken acties uit het vorige overleg; 2. **Veiligheid**: Meldingen van de afgelopen periode van ..... en contractors, status van al afgesproken acties, besluiten over nog te ondernemen acties; 3. **Planning**: Afwijkingen in de afgelopen maand en eventuele problemen met de volume van het werk in de komende maanden; 4. **Kwaliteit**: Afwijkingen in de kwaliteit van het uitgevoerde werk van de afgelopen maand en te ondernemen acties. Vooruitblikken; 5. **Kosten**: Financiële afwijkingen; 6. **Continue verbeteren**: Status van lopende verbeteracties en eventuele nieuwe initiatieven. Trainingen/opleidingen zijn hier onderdeel van; 7. **Wijzigingen:** Wijzigingen in de organisatie of procedures van ..... of van de contractor.	• Het vermogen van elke deelnemer om acties in de eigen organisatie uit te voeren; • Het besef dat succes alleen samen kan worden gerealiseerd; • Elke maand laten doorgaan van het overleg wat er ook gebeurt. Dit betekent ook het werken met vervangers; • Goed voorbereiden van het overleg door elke deelnemer, dus weten wat er op elk vlak in de afgelopen maand gebeurd is; • Terugblikken, maar ook vooruitkijken naar mogelijke afwijkingen in de komende maanden; • SMART afspraken maken en vastleggen, daadwerkelijk uitvoeren van alle acties en die communiceren naar betrokkenen; • Escaleren naar het tactisch overleg als de afwijkingen niet in dit overleg kunnen worden opgelost; • Aandacht hebben voor het operationele én voor het verbeteren.

Overleggen v3 9 maart 2021

Tactisch overleg ..... - contractor

Meeting: Tactisch overleg ..... - contractor	Deelnemers en rollen	Doel
• Frequentie: elk kwartaal • Tijdsduur: 1,5 uur	• Maintenance manager: Voorzitter en vertegenwoordiger ... in dit overleg; • Contractmanager contractor: Vertegenwoordiger contractor in dit overleg; • Team Leader maintenance: Schakel vanuit operationeel overleg; • Operationeel aanspreekpunt contractor: Schakel vanuit operationeel overleg; • HSEQ officer: Schakel naar HSEQ overleg; • Inkoper: Bewaker van het contract.	• Afwijkingen oplossen die in het operationele overleg niet aan de orde zijn geweest of daar niet opgelost kunnen worden; • Afwijkingen in contractafspraken oplossen; • Leren van de afwijkingen; • Samenwerking op een hoger niveau brengen.

Voorbereiding en input	Resultaten en output
Voorbereiding: • Weten wat er afgelopen kwartaal op elk vlak gebeurd is; • Uitvoeren van de afgesproken acties. **Input:** • Actie- en besluitenlijst; • Maanddashboard over het afgelopen kwartaal; • Escalatiepunten uit het operationeel overleg; • Rapportages met betrekking tot veiligheid, planning, kwaliteit van het uitgevoerde werk en kosten over het afgelopen kwartaal; • Contractafspraken.	**Resultaten:** • Besluiten over acties met betrekking tot afwijkingen (een besluit kan ook zijn dat er geen actie wordt ondernomen); • Besluiten over de escalatiepunten uit het operationele overleg; • Besluiten over de naar het strategisch overleg te escaleren punten; • Besluiten over nieuwe verbeterinitiatieven: **Output:** • Actie- en besluitenlijst, inclusief eventuele escalatiepunten naar het strategisch overleg, inclusief de escalatiepunten vanuit het operationele overleg.
Agenda	**Succesfactoren**
1. **Acties en besluiten:** Status van afgesproken acties uit het vorige overleg; 2. **Escalatiepunten uit operationeel overleg:** Analyse en besluitvorming; 3. **Maanddashboard afgelopen kwartaal:** Trends in de prestaties; 4. **Prestaties afgelopen kwartaal aan de hand van de rapportages:** • **Veiligheid**: Veiligheidsprestaties op het snijvlak, status van al afgesproken acties, besluiten over nog te ondernemen acties; • **Planning**: Prestaties en afwijkingen in het afgelopen kwartaal en mogelijke problemen in de komende maanden op capaciteitsvlak; • **Kwaliteit**: Prestaties en afwijkingen in de kwaliteit van het uitgevoerde werk van het afgelopen kwartaal en te ondernemen acties. Vooruitblik; • **Kosten**: Prestaties en financiële afwijkingen ten opzichte van het contract. Vooruitblik; 5. **Continue verbeteren**: Status van lopende verbeteracties die in dit overleg afgesproken zijn en eventuele nieuwe initiatieven. Trainingen/opleidingen zijn hier onderdeel van; 6. **Wijzigingen:** Wijzigingen in de organisatie of procedures van .... of van contractors.	• Elke kwartaal laten doorgaan van het overleg wat er ook gebeurt. Dit betekent ook het werken met vervangers; • Goed voorbereiden van het overleg door elke deelnemer, dus weten wat er op elk vlak in het afgelopen kwartaal gebeurd is; • SMART afspraken maken en vastleggen, daadwerkelijk uitvoeren van alle acties en die communiceren naar betrokkenen; • Niet alleen terugblikken, maar ook vooruitblikken naar de komende kwartalen; • Terugbrengen naar het tactisch overleg van afwijkingen die daar horen te worden opgelost; • Escaleren naar het strategisch overleg als de afwijkingen niet in dit overleg kunnen worden opgelost; • Aandacht hebben voor de operationele prestaties én voor het samen verbeteren.

Strategisch overleg ..... - contractor

Meeting: Strategisch overleg .... - contractor	Deelnemers en rollen	Doel
• Frequentie: Twee maal per jaar • Tijdsduur: 1,5 uur	• Site manager: Voorzitter; • Directievertegenwoordiger contractor; • Maintenance manager: Schakel naar tactisch overleg; • Contractmanager contractor: Schakel naar tactisch overleg.	• Samenwerking op een hoger niveau brengen; • Belemmeringen wegnemen die op tactisch niveau worden ervaren.

