

# VEILIGHEID BEGINT MET VERTROUWEN



Echte winst behaal je alleen door samenwerking, een open houding en transparantie. Daar is Arjan van Dijk, programmadirecteur van Safety Delta Nederland, stellig van overtuigd. De ambitie van SDN is helder: de Nederlandse (petro)chemische industrie moet in 2030 de veiligste industrie ter wereld zijn. Dat is nogal wat. Hoe gaat hij dat ooit klaarspelen? Een gesprek over kleine stapjes voorwaarts, cultuur, intrinsieke motivatie en het nut van handhaving. Jurgen Hoekstra, voorzitter van de stichting Veiligheid Voorop, valt hem bij.

Arjan van Dijk was van plan na een lange carrière in de petrochemische industrie met pensioen te gaan en een proefschrift te schrijven over procesveiligheid, maar dat liep anders. Het initiatief van Safety Delta Nederland kwam op zijn pad, een kans die hij niet kon laten schieten. Sinds 5 oktober 2020 is hij de programmadirecteur van Safety Delta Nederland (SDN), een samen-

werkingsverband tussen industrie, overheid en wetenschap (triple helix).

## Verbinden

Petrochemie is een belangrijke industrie-sector in Nederland, geeft Van Dijk aan. “Er werken veel mensen, het is een economisch belangrijke poot en we doen het best goed. In de basis is het heel simpel: werk veilig en efficiënt. Als groot bedrijf is je reputatie erg belangrijk. Reputatie hangt samen met vertrouwen. Het veilig uitvoeren van de activiteiten vormt de basis voor dit vertrouwen: vertrouwen van de samenleving, vertrouwen van de aandeelhouders. De vraag die mij intrigeert is ‘hoe breng je alles bij elkaar?’. Ik geloof er heilig in dat je door het samenbrengen van partijen tot nieuwe inzichten komt, dingen voorwaarts kunt brengen. Samenwerking is cruciaal, maar niet zo makkelijk. Bij de SDN hebben we het dan over de pijler verbinden. Het triple helix model helpt daarbij: iedereen draagt bij: industrie, wetenschap en overheden.

Aandacht voor procesveiligheid is belangrijk. Afgezien van mogelijk persoonlijk leed kun je incidenten zien als een kostenpost. “Imago, milieuschade en verliezen in de productie. Een fabriek die stil ligt, levert niks op. Elk incident, elke verspilling van grondstoffen of verstoring van het proces kost geld. Als jij je procesveiligheid goed krijgt, loopt je bedrijf ook goed. De hele keten moet op orde zijn. Alle afzonderlijke onderdelen samen maken dat je veilig bent, dat je bedrijf efficiënt werkt en dus ook geld verdient. Milieuvriendelijk werken en geld verdienen zijn geen tegenstelling. Het gaat juist hand in hand.”

## Toezicht en handhaving

Van Dijk benadrukt dat milieurisico's gerelateerd zijn aan de stabiliteit van je bedrijfsproces. “Je wilt geen lozingen. Je wilt geen verstoringen. Je wilt geen slechte reputatie.” Volgens hem doen Nederlandse bedrijven het best goed, maar er zijn altijd uitzonderingen. “Die hebben veel invloed op het

imago van een hele sector. Daarom zijn normen belangrijk, een kader waar iedereen ten minste aan moet voldoen en waar ook streng op gehandhaafd wordt. Dat kader moet duidelijk zijn: hier moet je minimaal aan voldoen en als je dat niet doet, zijn er consequenties. Ervaring is dan belangrijk: een ervaren overheidsinspecteur of een auditor vanuit het bedrijf ziet veel door gewoon even door een fabriek te lopen, te observeren en de afwijkingen te signaleren, ook door hier en daar een praatje te maken en wat vragen te stellen. Het is meer dan alleen kijken of het papierwerk op orde is.” Hij wijst erop dat het helpt als alle medewerkers alert zijn op afwijkingen. “Het zijn de kleine signalen: een waterzuiveringsinstallatie die net iets anders ruikt dan normaal, het geluid van een pomp of regelklep dat net anders is, dingen die net iets anders worden uitgevoerd. Een open bedrijfscultuur is daarbij cruciaal: ongeacht de rang die je hebt binnen een bedrijf hebt, moet je je vrij voelen om signalen te melden. Dat voorkomt incidenten.”

