



Medewerkers van Hertel zijn herkenbaar aan hun vuurrode werkkleding.

In gesprek met André M. Schoute:

'Hoe gek maak je elkaar?'

Joyce Koster

Freelance journalist

Hertel Nederland was betrokken bij de ramp in de Amercentrale en werd veroordeeld voor zijn aandeel in de gebeurtenissen. Sindsdien timmert het bedrijf onvermoeibaar aan de weg. Zijn motto: 'Wij werken veilig of wij werken niet'.

Op 29 november 2007 organiseerden NVVK regio Groot Amsterdam en Noordwest-Nederland een symposium over het steigerongeval in de Amercentrale. André M. Schoute, Hertel-directeur Services Nederland, maakte daar als spreker veel indruk op de tweehonderd aanwezigen. Hij vertelde over de impact die de rampzalige gebeurtenissen van 28 september 2003 op het bedrijf en de medewerkers hebben gehad. De emoties van toen klonken in zijn verhaal nog steeds

door. Hertel heeft lering getrokken uit deze harde les en de redactie van NVVKinfo meent dat die informatie voor alle aangesloten veiligheidskundigen van belang is. André Schoute was daarom graag bereid nogmaals zijn verhaal te doen.

Enorme druk

De rechtbank veroordeelde Hertel op 24 mei 2006 voor zijn aandeel in het 'steigerongeval Amercentrale' en

oordeelde dat het bedrijf hoogst onvoorzichtig, nalatig en ondeskundig had gehandeld. Dit betekent niet dat de organisatie slordig in elkaar was gezet. André Schoute: 'Wel zat het werk heel erg tegen. De scaling (aanslag) op de ketelpijpen was zó veel zwaarder dan gedacht dat een zwaarder straalmiddel nodig was. We werkten daardoor langzamer dan gepland. En dat was nog maar bij de aanvang van de stilstand. De druk was dus immens.'

Onder dat soort druk ontstaat op de bouwplaats een enorme fixatie op voortgang, en daar ligt volgens André Schoute de essentie van het vraagstuk. 'De klus moet geklaard, maar hoe gek kun je jezelf maken? Hoe gek laat je jezelf maken en hoe gek maak je elkaar?' Dat het heel belangrijk is dat iedereen leert omgaan met dat soort extreme druk, daarover is iedereen bij Hertel het eens.

Veiligheidsbarrières

Aan de hand van het model met veiligheidsbarrières legt André Schoute uit: 'Er zijn twintig, dertig veiligheidsbarrières in zo'n bouw. Geen enkele barrière is onfeilbaar, maar als je ervoor zorgt dat je ze allemaal op de goede plaats hebt, en elk puntje van onfeilbaarheid verspringt ietwat ten opzichte van de andere, dan is het een ondoordringbaar geheel. Dan kan iemand zich natuurlijk nog op zijn vingers slaan, maar zo ontstaan geen rampen. Bij elke ramp speelt zich een cascade van