Voorbereiding en input	Resultaten en output
Voorbereiding: • Weten wat de ontwikkelingen zijn die effect hebben op de samenwerking, bijvoorbeeld op technologisch vlak of op de arbeidsmarkt of op de afzetmarkt; • Checken of er wijzigingen waren in organisatie of procedures; • Uitvoeren van de afgesproken acties. **Input:** • Actie- en besluitenlijst; • Trends in de prestaties op veiligheids-, plannings-, kwaliteits- en kostengebied; • Escalatiepunten uit het tactisch overleg.	**Resultaten:** • Gedeelde interne en externe ontwikkelingen; • Besluiten over belemmeringen op tactisch niveau; • Besluiten over escalatiepunten uit het tactische overleg; • Besluiten over nieuwe verbeterinitiatieven; **Output:** • Actie- en besluitenlijst, inclusief de escalatiepunten vanuit het tactische overleg
Agenda	**Succesfactoren**
1. **Acties en besluiten:** Status van afgesproken acties uit het vorige overleg; 2. **Samenwerking:** Status van de samenwerking en ervaren belemmeringen; 3. **Prestaties:** Trends in de prestaties op veiligheids-, plannings-, kwaliteits- en kostengebied; 4. **Escalatiepunten uit tactisch overleg:** Analyse en besluitvorming; 5. **Ontwikkelingen:** Interne en externe ontwikkelingen die effect hebben op de samenwerking zoals die van de arbeidsmarkt, van de afzetmarkt etc. ; 6. **Continue verbeteren**: Belangrijke verbeteringen die samen gerealiseerd zijn, lopende verbeteracties, suggesties voor verbeteringen vanuit dit overleg.	• Goed voorbereiden van het overleg door elke deelnemer, dus weten wat de relevante ontwikkelingen en hun betekenis voor de samenwerking zijn; • Het vermogen om de samenwerking op een hoger niveau te brengen door belemmeringen weg te nemen; • Aandacht hebben voor de samenwerking in het hier en nu en voor de lange termijn.

Voor het operationele overleg is een dashboard ontworpen zodat elke keer een aantal kpi's de revue passeren. Alhoewel het vertrekpunt van de pilots de veiligheid op het snijvlak van uitbesteder en contractors was komen in de verschillende overleggen alle aspecten van de samenwerking aan bod. Het gaat ook over kwaliteit, over planning en kosten. Door het daar structureel over te hebben kan er samen verbeterd worden. Dat is wat bij de pilot ook ervaren is. Daar waar in het verleden er vooral overleg was als er iets was misgegaan is nu het overleg gericht op het samen beter te doen. Cruciaal is wel het vasthouden, het door laten gaan ook als er verstoringen zijn.

2. **Contracteren**

Daar waar de meeste contracten vooral juridische documenten zijn was er in één van pilots vooral de wens om ook samenwerkingsafspraken vast te leggen. Een voorbeeld van wat we het ‘standaardhoofdstuk’ noemen staat hieronder.

Goed is om elk jaar in het strategisch overleg juist ook bij de samenwerking stil te staan.

Standaardhoofdstuk contracten concept

1. Ambitie

Onze gezamenlijke ambitie is dat we de samenwerking op een hoger niveau brengen.

2. Strategische doelstelling

Met behulp van de NPAL Positiebepaling kan het niveau van samenwerking gemeten worden. Onze strategische doelstelling is om niveau vier in 2023 te realiseren voor de elementen die betrekking hebben op het contracteren, op de werkvoorbereiding en op de uitvoering.

3. De wijze waarop we die doelstelling realiseren

We realiseren die doelstelling door het samen verbeteren te verankeren in de gezamenlijke overlegstructuur. Daar worden op operationeel, tactisch en strategisch niveau afwijkingen op een aantal gezamenlijke gedefinieerde kpi’s geanalyseerd en worden acties ondernomen om te verbeteren en om te innoveren.

4. Waarden

Onze gemeenschappelijke waarden in het samen werken zijn gelijkwaardigheid, leergierigheid, transparantie en eigenaarschap.
Gelijkwaardigheid uit zich bijvoorbeeld in het beide nemen van verantwoordelijkheid voor het verbeteren en het innoveren.

5. Werkprocessen

De belangrijkste werkprocessen op het snijvlak van ..... en de contractor zijn:

- Opstellen van werkvergunningen
- Vrijgeven van de werkplek
- Opleveren van de werkplek
- Melden van onveilige situaties;
- Uitvoeren van incidentonderzoeken;
- .....

We hebben die werkprocessen zorgvuldig met elkaar afgestemd. Voor de beschrijving verwijzen we naar ..... Wijzigingen in de werkprocessen worden in het operationele overleg besproken. Dan wordt ook afgesproken of eventuele acties, zoals toolboxen, nodig zijn. Natuurlijk kan het ook nodig zijn om tussentijds actie te ondernemen. Jaarlijks wordt een evaluatie georganiseerd van de werkprocessen op het snijvlak.

6. Overlegstructuur

We hebben op drie niveaus gezamenlijk overleg, namelijk operationeel, tactisch en strategisch. Die overleggen zijn gedefinieerd, zie bijlage.

