

Boskalis' eigen veiligheidsprogramma NINA[®]:

'Breng het eigenaarschap terug in het veiligheidsbeleid'

Veel bedrijven adopteren VCA als een breed inzetbaar, kant-en-klaar

veiligheidsbeheerssysteem. 's Lands grootste baggerbedrijf Boskalis deed dat niet en ontwikkelde NINA, een ambitieus veiligheidsprogramma dat het bedrijf past als een handschoen. Behalve een meisjesnaam is het ook een doordacht letterwoord, geregistreerd als handelsmerk. De letters staan voor 'No Injuries No Accidents'.



Op menige werkvloer valt een heel palet aan argumenten te horen waarom er niet veilig wordt gewerkt. Het zouden de omstandigheden zijn die ervoor zorgen dat veiligheidsprocedures niet goed bij de praktijk aansluiten. In die laatste opmerking schuilt zelfs een belangrijke waarheid, die mede aan de basis ligt van 'No Injuries No Accidents', NINA. Zorgen dat veiligheid wezenlijk onderdeel wordt van de cultuur is de kunst en dat lukt niet in een dwingende

top-downbenadering. De werknemers zullen zich 'eigenaar' moeten voelen van hun taken en zich zowel begrepen als gesteund moeten weten bij een vakvolwassen en veilige benadering van hun werk.

Beleid op de schop

Ongeveer vijf jaar geleden besloot Boskalis het veiligheidsbeleid op de schop te nemen. Wilfred Haaijer, SHE-Q manager (SHE = Safety, Health, Environment en Quality,

red.), stond samen met een projectteam als 'facilitator' aan de wieg van de bedrijfseigen filosofie die NINA werd gedoopt. NINA is inmiddels een doorleefde filosofie. Die schrijft werknemers niet tot in detail voor wat zij moeten doen, maar biedt ruimte aan eigen verantwoordelijkheid.

Volgens Haaijer zijn er namelijk nog nooit mensen geïnspireerd geraakt door regels of procedures. Die regels zijn doorgaans te weinig transparant en een woud van



Wilfred Haaijer,
Corporate manager SHE-Q bij Boskalis.

procedures zorgt ervoor dat werknemers zich als kleine kinderen behandeld voelen. Dat neemt overigens niet weg dat je ze wel nodig hebt om bepaalde risico's eenduidig te benaderen. Het spanningsveld waarin NINA voortdurend opereert is enerzijds de noodzaak tot borging van het veiligheidsbeleid en anderzijds het handhaven van de individuele handelingsvrijheid en verantwoordelijkheid van de werknemers. De oude systeemgerichte aanpak deugde maar matig, opdrachtgevers waren onvoldoende tevreden, en het 'oplappen' met extra trainingen en procedures werd niet gezien als oplossing. Veiligheid werd als opgelegd ervaren en het eigenaarschap en betrokkenheid van de gehele organisatie waren duidelijk voor verbetering vatbaar. Naast externe bezwaren van de (toen voor Boskalis relatief nieuwe) opdrachtgevers in 'olie en gas' werden ook intern vraagtekens geplaatst bij de robuustheid van het veiligheidsbeleid. De cultuur moest dus drastisch om: een hele opgave.

Andere aanpak

In 2009 is door de directie een team samengesteld. Hierin waren de belangrijkste interne stakeholders op senior managementni-

veau vertegenwoordigd. Er werd gestart met een intern cultuuronderzoek. Daartoe werd een vragenlijst verspreid onder 4300 medewerkers, van wie er 430 werden uitgenodigd om deel te nemen aan speciale bijeenkomsten van zogenaamde 'focus groups'. Tevens werden 22 representatieve vertegenwoordigers van klanten geïnterviewd. De samengevatte conclusies: 1: Het zit niet in de Boskalis-cultuur om anderen aan te spreken over veiligheid. 2: Werknemers hebben niet de neiging om hun zorgen over veiligheid te delen met hun leidinggevenden. 3: De focus op het klaren van het werk kan de veiligheid in gevaar brengen. De uitkomst kwam niet als een verrassing. Het maakte duidelijk dat het roer rigoureuus om moest en dat de tijd rijp was voor andere aanpak.