Terughoudendheid is dan belangrijk. Daarmee bedoelt Van Dijk dat niet ieder incident direct bestraft wordt. “Van dingen die net goed gingen, kun je enorm veel leren. Maar als je voor het melden van ‘near-misses’ bestraft wordt, zul je het de tweede keer wel uit je hoofd laten.”

Daarom pleit hij voor een open, transparante cultuur tussen alle partijen, waar ruimte is om over fouten te praten en van elkaars fouten te leren. “Dat vraagt ook moed. Om fouten toe te geven, moet je sterk in je schoenen staan. En nogmaals: de consequenties moeten te overzien zijn. Mensen maken nou eenmaal kleine fouten die soms door het systeem versterkt worden. Wees daar realistisch in en kijk op die manier naar de veerkracht van de beheersystemen en de bedrijfscultuur.”

## Normen

Als overheid kun je sturen door de normen te versterken. Van Dijk adviseert om daarbij



Arjan van Dijk: “Milieuvriendelijk werken en geld gaan hand in hand”

altijd de mogelijke gevolgen van een nieuwe norm in overweging te nemen. “Als normen in ons land ineens heel veel strenger worden, kan dat tot verhuisgedrag leiden naar een buurland. Met het verplaatsen van activiteiten als gevolg van strengere normen kun je als Nederland wel beter af zijn, maar als je op mondiale schaal kijkt, zal de wereld er als geheel slechter af zijn. Dan werken normen dus tegen je.”

Ook adviseert Van Dijk bij het opstellen van normen gebruik te maken van de kennis die er is. “Ga samen met bedrijfsleven, met medeoverheden, met kennisinstututen en omwonenden op zoek naar de winnende combinatie voor iedereen en volg een realistisch tijdsplan. Ambitie op termijn leidt tot verbetering, stapsgewijze realistische normstelling helpt. We zijn namelijk allemaal professionals die hun werk goed willen doen, maar ook uitgedaagd willen worden. Op een gegeven moment kun je dan door samen dingen te doen creatiever zijn en sneller resultaat behalen. Dát moet je in het Nationaal Milieuprogramma stimuleren, de zoektocht naar de gemeenschappelijke drijvende krachten. Als je die gevonden hebt, kom je er wel.”

## Openheid en vertrouwen

Jurgen Hoekstra, voorzitter van de stichting Veiligheid Voorop, tevens Vice President Benelux BASF en Managing Director BASF

‘Je wilt geen lozingen. Je wilt geen verstoringen. Je wilt geen slechte reputatie’

Nederland B.V., kan zich helemaal vinden in het betoog van Van Dijk. Zijn stichting zet zich in om veiligheid binnen BRZO-bedrijven verder te verbeteren. Voor hem zijn twee dingen belangrijk: optimisme en mensen. “We hebben zoveel kennis, er zijn zoveel technologische ontwikkelingen gaande, er zijn zoveel mogelijkheden... In het NMP zou ik me daarop richten: op de kansen, de mogelijkheden.”

Ruimtevaart is voor hem een bron van inspiratie. “Daar gebeuren dingen die we niet voor mogelijk houden en wel door een doel te stellen. Na de eerste maanlanding wilde ieder kind, waaronder ikzelf, astronaut worden. We hebben net de bijzondere landing van een voertuig op Mars gehad. Fantastisch! Gebruik dat bij het NMP. Stel een doel en ga ervoor. Ga uit van kansen, niet van problemen. Dat werkt inspirerend en enthousiasmerend. Wees ook niet bang om eens op een andere manier naar de materie te kijken. Je kunt telkens kleine stapjes voorwaarts maken, maar je kunt ook een stap terugnemen en naar het grotere plaatje kijken. Stel dat je met een schone lei begint, hoe zou je het dan doen? Hoe zou het er dan uit komen te zien, hoe zou je het dan organiseren? Dan kom je soms tot heel andere inzichten. Dat helpt om verder te komen, maar dat vraagt wel wat.”



Jurgen Hoekstra: “Stel een doel en ga ervoor”

Volgens Hoekstra kom je dan heel dicht bij het betoog van Dijk: openheid en vertrouwen.