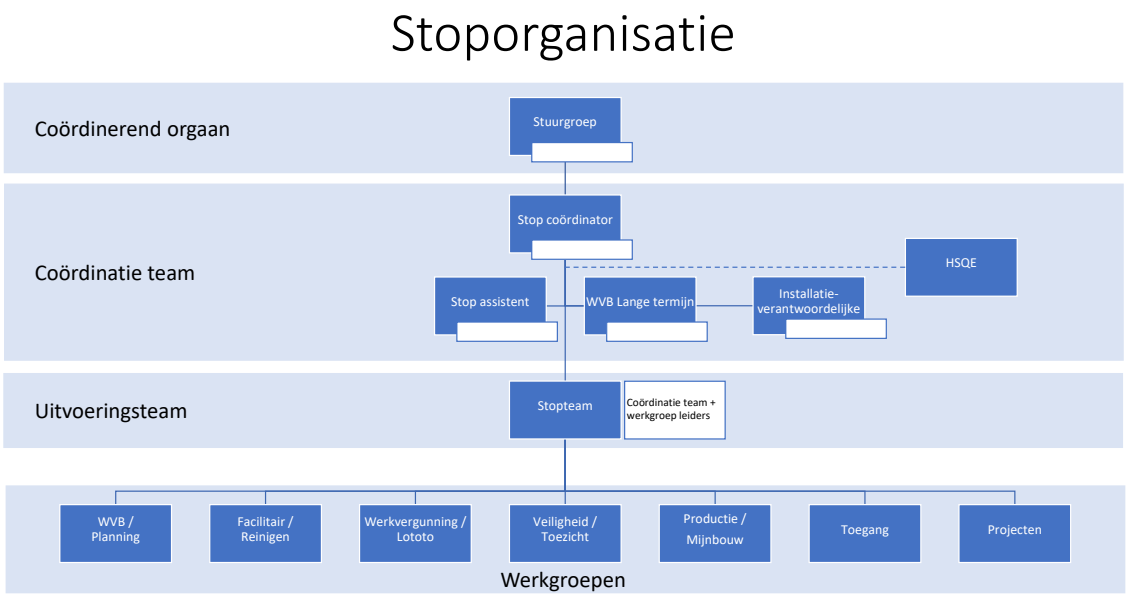
18 mei 2021

3. **Organiseren van stops**

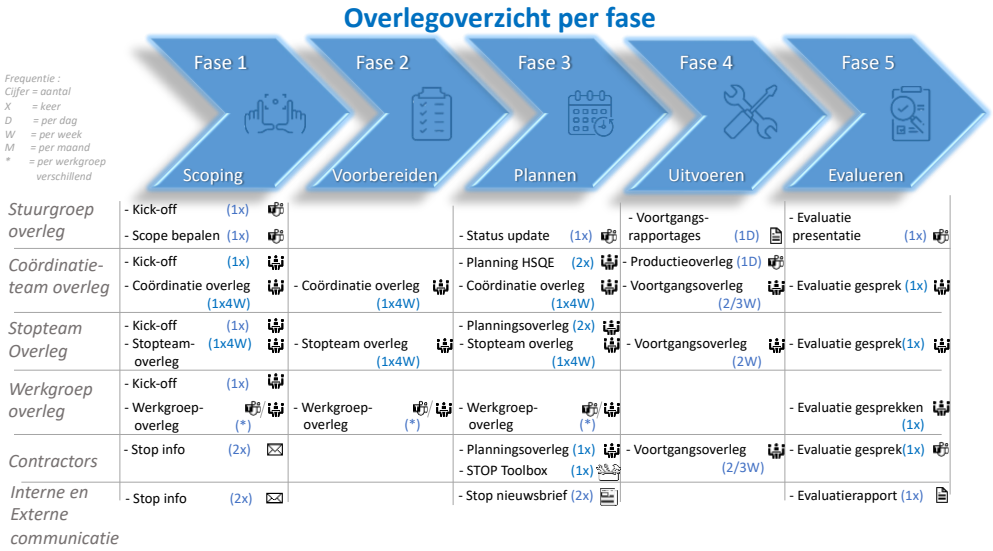
Wat zeker nog niet bij elk bedrijf in de procesindustrie gebruikelijk is, is dat stops strak georganiseerd worden. In één van de pilots hebben we ervaren welke voordelen dat geeft.

Kenmerken:

- Een stoporganisatie met stuurgroep, coördinatieteam en werkgroepen
- Gestructureerd overleg voorafgaande en tijdens de stop intern en met contractors
- Veel aandacht voor de planning en de werkvoorbereiding
- Uitgebreide evaluatie

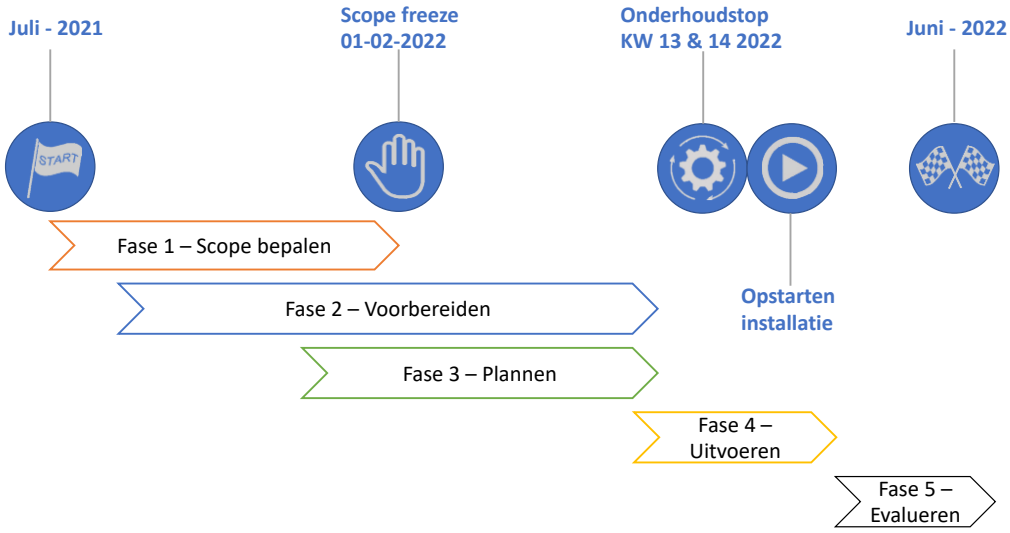


Voor iedereen zijn taken en verantwoordelijkheden gedefinieerd. Daar waar in het verleden de maintenance manager ook de stop coördineerde is nu een aparte stop coördinator. In de werkgroepen is de verbinding georganiseerd met productie. Wat in deze organisatie nog ontbreekt is de werkgroep ‘Verbeteren voorbereiding en uitvoering’ van de contractors. Daar zijn juist goede ervaringen mee opgedaan in de laatste stop. Voor elke werkgroep zijn precieze opdrachten geformuleerd.