NINA is onconventioneel

Safety, Health, Environment en Quality worden te vaak op een nogal ouderwetse en starre manier benaderd door technocraten die sterk geloven in oorzaak en gevolg. Het is dan kennis- en systeemgericht en gaat uit van wantrouwen en controle. Bovendien wordt veiligheidsbeleid vaak gekenmerkt door een negatieve benadering: 'wat gaat er fout, wie doet wat verkeerd en hoe kunnen we dat aanpakken?' Die 'we' zijn dan de managers en de veiligheidsspecialisten. Tot zover schetst Wilfred Haaijer het beeld. "Ik heb hiervoor zeven jaar ervaring opgedaan met het vormgeven van het milieu- en veiligheidsbeleid in een glasfabriek, met de nadruk op milieu. Daarvoor was ik bij Rijkswaterstaat bezig met oppervlaktewaterverontreiniging. Ik ben opgeleid in Wageningen en geen veiligheidsexpert, maar ik heb wel een antenne voor organisatieaspecten. De kracht ligt bij de mensen. Ik vind het belangrijk dat je vanuit een stafafdeling in een partnership met de organisatie werkt, niet opleggend maar ondersteunend. De insteek van NINA is 'wij willen' en niet 'wij moeten'. Bij andere systemen wil je compliant zijn, je bent bezig mensen te managen. Daardoor luister je niet meer naar de mensen, terwijl daar vaak wel de

oplossingen liggen. Compliant zijn is een tick-in-the-box (hokje afvinken, red.). Een regel is niet leidend, onze values wel. Als de omstandigheden er aanleiding toe zijn dan kun je van een regel afwijken. Van een kernwaarde niet. NINA heeft vijf 'values' en vijf 'rules'. Die vormen de basis van het hele veiligheidsbeleid."

Groot teamgevoel

NINA lijkt een heel simpel en overzichtelijk systeem, maar over elk detail is met het projectteam goed nagedacht. Dat geldt voor de samenstelling van de Values & Rules, de trainingen, de naam, het logo, de manier van communiceren, enzovoorts. Alles is in een cocreatie met de organisatie ontwikkeld. Honderden medewerkers waren betrokken bij de ontwikkeling van de filosofie en het ondersteunende programma.

Haaijer: "Als het niet wordt gedragen, moet je het gaan afdwingen. Dat kost alleen maar een hele hoop energie. Wat je creëert, moet ondersteunend zijn voor de organisatie. Wij hebben ons bij de ontwikkeling voortdurend afgevraagd wat mensen in de 'praktijk' nodig hebben om hun werk succesvol en veilig te doen. Voor de aansluiting met die praktijk moet je naar buiten. De werknemers zitten bij Boskalis verspreid over de wereld. Er heerst een hands-on-mentaliteit



Projectteam toont de NINA-vlag na een NINA start-up meeting.



Bedrijfsprofiel Boskalis

Koninklijke Boskalis Westminster N.V. is een grote, van oorsprong Nederlandse onderneming die zich wereldwijd bezighoudt met baggerwerken, offshore energie, inland infra, sleepdiensten en scheepsbergingen. Boskalis concentreert zich op projecten in de markten voor energie, havens en infrastructuur. Het verleent diensten aan oliemaatschappijen, havenexploitanten, overheden, rederijen, projectontwikkelaars, verzekeraars en mijnbouwbedrijven. De ruim 11.000 werknemers bij Boskalis en partnerbedrijven zijn werkzaam in 75 landen. Het bedrijf beschikt over meer dan 1100 vaartuigen. Boskalis is de afgelopen jaren snel gegroeid door onder andere acquisities van Smit, MNO Vervat en recent Dockwise. Ook bij deze bedrijfsonderdelen wordt NINA gefaseerd geïntroduceerd, via hetzelfde concept van cocreatie en open communicatie.

Boskalis' baggerschip 'Gateway' bij baggerproject.

en het teamgevoel is heel groot. Ze worden als professional aan boord gehaald en je zoekt binnen de gemeenschappelijke kaders naar een gedragen set spelregels, waar iedereen het nut van onderschrijft."

