



# AT WORK

EEN GREEP UIT DIVERSE VOORBEELDEN UIT DE DAGELIJKE PRAKTIJK VAN BOSKALIS

## WERKEN MET SUBCONTRACTORS

Op vrijwel ieder project werken we met subcontractors voor uiteenlopende werkzaamheden. Er komen lassers en duikers aan boord, op site verschijnen vrachtwagenchauffeurs en kraanmachinisten. Sommige bedrijven

voldoen aan onze veiligheidseisen. Maar soms heb je geen andere keuze dan in zee te gaan met een subcontractor die daar niet aan voldoet. Drie medewerkers delen hun ervaringen.

*Bart Meijering, (SMIT Salvage) salvage master, over de selectie van een subcontractor:*

### “IK WIL EEN GEVOEL KRIJGEN BIJ EEN BEDRIJF. DAAROM GA IK ER ALTIJD NAAR TOE.”

“Als ik een subcontractor zoek ga ik er altijd zelf naar toe: Hoe ziet het bedrijf eruit? Wat voor mensen werken er? Ik praat met het management, vraag naar hun track record, kwaliteitssysteem, risk assessments. Dan krijg je snel een gevoel of je met bekwaame mensen te maken hebt. Of, als ze minder bekwaam zijn, waar de risico's zitten en of we dat kunnen oplossen. Dat gevoel ontwikkel je door ervaring. En als ik de ervaring mis zoek ik binnen de organisatie iemand die mij kan bijstaan. Ik vraag altijd naar het veiligheidssysteem van een subcontractor en ik introduceer ze in NINA. Maar ik zal ze niks opleggen. Waar het om draait is een goede, veilige samenwerking in een open sfeer.”

**“OP BASIS VAN FEEDBACK VAN ONZE MENSEN OP SITE STUUR IK EEN SUBCONTRACTOR BIJ. IN HET UITERSTE GEVAL STUUR IK HEM WEG. DAT HEB IK WEL EENS GEDAAN: ALS MENSEN OP SLIPPERS AANKOMEN MET KAPOTTE LASKABELS IS DAT 'A BRIDGE TOO FAR'.”**

*Wat is jouw ervaring met het veiligheidsbewustzijn van onderaannemers?*

“Ik maak zelden mee dat een subcontractor ons niveau van veiligheidsbewustzijn heeft. Ja, in het Verenigd Koninkrijk, waar ik net een klus heb afgerond. Daar vonden we goede duikers en lassers en dat is dan een hele zorg minder. Maar in Angola bijvoorbeeld is het haast niet te doen om goede subcontractors te vinden. Ik zou liegen



**SALVAGE**

als ik zei dat ik daar dan niet van wakker lig. Want mijn ervaring is dat als het fout gaat, het vaak op dat vlak fout gaat. Het is ons vak om risico's in te schatten en te minimaliseren. Werken met subcontractors betekent helaas vaak compromissen sluiten op het gebied van veiligheid.”

*Hoe ver ga je dan?*

“Zo ver als nog acceptabel is. Kijk, ik kan voor goede PPE zorgen, voor begeleiding op het werk, voor training. Of dat genoeg is blijkt in

de praktijk. De call ligt bij de mensen op site. Zij geven mij feedback op basis waarvan ik kan bijsturen, bijvoorbeeld meer begeleiding bieden of de scope van de subcontractor verkleinen. In het uiterste geval stuur je iemand weg. Maar dan moet je een alternatief hebben, want het werk moet wel gedaan worden. Dat is het dilemma waar je voor staat. Want net zoals jij verwacht dat de ambulance komt als je 112 belt, zo verwacht de klant dat wij de klus klaren als zij ons bellen. Want wij zijn de laatste die ze kunnen bellen.”

Luke Dicks, (Offshore Energy) Senior SHE-Q Engineer at Subsea, over samenwerken:

## “DE NINA-SESSIES HELPEN MENSEN HET GEHEEL TE ZIEN.”



zagen zij het hele plaatje en gingen zij ideeën uitwisselen om problemen samen op te lossen. Ook in Ivoorkust zag ik dat NINA een goede opstap was. Aan boord van één van de vaartuigen van onze opdrachtgevers die we voor het project moesten gebruiken kwamen we problemen met de gezondheid en veiligheid tegen. De opdrachtgever riep een ‘stoplegging’ uit en vroeg ons om aan boord een NINA training te geven. Deze sessies leiden altijd tot heftige discussies, maar dat is juist goed, het geeft je inzicht in waar het werkelijk om gaat. Tijdens de sessies zag ik mensen zich openstellen. Elkaar vinden, hergroeperen en herfocussen bracht het team weer op één lijn.”