Dit was de oorspronkelijke opzet. Wat al tijdens de voorbereiding gewijzigd is, is de frequentie van het voortgangsoverleg met de contractors. Die is veranderd naar dagelijks. Bij de evaluatie bleek dat het dagelijkse overleg met de key contractors heel goed uitpakte, omdat snel actie kon worden ondernomen bij afwijkingen, omdat resultaten van rondes snel konden worden teruggekoppeld.

Schematische weergave fases in de tijd



Wat voor het bedrijf nieuw was, was het strikt vasthouden aan de freeze date. Dat zorgde voor rust in de werkvoorbereiding en in de planning. Contractors werden eerder dan in het verleden betrokken bij de planning waardoor werkzaamheden beter op elkaar afgestemd werden.

Het bedrijf was al gewend om elke stop uitvoerig en gedetailleerd in diverse gremia te evalueren. Het prettige met name van het gedetailleerd evalueren is dat talloze verbeterpunten en -puntjes naar voren komen. Die kunnen bij een volgende stop aangepakt worden.

4. **Werkvergunningen en de vrijgave van de werkplek**

Bij het voorbereiden en het uitvoeren van het reguliere onderhoudswerk wordt de veiligheid van de werkplek sterk beïnvloed door:

- de kwaliteit van de werkvergunning;
- de vrijgave van de werkplek;
- het uitvoeren van een LMRA.

In één van de pilots hebben we een steekproef uitgevoerd naar de k**waliteit van de werkvergunningen**. Slechts 28% was compleet én correct ingevuld. Dat betekent dat bij het merendeel van de werkvergunningen de beschrijving van het werk summier was en informatie ontbrak. Daar schrokken we van en dat gaf ook de noodzaak om werkvergunningen te verbeteren.

De **vrijgave van de werkplek op de werkplek zelf** is in veel bedrijven een lastig punt. De wens is wel om dit te doen, maar de praktijk is weerbarstig. Dit vereist namelijk dat bij iedere werkvergunning meegelopen wordt om gezamenlijk vast te stellen of de werkplek veilig is. Dit vraagt tijd van productiemedewerkers. Er ontstaat tijdsdruk, met name als het heel druk is aan de balie waar de contractors zich melden. Contractors willen graag snel aan het werk om de klus te klaren. Productie en contractors houden eigenlijk samen de situatie in stand.

Het **uitvoeren van de LMRA** is daaraan gekoppeld. Dit vraagt echt het gezamenlijk (productie en contractor) stilstaan bij de risico's van de klus en het je afvragen of de juiste beheersmaatregelen zijn genomen.

Natuurlijk hebben vakmanschap van de productiemedewerker en van de contractormedewerker en de wijze waarop zij met elkaar omgaan ook invloed op het veilig werken. Met name belangrijk is dat de contractormedewerkers niet aan het werk gaan als de werkplek niet veilig is. Dat is niet gemakkelijk omdat zij ook de tijdsdruk ervaren.

Wat we in de pilot hebben ervaren is dat het succes afhangt van de productiemanager:

- heeft hij het wilsbesluit genomen om op de werkplek vrij te geven?
- is hij bereid om de gevolgen te accepteren en oplossingen te zoeken voor de problemen die daarbij worden ervaren?
- trekt hij de werkgroep om hierin stappen te zetten?
- organiseert hij het borgen na afloop van de werkgroep?

De werkgroep bestaat uit teamleiders van maintenance en van productie, een veiligheidskundige en vertegenwoordigers van twee key contractors. Wat de werkgroep doet is obstakels wegnemen die het vrijgeven op de werkplek verhinderen.

Wat een enorme bijdrage leverde is het dagelijks uitvoeren van werkplekinspecties door de veiligheidskundige en één van de andere leden van de werkgroep. Door op de werkplek de werkvergunning erbij te pakken, die te beoordelen en de uitvoerende te bevragen op risico's wordt duidelijk wat de kwaliteit van de werkvergunning is en of een LMRA is uitgevoerd. De uitkomsten worden in de werkgroep besproken en worden in het dagelijkse ochtendoverleg ingebracht.

Andere bijdragen zijn het vernieuwen van de LMRA kaart, een nieuwe training werkvergunningen, een elektronisch werkvergunningensysteem.

5. Leren van onveilige situaties

Dit is eigenlijk geen best practice, maar de uiting van een cultuur die lastig te veranderen is en waarin veranderingen jaren vragen.

Bij één de pilots viel op dat het aantal meldingen van onveilige situaties van contractors zeer laag was in verhouding tot het aantal gewerkte uren. Daardoor kon niet geleerd worden van onveilige situaties. Het melden was ook niet zo eenvoudig. We hebben een eenvoudige werkwijze ontwikkeld en geïmplementeerd. Toch bleef het aantal meldingen laag.
De verklaring daarvoor in de werkgroep 'Meldingen' was dat medewerkers van contractors aarzelen om een onveilige situatie te melden. Hat gaat dan over onveilig gedrag van een ander waarmee je misschien ook in de schaftkeet zit. Als het gaat om het gedrag van een medewerker van de uitbesteder dan is de aarzeling ook te verklaren. Die kan later moeilijk doen over meeruren of over andere dingen. Dat er soms ook sancties worden uitgedeeld als iemand echt de regels overtreedt draag niet bij aan een cultuur waar medewerkers van contractors melden.

Wat wij ons in de werkgroep realiseerden is dat sommige interventies helpen om die cultuur te veranderen. Een interventie waarin we weinig vertrouwen hebben is die van een target op het aantal meldingen. Wat wel een helpende interventie is, is het gezamenlijk uitvoeren van werkplekinspecties en het daarbij aangaan van het 'goede' gesprek met de uitvoerenden. Gezamenlijk betekent een vertegenwoordiger van de uitbesteder en van de contractor. Dat kunnen veiligheidskundigen zijn of teamleiders. De uitdaging is om die werkplekinspecties te blijven uitvoeren ook als andere onderwerpen meer aandacht vragen. Pas na langere tijd ontstaat verandering in gedrag.