Eigenaarschap

Haaijer streeft naar betrokkenheid van de werkvloer: "In de ontwikkelfase ging het vooral om het inzicht krijgen en leren begrijpen. Door welke omstandigheden werken we wel of niet veilig, wat zit medewerkers in de weg? Projectmanagers en kapiteins zijn hierbij belangrijk geweest. Zij zijn ons middenkader, nemen de beslissingen in het veld en weten ook exact wat er nodig is. Dat begint met veel informele

gesprekken. Ik heb zelf heel veel van die gesprekken gevoerd, gewoon aan boord. We hebben tientallen workshops georganiseerd, allemaal op basis van open discussie. In de cultuur van Boskalis zit een ongelooflijke betrokkenheid. De mensen zitten vaak ver van huis en werken met groot 'speelgoed'. Het werk is ook je sociale leven. Je bent iedere keer weken van huis en je moet de klus met een klein team klaren. Samen ben je ervoor verantwoordelijk dat het project tot een goed einde komt. De wederzijdse afhankelijkheid in een projectteam en aan boord is enorm en men voelt zich heel erg eigenaar van het project. Wat wij wilden is dat hetzelfde eigenaarschap tevens gevoeld zou gaan worden voor de veiligheid."

VALUES

I AM RESPONSIBLE FOR MY OWN SAFETY

I APPROACH OTHERS ABOUT WORKING SAFELY

**I TAKE ACTION IN CASE OF UNSAFE OPERATIONS
IF NECESSARY, I WILL STOP THE WORK**

**I ACCEPT FEEDBACK ABOUT MY SAFETY
BEHAVIOUR REGARDLESS OF RANK AND
POSITION**

**I REPORT ALL INCIDENTS, INCLUDING
NEAR-MISSES, TO INFORM OTHERS AND BUILD
ON LESSONS LEARNED**

RULES

**PREPARE A RISK ASSESSMENT FOR EACH
PROJECT, VESSEL OR LOCATION**

**OBTAIN A PERMIT TO WORK FOR DEFINED
HIGH-RISK ACTIVITIES**

**MAKE A JOB HAZARD ANALYSIS FOR
HAZARDOUS NON-ROUTINE ACTIVITIES**

**BE INFORMED ABOUT RISK & CONTROL
MEASURES**

**BE FIT FOR DUTY AND WEAR THE PPE
REQUIRED**

Beslissingsvrijheid

Mensen moeten gaan geloven in de NINA filosofie. Haaijer verklaart: "We leggen uit wat we willen bereiken, geven trainingen waar ook de grote bazen als deelnemer bij zitten en we zorgen dat alle communicatie er serieus uitziet. Daarna moet je ook aan mensen blijven vragen waar hun zorg zit, zodat zij hun ei kwijt kunnen en dat ze zien wat het voor hen kan doen. Ze mogen de manager ook bestoken met hun vragen. Dat is voor het management een kwetsbare opstelling, maar daar zit ook precies de geloofwaardigheid. Als je wilt dat iemand eigenaar wordt van zijn veiligheid, dan moet je ook zorgen voor beslissingsvrijheid. Uitgebreide systemen opleggen werkt niet, want je ontkent daarmee de professionaliteit van je mensen. Het gaat erom zo min mogelijk kaders te stellen. De kaders die je stelt helder te houden en te zorgen dat inspiratie en motivatie de ruimte krijgen. Regels en procedures staan eigenaarschap in de weg. Wij hebben er in twee jaren ontwikkeling continu naar gestreefd om het zo eenvoudig mogelijk te houden."

NINA is overal

Volgens Haaijer maakt NINA een heel breed onderwerp overzichtelijk en simpel: "NINA is ingebed in onze structuur. Het is geen ingekocht gedragsprogramma van een externe

consultant. Het is van onszelf en we zijn er trots op. Dat is de meest positieve energie die je kunt hebben. NINA is onderdeel van onze identiteit aan het worden, het is een veiligheidsfilosofie waarin gedragsaspecten zitten. Er is geen vergadering meer of het begint met NINA. In de functieprofielen staat NINA, elke rapportage bevat een NINA-hoofdstuk en we hebben een NINA start-up meeting voor elk project. NINA wappert op vlaggen, staat in nagenoeg elk stuk drukwerk en is overal onderwerp van gesprek. Medewerkers vragen elkaar wat NINA ergens van zou vinden. NINA is aanwezig in allerlei symbolen en rituelen. Gezien de continue ontwikkelingen met NINA en de groei van het bedrijf hebben we twee jaar geleden een fulltime NINA-programmamanager aangesteld. Hij maakt deel uit van de SHE-Q afdeling en coördineert en ontwikkelt het programma op basis van vraag en behoefte uit de organisatie."