### Laat NINA het ijs breken?

“Ja, inderdaad. Maar alleen woorden zijn niet genoeg. Wat je nodig hebt, is dat deze woorden vergezeld gaan van consistent handelen. Zorg ervoor dat NINA meer is dan een poster aan de muur. In Ivoorkust, bijvoorbeeld, werden de schepen uitgerookt, er kwam wifi en de communicatie werd transparanter gemaakt. Het resultaat was dat mensen weer gemotiveerd werden om hun werk te doen, omdat zij het gevoel hadden gehoord te worden en dat zij ertoe deden. Dat is wat

NINA doet. Of, beter gezegd: dat is wat wij doen, met NINA als tool in onze toolbox.”

**“MENSEN WERDEN WEER GEMOTIVEERD OM HUN WERK TE DOEN, OMDAT ZIJ HET GEVOEL HADDEN GEHOORD TE WORDEN, DAT ZIJ ERTOE DEDEN. DAT IS WAT NINA KAN DOEN. OF, BETER GEZEGD: DAT IS WAT WIJ DOEN, MET NINA ALS TOOL IN ONZE TOOLBOX.”**

### U klinkt echt enthousiast!

“Ja, sorry [lacht], maar dat ben ik ook. Ik vind het geweldig om te zien hoe NINA mensen kan motiveren. Het is geweldig om te zien dat zij eerst zuchten, iets mompelen over ‘weer zo’n stomme training over veiligheid’, en ze dan tijdens de sessie te zien veranderen. Soms worden ze zelfs een ambassadeur voor NINA - en voor Boskalis. Dat is toch wat we uiteindelijk hopen te bereiken: dat mensen het gevoel hebben echt bij Boskalis te horen en de NINA-boodschap aan anderen overbrengen.”

Tako de Veth, (D&I) projectmanager Area Middle East, over verschillen in cultuur en veiligheidsbesef:

## “ONZE GROOTSTE ZORG WAS DAT MENSEN GEEN GEVAAR ZIEN.”

“Ik heb in verschillende landen met subcontractors gewerkt, maar een van de grootste uitdagingen vond ik Zuid-Korea, omdat ik er op een aantal onbegrijpelijke dingen stuitte. Bijvoorbeeld de watergrens: de veiligheid op het land is redelijk ontwikkeld, maar op het water valt alles weg. Op iedere lokale boot of A-frame zagen we een ‘cowboy-achtige’ situatie: nul eisen, nul regels. Een kraan moet op het land gecertificeerd zijn, op het water niet. Maar het meest onbegrijpelijke vond ik dat de mensen geen gevaar zien. Als wij bij een klus een hard geluid horen deinzen we automatisch terug: de Zuid-Koreanen niet, die werken gewoon door. Dit was onze grootste zorg.”

### Wat heb je met die zorgen gedaan?

“Twee dingen: we hebben in de operatie zoveel mogelijk checks ingevoerd en tegelijk het veiligheidsbewustzijn van de mensen getraind. In de operatie hebben we op alle belangrijke posities ervaren Nederlanders gezet. Zij kregen de instructie om sterk op de veiligheid te letten en als er iets gebeurde daar meteen op in te gaan.

Onze Nederlandse storbazen hebben heel vaak een ‘time out for safety’ gedaan. Als extra controlemoment hebben we JHA’s ingevoerd voor de meest eenvoudige taken. Daarnaast hebben we veel tijd en moeite gestoken in trainingen: mensen leren wat de gevaren zijn en vooral waarom, en hoe ze moeten handelen. We hebben filmpjes laten zien en voortdurend herhaald dat ze niet in de line of fire moeten gaan staan. Het duurde heel lang voor dit alles een beetje doordrong. Kwamen onze mensen naar me toe: ‘Ik heb het al tien keer uitgelegd, maar hij staat wéér verkeerd’. ‘Dan moeten we het nog maar een keer uitleggen’, zei ik dan. Dat leverde frustratie op, maar het is niet anders: wij zijn verantwoordelijk voor hun veiligheid.”

**“ALLES TIEN KEER UITLEGGEN LEVERT FRUSTRATIE OP, MAAR HET IS NIET ANDERS: WIJ ZIJN VERANTWOORDELIJK VOOR HUN VEILIGHEID.”**



### Ben je tevreden over het resultaat?

“Uiteindelijk wel, ja. Een van de successen was het invoeren van een competitie om mensen te activeren: degene die het vaakst iemand had aangesproken op zijn gedrag of een gevaar had gesignaleerd kreeg een prijs en een certificaat. Dit sloeg aan en is ook door de klant (Daewoo) overgenomen. Al met al was het resultaat dat we een veilig project hebben gedraaid: er zijn geen ongelukken gebeurd door onnadenkendheid. Dus ons geduld werd beloond!”