6. Verbeteren van de uitvoering tijdens stops

Bij de evaluatie van een stop kwamen talloze kleine verbeterpunten naar voren, denk aan het gebruik van s-haken, aan op elkaar afstemmen van hijswerkzaamheden, aan het vroegtijdig bespreken van de planning, aan het dagelijks overleggen tijdens de stop met alle key contractors, aan orde en netheid.

Op basis van die evaluatie is een werkgroep gestart met één van de contractors als voorzitter, aanspreekpunten van de andere contractors en een vertegenwoordiger van de uitbesteder. De kracht van deze werkgroep was dat contractors de verantwoordelijkheid namen voor het realiseren van verbeteringen. Doordat direct na de evaluatie van de stop gestart werd was er voldoende tijd om verbeteringen voor de volgende stop te realiseren. Deze werkgroep werd tijdens de pilot, net als andere werkgroepen begeleid door NPAL. Na afloop van de pilot wordt de werkgroep onderdeel van de stoporganisatie omdat we graag het verbeteren en het betrekken van contractors daarbij willen vasthouden.

Bijzondere veiligheidsrisico's

1. Anderstaligheid

Probleemstelling

Bij stops en grote projecten worden door contractors veel anderstalige medewerkers ingezet. Dat is een gevolg van de krapte op de arbeidsmarkt en de grote vraag naar technisch personeel. Opdrachtgevers eisen dat van elke ploeg de voorman de Nederlandse, Engelse of Duitse taal machtig is. Contractors stellen diezelfde voorwaarde aan uitzendbureaus. In de praktijk blijkt dat echter lastig te controleren. De volgende problemen komen naar voren: het taalniveau, het toetsen van kennis en kunde en de Nederlandstalige werkpakketten/werkmappen.

Taalniveau

Zowel opdrachtgevers als contractors eisen dat ingehuurde medewerkers minimaal Nederlands, Engels of Duits spreken. Nergens is echter goed vastgelegd op welk niveau deze taal gesproken moet worden. Hoe controleren bedrijven of medewerkers daadwerkelijk begrijpen wat er gezegd wordt? Is een basisniveau voldoende of stellen we daar bepaalde eisen aan? Ook al zouden voormannen goed Nederlands, Engels of Duits kunnen spreken, dan nog is het de vraag of de communicatie in de ploeg dan ook goed verloopt, omdat er veel verschillende nationaliteiten in één ploeg kunnen zitten. Daarnaast speelt de vraag op of het eigen personeel of medewerkers bij opdrachtgevers ook in staat zijn om op technisch niveau te communiceren in het Engels of Duits.

Toetsen van kennis en kunde

Door inkoop worden de contracten met uitzendorganisaties opgesteld. In die contracten worden bepaalde eisen aan het ingehuurde personeel gesteld. In het geval van Stork en gaat het ingehuurde personeel eerst naar het Safety Centre gestuurd om hun vaardigheden te toetsen. Bij andere bedrijven blijkt pas tijdens een opdracht op locatie of de ingehuurde medewerker de juiste competenties heeft. Als dat niet het geval is, wordt diegene weggestuurd. Naast dat dit tijd en geld kost, kan deze werkwijze voor grote veiligheidsissues zorgen. Daarbij komt dat medewerkers weggestuurd worden bij de ene contractor en vervolgens weer ingezet worden bij een andere contractor. Hier zijn met uitzendorganisaties geen afspraken over gemaakt.

Werkpakketten

Ook als voormannen één van de vereiste talen machtig is, dan kunnen er problemen ontstaan doordat werkmappen en werkpakketten in het Nederlands worden aangeleverd door de opdrachtgever. Deze werkpakketten worden allemaal op papier aangeleverd, waardoor er ook geen mogelijkheid is om teksten eventueel gemakkelijk te vertalen.

Aanpak

Sinds 2019 is er binnen NPAL een werkgroep 'anderstaligen' actief. De werkgroep bestaat uit meerdere opdrachtgevers en contractors die zich in bovenstaande probleemstelling herkennen. Er zijn ook verschillen. Sommige contractors werken voor het overgrote merendeel met anderstalige medewerkers, bij anderen gaat het alleen om buitenlandse chauffeurs.

Best practices op de werkvloer

De bedrijven wisselen in de werkgroep uit welke Best Practices zij inzetten om zo productief mogelijk samen te werken met mensen die de taal niet machtig zijn. Het inventariseren van die Best Practices is verdeeld in drie categorieën:

- Werken met een anderstalige voor aanvang van de werkzaamheden (verstrekken werkvergunning en veiligheidsinstructies)

- Werken met een anderstalige tijdens de werkzaamheden (Rondleiden, Afstemmen taakverdeling, Wat te doen als je iets niet begrijpt)
- Werken met een anderstalige tijdens een incident (Bij wie te melden, Inlichten collega's, persoonlijke veiligheid)

Alleen de Best Practices binnen de werkgroep verzamelen is niet voldoende. De werkgroep kijkt ook naar de bedrijven buiten de werkgroep. Hoe pakken zij het thema aan? Daarnaast worden er ook documenten gepubliceerd door de Stichting van de Arbeid (SvdA), Sociaal Economische Raad (SER) en Nederlandse Organisatie voor toegepast-natuurwetenschappelijk onderzoek (TNO) geraadpleegd. Deze rapportages bieden een handreiking naar industriële bedrijven met aanwijzingen om toe te passen in de praktijk. Het betreft een arsenaal aan tools en Best Practices waar wetenschappelijk onderzoek aan ten grondslag ligt. De inventarisatie is aangevuld met deze onderzoeken en geeft nu een bredere weergave van wat er mogelijk is om het werken met anderstaligen te verbeteren.