“Mensen moeten het doen, mensen gaan het verschil maken. Als je op een onbevangen manier naar een vraagstuk kijkt, zul je soms dingen tegenkomen die voor het collectief goed zijn, maar voor jou als individuele partij minder gunstig uitpakken. Benoem dat. Alleen als je dat open op tafel legt, kun je dat samen oplossen. Met samen bedoel ik alle partijen: overheden, kennisinstututen en het bedrijfsleven.”

### Groot én klein

Samen heeft nog een andere kant: grote bedrijven hebben veel kennis in huis. Vanuit Veiligheid Voorop ziet Hoekjan een taak voor de grote bedrijven om de kleinere bedrijven te helpen. “Het gaat om de hele keten. Je kunt dingen niet los van elkaar zien, niet in de keten, maar ook niet binnen een bedrijf. Voor mij is veiligheid niet iets van één afdeling, maar voor iedereen. Het is een cultuuraspect. Het gaat om mensen: een goed bedrijf zorgt voor zijn werknemers en voor zijn omgeving. Dat is goed voor de mensen, maar ook goed voor het bedrijf. Werknemers zijn dan gelukkiger en minder vaak ziek. Zo word je een aantrekkelijke werkgever. Het gaat niet om lijstjes afkruisen, maar om bewustwording. Iedereen heeft er uiteindelijk belang bij dat onregelmatigheden aan het licht komen. Wees daar naar buiten toe transparant over, zodat ook anderen van je kunnen leren. Je kunt dan vroegtijdig maatregelen treffen, waardoor grotere incidenten worden voorkomen. Daar is wel vertrouwen voor nodig. Veiligheid gaat immers om vertrouwen, het vertrouwen dat iedereen weer veilig thuiskomt na een dag werken en het vertrouwen dat mensen veilig wonen in de buurt van een fabriek.”

### Just Culture

Het management van een bedrijf speelt in dit geheel een belangrijke rol, zowel met voorbeeldgedrag als door het belonen van goede voorbeelden. “Je moet een cultuur creëren

waarin iedereen binnen het bedrijf zich veilig voelt en zich vrij voelt ongewone of onveilige situaties te melden. *Just Culture* noemen we dat. Dat geldt niet alleen voor de operators, maar ook bijvoorbeeld voor de contractors en de mensen die onderhouds- en herstelwerkzaamheden uitvoeren. Ik pleit ervoor dat bij

alles wat je doet, aandacht is voor veiligheid.” Om die reden begint elke bijeenkomst binnen BASF met een veiligheidsmoment. “Dat doet iets met de bedrijfs-cultuur. Weliswaar niet in één dag, maar uiteindelijk pluk je daar wel de vruchten van.”

'Iedereen heeft er belang bij dat onregelmatigheden aan het licht komen'

### Denken in kansen

Hoekstra is benieuwd naar de toekomst. “Alle kansen en mogelijkheden, alle nieuwe ontwikkelingen, big data, de inzet van drones, de transities waar we voor staan. We leven in een fantastische tijd, met alle technologie die in ontwikkeling is. Er gebeurt zo veel, er kan zo veel meer als je in kansen denkt. Als je een doel stelt en er echt voor gaat, zullen we duurzamer worden. Daar is een bepaalde *mindset* voor nodig, maar ik weet zeker dat we dat kunnen.”

Onderwijs is in dit kader belangrijk: kennis opdoen, kennis delen. Jonge mensen kunnen daarin volgens Hoekstra veel betekenen, omdat zij onbevangen kijken. “Daardoor stellen ze dingen ter discussie waar wij zelf niet eens meer over nadenken. Dat leidt tot interessante inzichten. Ik word daar enthousiast van. Jammer dat ik over honderd jaar niet kan kijken hoe de wereld er dan uitziet. Daar ben ik echt heel benieuwd naar.”

Hoekstra benadrukt tot slot dat de samenleving de chemiesector nodig heeft. “We maken prachtige producten, maar stoten ook stoffen uit. Wees daar eerlijk over en pak je rol als onderdeel van de oplossing. Chemie zal nooit een knuffelbeer worden, maar het is wel een aantrekkelijke sector om in te werken. Je kunt echt een verschil maken. Daar moeten we ook jongeren enthousiast voor maken. Ik zie grote kansen. Chemie is *the place to be!*”

Aniek Ahlers en Peter Akkerman