Rituelen

Een cultuur bestaat onder andere uit rituelen. Haaijer zegt daarover: "Dat is wat je doet als organisatie. Om NINA geïmplementeerd te krijgen, hebben we zoveel mogelijk aangesloten bij bestaande rituelen (vergaderingen, rapportages et cetera). Iedereen worstelt continu met veiligheidsvraagstukken: hoe doen we een veilige crew-change

als we daarvoor geen veilig vaartuig hebben, hoe gaan we om met onderaannemers, enzovoorts. Het hanteren van values creëert dilemma's, zeker in de omstandigheden waarin Boskalis werkt: wereldwijd, met een grote diversiteit aan activiteiten en risico's. Om goed met deze dilemma's om te gaan is het belangrijk dat we het open gesprek met elkaar stimuleren. Bij toolboxmeetings gaat men te vaak 'op zender staan' met een of ander top-down onderwerp waaraan niemand op dat moment een boodschap heeft, maar eigenlijk willen we juist het



Een duiker voert reparatiewerkzaamheden uit aan een platform.



Teamwork aan boord. Veel bewegende delen en mensen vraagt continue alertheid.

interactieve naar voren halen. Het moet een gesprek zijn waaraan iedereen bijdraagt. Dat verspreidt kennis en voorkomt dat je het wiel telkens opnieuw moet uitvinden. We communiceren voortdurend onderling over de veiligheid, tussen projectmanagers, maar ook op de werkvloer. Een NINA start-upmeeting, vast ritueel bij ieder project, maakt op projectniveau duidelijk wat we gaan doen, wat de doelstellingen zijn en wat er nodig is om dat veilig te doen. Dat is geen checklist die wordt afgevinkt, maar het is het eigen plan van het team."

Aanspreken

Elkaar aanspreken op veiligheidsgedrag is moeilijk. Ook Boskalis heeft daarin veel energie moeten steken, onder andere via trainingen met acteurs. Medewerkers zien er vaak wat tegenop, als ze horen dat er met acteurs wordt gewerkt, maar uiteindelijk wordt het altijd als zeer leerzaam ervaren. Haaijer vertelt hoe NINA dat heeft verge-

makkelijkt: "Omdat NINA een personificatie is, kun je dat symbool gebruiken. NINA is het engeltje op je schouder. Aan een ander vragen wat NINA ergens van vindt is vele malen gemakkelijker dan vanuit jezelf kritiek uiten: de eerste reactie van mensen is vaak eerst verdedigend. 'Even een NINA-momentje nemen' is een heel gewoon verschijnsel geworden. Zelfs klanten nemen het over, soms hebben ze het al na drie minuten over NINA. Dat is de kracht van branding."

Inzichtelijkheid

Voor opdrachtgevers moet het veiligheidsbeleid inzichtelijk zijn. Haaijer: "Klanten willen altijd meten, cijfers zien, risicoanalyses beoordelen, KPI's (Key Performance Indicators, red.) definiëren. Natuurlijk hebben we die. Ongevallenstatistiek, de IF (Injury Frequency), is met zeventig procent gedaald in twee jaar tijd. Near misses en gevaarlijke situaties worden veel meer gesignaleerd. Dat is met een factor vier toe-

genomen. We rapporteren, we werken met werkvergunningen en taakrisicoanalyses, maar we vragen ons voortdurend af wat het toevoegt, zodat we de papierberg tot een minimum beperken. Dat is namelijk een reële zorg van en een last voor de mensen op de werkvloer. Van de minimale administratie die echt noodzakelijk is, willen we dat iedereen begrijpt waarom we dat doen. We zijn terughoudend geweest met het introduceren van nieuwe tools voor risicomanagement en nieuwe begrippen, want de klant moet het wel herkennen."

Wilfred Haaijer wordt vrijwel wekelijks benaderd door andere bedrijven voor informatie over NINA. Hij spreekt op internationale conferenties over het succes van het systeem.

Hij besluit: "De belangstelling is overweldigend. Ik ben blij met de aandacht, maar het belangrijkste is dat het bij ons werkt!" (MC)

Zie ook www.boskalis-nina.com



Overzicht adverteerders

Escape Mobility Company	02
SBN	08
Trigion Safety Opleidingen	08
NIBHV	16
Haagen Fire Training Products	52
Consultancy Crisisbeheersing	52
B&V Bedrijfs hulpvverlening	54
Rosier Bedrijfs hulpvverlening	55
Falck BHV	56