De best practices zijn in een infographic vastgelegd die via de NPAL kennisbank toegankelijk is voor alle bedrijven: https://www.npal.nl/best_practice/infographic-omgaan-met-anderstaligen/

Ontwikkeling van beeldtaal

Naast het vastleggen van Best Practices in een infographic is de wens ontstaan om vanuit de werkgroep te onderzoeken in hoeverre beeldtaal kan ondersteunen bij de communicatie met anderstalige medewerkers. In de werkprocessen, maar ook in de fabrieken, wordt op dit moment heel veel gebruik gemaakt van tekst. Dat is voor een anderstalige lastig te begrijpen. In de werkgroep kwam het idee om de 'Ikea-handleiding' als voorbeeld te nemen. Iedereen begrijpt door de simpele afbeeldingen welke schroef in welke plank moet om een kast in elkaar te zetten.

Vervolg

Het voorstel is om te beginnen met een werkproces dat bij veel bedrijven grotendeels gelijk is en dat direct invloed heeft op de anderstalige medewerker: het werkvergunningenproces. Er is een partij gevonden die ervaring heeft met het ontwikkelen van beeldtaal in de industrie. Het werkvergunningenproces wordt opgeknipt in een aantal fases en voor elke fase wordt een afbeelding ontwikkeld. De werkgroep levert input vanuit de praktijk zodat de plaatjes goed aansluiten. Het voorstel is getoetst bij de directeuren van productiebedrijven en contractors uit de noordelijke industrie. De ontwikkeling van de beeldtaal is in volle gang en naar verwachting eind 2022 gereed. Na een test bij de werkgroepleden zal dit ook gepubliceerd worden op de NPAL Kennisbank.

2. Cyber Security

Probleemstelling

De veiligheid van de digitale systemen wordt een steeds belangrijker onderwerp. De bedrijven zijn niet alleen op kantoor digitaal verbonden met de buitenwereld maar ook steeds meer op het vlak van hun operations technologie, de besturing van hun installaties. Installaties worden op afstand gemonitord in de fabriek. Systemen worden draadloos verbonden en contractors loggen in om te monitoren en om onderhoud te plegen. Binnen de bedrijven krijgt de cyber veiligheid steeds meer aandacht, zeker ook door de cyber incidenten die in de media langs komen. De cyber veiligheid was al een belangrijk onderwerp in de IT. Maar de laatste tijd krijgt het ook steeds meer aandacht in de OT (Operations Technology) omgeving.

Aanpak

In het NPAL Cluster IT/OT Security worden diverse activiteiten ondernomen om bewustwording van de digitale risico's te verhogen en deelnemers te helpen om een hoger beveiligingsniveau te halen. Dit doen we door met het cluster nieuwe onderwerpen te bespreken om de gezamenlijke kennis te vergroten.

Werkgroep Pentesten

Binnen het NPAL Cluster IT/OT Security is een werkgroep pentesten samengesteld. De bedoeling daarvan is om de clusterleden te ondersteunen bij het verhogen van de cyberweerbaarheid met het onderdeel IT/OT Security Testen. Om hiervoor de leden een concreet handvat te bieden is het idee ontstaan een document op te stellen waarin de diverse soorten en typen testen uiteengezet worden. Dat heeft geleid tot de NPAL whitepaper 'IT/OT Security Testen' met twee bijlagen. Het document is gepubliceerd op de NPAL Kennisbank: https://www.npal.nl/artikel/it-ot-penetration-tests/

In navolging op het delen van informatie over pentesten is er in het cluster ook geprobeerd een vergelijking te maken tussen de uitkomsten van pentesten bij diverse bedrijven. Om te zoeken naar gemeenschappelijke resultaten en aan te geven op welke aspecten een bedrijf sterk is en waar verbetering mogelijk is. Op deze manier is beter inzichtelijk hoe bedrijven elkaar kunnen ondersteunen. Het bleek erg lastig om resultaten van pentesten te vergelijken vanwege de diversiteit. In een cluster setting uitkomsten bespreken van individuele testen en elkaar feedback geven is waardevol. Dat zal ook op het programma blijven staan.

Cyber Security in de keten

Om een beter beeld te krijgen van de situatie met betrekking tot cyber security in de keten, is er een enquête uitgezet onder de deelnemers van het cluster. In de vragenlijst werd onder meer gevraagd hoe het security beleid is vastgelegd en vertaald naar procedures, processen, instructies en richtlijnen. Maar ook of er in de inkoopcontracten met andere partijen afspraken worden vastgelegd rondom security, en hoe dit gecommuniceerd en gemonitord wordt op de werkvloer. Uit de antwoorden bleek dat de meeste bedrijven op IT gebied de zaken goed voor elkaar hebben, maar dat er op OT gebied nog veel winst te behalen valt. Het OT beleid staat nog in de kinderschoenen bij de bedrijven zelf, laat staan dat er ketenafspraken gemaakt worden. Een eerste vervolg stap is dat we met de clusterdeelnemers aandacht schenken aan Vendor Management, hoe je omgaat met digitale dienstverleners, hoe je die cyber veilig toegang gaat geven. Vervolg zal zijn dat we dit uitbreiden met de reguliere contractors.

IT/OT Security Assessment

NPAL heeft een assessment ontwikkeld dat we afnemen bij de deelnemers. Het gaat om een breed spectrum aan vragen, met name gericht op het OT gedeelte. De inhoudelijk begeleider neemt het af

en gaat tezamen met de vertegenwoordiger ook door de fabriek om zelf het een en ander waar te nemen. Het assessment is aangepast naar aanleiding van de gesprekken die zijn gevoerd tussen deelnemers van het cluster en hun collega's van het project de Veilige plant. Het bedrijf krijgt door het assessment een goed overzicht van de mogelijke aandachtsgebieden op het gebied van cyber security. De ambitie is om na 3 jaar te herhalen. De vernieuwde versie zal gebruikt worden bij de nieuwe deelnemers van het cluster en bij de herhalingen.

Vervolg

De informatie uit het project helpt het cluster om haar programma aan te scherpen. De integratie van Security in het totale plaatje van QHSE is zo nadrukkelijk naar boven gekomen.
In november zal in de strategiesessie van het Cluster IT/OT Security wordt bepaald welke onderwerpen het komende jaar op de agenda staan. Uit reacties van de deelnemers blijkt dat de ketenbenadering door iedereen belangrijk gevonden wordt. Hier zal komend jaar zeker een vervolg op komen, bijvoorbeeld in de vorm van een werkgroep die een verdiepingsslag zal maken over hoe om te gaan met contractors, contracten en cyber veiligheid. Verder zijn we met Agentschap Telecom bezig om hun variant van Telekwetsbaarheid te verbreden naar de industrie. Wat gebeurt er als er om wat voor reden iets mis gaat met de digitale verbindingen; wat zijn de risico's en hoe kunnen die beperkt worden. Het gaat niet alleen om criminele hacks, maar ook om gewone telecom storingen.

3. Poortproces / Digital Safety Passport

Probleemstelling

De poort van een productielocatie is de eerste plek waar bezoekers en medewerkers van contractors in aanraking komen met het ontvangende bedrijf. Hoe de poort eruitziet en welke procedures gelden verschilt van site tot site. Gemeenschappelijke delers zijn het controleren van de identiteit van een bezoeker en het vaststellen of de benodigde veiligheidsinstructies, trainingen etc. zijn gevolgd door de bezoeker. De poortinstructie waarin algemene veiligheidsinformatie wordt verstrekt is hier onderdeel van. Het veiligheidspaspoort (ook wel Personal Safety Logbook, of in de volksmond 'groene boekje' genoemd) is een middel dat vaak wordt gebruikt door mensen die in een risicovolle omgeving werken om aan te tonen dat iemand de benodigde papieren heeft om veilig en gezond te werken.

Veiligheidspaspoort

Alhoewel niet verplicht, wordt het veiligheidspaspoort of groene boekje in de (proces)industrie veel gebruikt. Het is een handig document voor medewerkers van contractors om mee te nemen naar de opdrachtgever zodat de portier of medewerker van de klant snel kan controleren of de benodigde papieren in orde zijn. In de praktijk kleven er echter ook een aantal nadelen aan het groene boekje. Het is fraudegevoelig, het wordt na verloop van tijd onleesbaar en het is vaak inefficiënt. Met de technologie van nu moet daar een slimme oplossing voor zijn. Die is gevonden in het Digital Safety Passport (DSP), letterlijk een digitale versie van het veiligheidspaspoort. Het DSP is ontwikkeld door Deltalinqs in samenwerking met een aantal partijen en wordt beheerd door Secure Logistics, een 100% dochteronderneming van Deltalinqs. Door middel van een Safety Deal kon het DSP voordelig door bedrijven aangeschaft worden. In de regio Rijnmond wordt het in 2022 door meer dan 50.000 mensen gebruikt en bij ruim 90 locaties geaccepteerd, voornamelijk in de regio Rijnmond. Het valt op dat in Noord-Nederland het DSP nog onbekend is, terwijl er dezelfde uitdagingen rondom het aanmelden van bezoekers bij de poort spelen.

Poortinstructie

Vanuit het streven om ongevallen te voorkomen willen opdrachtgevers de opdrachtnemers zo goed mogelijk informeren over de veiligheidsrisico's, regels en de procedure hoe te handelen in geval van calamiteiten die van kracht zijn op de productielocatie. Het verstrekken van veiligheidsinformatie door productiebedrijven aan contractors vindt in het algemeen getrapt plaats. Bij de poort wordt algemene veiligheidsinformatie (calamiteiten, snelheid, PBM's, roken, werkvergunningen etc.) verstrekt, meestal via een poortinstructie (film) en/of leaflet waarbij aansluitend een toets moet worden gemaakt om te controleren of de verstrekte informatie correct is begrepen. Bij een positief resultaat van de toets wordt een toegangspas uitgegeven en mag de productielocatie door de contractor worden betreden. Bij sommige opdrachtgevers kan de poortfilm ook voorafgaand online worden gevolgd en de toets worden gemaakt. De toets is in het algemeen een aantal jaren geldig en wordt door de opdrachtgever op naam en geboortedatum geregistreerd in een systeem.

Uit de discussie met opdrachtgevers en contractors komen een aantal knelpunten rondom de poortinstructie naar voren.

- Er bestaat de indruk dat niet alle verstrekte veiligheidsinformatie door alle werknemers goed wordt begrepen waardoor gevaarlijke situaties kunnen ontstaan.
- Anderstaligen die de taal in de poortfilm niet beheersen worden door anderen geholpen met het bekijken van de poortfilm en het maken van de toets.
- Omdat contractormedewerkers een veelheid (tientallen) aan poortfilms moeten bekijken en dat algemene onderwerpen voor de zoveelste keer de revue passeren bestaat de kans dat veiligheid minder serieus wordt genomen.
- De capaciteit bij de receptie van de productielocaties is niet altijd toereikend om tientallen contractormedewerkers de poortinstructies binnen een korte tijd te laten bekijken, waardoor

in een aantal gevallen de werkzaamheden pas (erg) laat in de ochtend aanvangen. Deze wachttijd van soms enkele uren is zowel voor de opdrachtgever als de opdrachtnemer erg frustrerend en kostbaar.
- Registratie van gevolgde poortfilms vindt plaats per bedrijf (en is niet uitwisselbaar), ook voor de algemene veiligheidsonderwerpen die bij elk bedrijf min of meer gelijk zijn.
- Er zijn verschillen in kwaliteit en actualiteit van de diverse poortfilms. Daarnaast worden in de film verschillende pictogrammen/tekens etc. gebruikt voor het aanduiden van risico's en maatregelen. Dit is erg onoverzichtelijk voor de contractor.

Aanpak

In het NPAL Cluster Health & Safety Excellence ontmoeten HSEQ managers van productiebedrijven en contractors elkaar. Er wordt kennis uitgewisseld over diverse onderwerpen binnen het vakgebied veiligheid, gezondheid en milieu. Daarnaast worden thema's op het programma gezet die vanuit gezamenlijkheid opgepakt kunnen worden. Zo is er een werkgroep die kijkt naar de mogelijkheden van gebruik van het DSP in Noord-Nederland en is er een werkgroep die ondersteuning biedt aan het onderzoek naar poortinstructies door een student Integrale Veiligheidskunde.

Digital Safety Passport

Er zijn, in samenwerking met Deltalinqs en Secure Logistics, meerdere bijeenkomsten georganiseerd om informatie te delen over het Digital Safety Passport. Bedrijven uit de regio Rijnmond die werken met het DSP hebben praktijkervaringen gedeeld. Er is enthousiasme onder NPAL bedrijven, want het levert tijdswinst op bij de poort en er zijn diverse voordelen met betrekking tot het automatisch bijwerken van kwalificaties uit registers en herinneringen ten aanzien van geldigheid. Tegelijkertijd zijn er ook zorgen over privacy en controles. Bovendien werkt het DSP op z'n best als er meerdere bedrijven gebruik van maken (zowel opdrachtgevers als contractors). Er is een investering mee gemoeid en dat levert een kip-ei effect op. Wie jaagt het gebruik van een DSP aan? Wordt het dan ook op grote schaal in Noord-Nederland gebruikt? Dit zijn lastige vragen en daardoor zakte de betrokkenheid van deelnemers in de werkgroep DSP. Met name aan de opdrachtgevers kant was er weinig animo om door te pakken. Daarom is de werkgroep voorlopig on hold gezet.

Poortinstructie

Uit de werkgroep DSP kwamen de knelpunten rondom de poortinstructie naar voren. Er is toen besloten om een gericht onderzoek uit te voeren naar poortinstructies. De aanpak is getoetst bij directeuren van bedrijven die in het H&SE Cluster deelnemen. Het onderzoek wordt uitgevoerd door een student Integrale Veiligheidskunde en zal in januari 2023 opgeleverd worden. Uit de eerste gesprekken blijkt dat er vooral behoefte is aan inzicht en een verbeterde organisatie rondom de poortinstructie. Er wordt ook gekeken naar Best Practices, zoals de Deltalinqs poortinstructie.

Vervolg

Het onderzoeksresultaat zal in het H&SE netwerk besproken worden en de bevindingen uit het onderzoek zullen tot mogelijke vervolgacties leiden. Het kan een nieuwe impuls geven aan oplossingen om de poortprocedure te verbeteren zoals het Digital Safety Passport.

4. Stops

Probleemstelling

Gedurende productiestops in de procesindustrie zijn in korte tijd tientallen tot honderdtallen medewerkers van contractors in en om de productie-installatie onderhoudswerk en projecten aan het uitvoeren. Voor de contractors is dit een piekbelasting die zij niet met eigen medewerkers kunnen invullen. Daar kunnen zij zich niet op organiseren. Veel mensen, veelal anderstaligen worden ingeleend. Dat brengt veiligheidsrisico's met zich mee. Als in het meerdere stops gelijktijdig worden uitgevoerd neemt het probleem alleen maar toe. De vraag is hoe we de veiligheidsrisico's kunnen verminderen door anders met stops om te gaan. Door vergrijzing zal dit probleem de komende jaren alleen maar groter worden. We zien twee fundamentele oplossingen. De eerste is het op elkaar afstemmen van stops. Het tweede is het verkleinen van de stop en daarmee het terugbrengen van de piekbelasting.

Aanpak

In het NPAL Cluster Procesindustrie komen de ketenpartners (opdrachtgevers en contractors) samen om uitdagingen op het snijvlak met elkaar te bespreken. Zo ook het thema 'stops'. Een kleinere werkgroep uit het cluster heeft de problematiek in kaart gebracht en nagedacht over oplossingen.

Regionale planning

Een van de oplossingsrichtingen is een regionale stopplanning. In de regio Eemsdelta (Chemiepark Delfzijl – Eemshaven) is een stopplanning gedeeld door Samenwerkende Bedrijven Eemsdelta (SBE). De planning dient ter informatie voor de betrokken partijen. De werkgroep van het Cluster Procesindustrie heeft de mogelijkheid onderzocht om stops beter op elkaar af te stemmen, zodat de piekbelasting bij contractors verminderd wordt. Dit is niet eenvoudig. De stop planning van een bedrijf is afhankelijk van diverse factoren. Denk aan wettelijke verplichtingen, afhankelijkheid van andere bedrijven op een bedrijventerrein (toeleveranciers), leveringszekerheid voor klanten en andere economische en financiële factoren. Bovendien is een aantal bedrijven onderdeel van een internationaal concern en is de invloed die de regionale vestiging heeft op de stopplanning beperkt. Het delen van de planning is een belangrijke eerste stap.

Stopstrategie

In het Cluster Procesindustrie hebben twee bedrijven, AOC en Kisuma Chemicals, hun vernieuwde stopstrategie gepresenteerd. De periode voor en tijdens een onderhoudsstop zijn vaak hectisch. Productie komt een paar dagen, soms weken, stil te liggen en dat mag niet langer duren dan nodig. Daarom willen bedrijven de frequentie van het aantal stops zo laag mogelijk houden. Er kleven echter ook de nodige nadelen aan een grote, minder frequente onderhoudsstop. Er komen veel ingeleende medewerkers van contractors op het terrein. Dat maakt een stop lastig te managen met als gevolg onder meer verhoogde veiligheidsrisico's.

Beide productiebedrijven hebben hun stopstrategie aangepast van groot en minder frequent, naar kleiner en frequenter. Dat is mogelijk omdat er in batch geproduceerd wordt en de fabriek ook gedeeltelijk stopgezet kan worden. De Best Practices van AOC en Kisuma Chemicals zijn te vinden op de Kennisbank. https://www.npal.nl/best_practice/stopstrategie/
https://www.npal.nl/best_practice/aoc-stopstrategie/

Vervolg

NPAL biedt in de verbeterclusters een platform waarin opdrachtgevers en contractors een open dialoog kunnen voeren en informatie uit kunnen wisselen. Het onderwerp stops zal in het Cluster

Procesindustrie op de agenda blijven staan, want het is bij uitstek een thema waar door middel van ketensamenwerking stappen gezet kunnen worden.


NPAL
Noordelijke
ProductiviteitsAlliantie