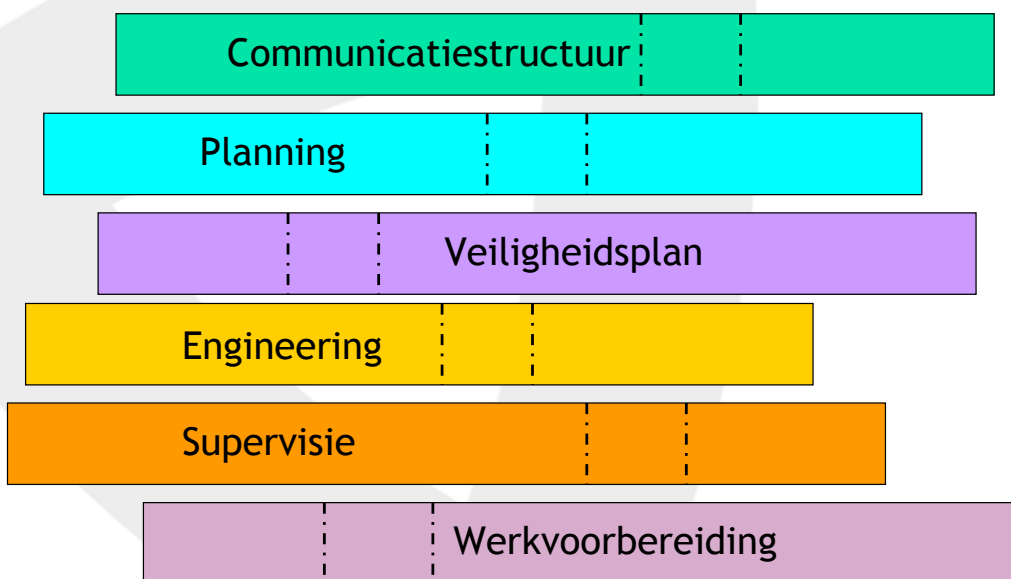
gebeurtenissen af die niet door een volgende barrière tot stilstand zijn gebracht.' Hij brengt de gasexplosie in Warffum en de Schipholbrand in herinnering. Een volgende barrière is volgens hem in zo'n geval een vreselijk sterk karakter dat met de vuist op tafel slaat: tot hier en niet verder. Ook een incident dat op het eerste gezicht niet veel voorstelt, maar wel iedereen wakker schudt, of een planning die niet wordt gehaald, kunnen helpen. Berustend haalt André Schoute zijn schouders op. 'Ergens eindigt het en dat is hier niet gebeurd.'

Veiligheidsbewustzijn

Het was overigens het tweede dodelijke ongeluk van dat jaar. Op het DSM-terrein ontplofte in 2003 een ketel bij het opstarten van een fabriek. Daarbij kwamen drie medewerkers om het leven, respectievelijk van Hertel, GTI en DSM. Uit onderzoek bleek dat er voornamelijk proces- en opstartfouten waren gemaakt door DSM. 'Het was dus een heel verschrikkelijk jaar voor Hertel, een zwarte bladzijde in het bestaan van het bedrijf.'

Hertel heeft zich het Amercentraledrama vreselijk aangetrokken en er vele lessen uit geleerd. Meteen na de ramp was er natuurlijk allereerst de zorg voor nabestaanden en medewerkers. 'Maar vrij snel daarna zijn er intern vele analyses geweest over procedures en waar ze tekortschoten, wat intern moest worden aangescherpt. Er bleken lacunes in de procedurele aspecten en die zijn onmiddellijk verbeterd. Het belang-

Veiligheidsbarrières



strength in partnership

rijkste is waarschijnlijk dat er een "awareness-training" is opgezet. Al het personeel, in tranches van een man of vijftig, heeft deelgenomen aan een trainingsdag met toespraken, trainingen en oefeningen om het veiligheidsbewustzijn op een hoger niveau te brengen. Die awareness-training heeft een enorme mentaliteitsverandering teweeggebracht in het bedrijf. Op 11 januari 2008, de dag waarop het interview plaatsvindt, werkt Hertel 433 dagen zonder ongeval. Bij aankomst in de hal knippert dit resultaat de bezoeker vanaf een informatiezuil toe. 'Daar zijn we onwijs trots op. Dat zijn getallen die voor zich spreken. Attitude is volgens mij het belangrijkste. Wie bij Hertel de moed heeft te zeggen "tot hier en niet verder", wordt beloond. We creëren een sfeer waarin je je kwetsbaar kunt opstellen. Hertel waardeert een nee tegen werk of een signaal als sprake is van een onwenselijke werksituatie. Medewerkers die verwarrende situaties melden of die suggesties hebben, worden geprezen.'

André Schoute schetst een voorbeeld: 'Een jaar geleden hadden we een flinke opdracht aangenomen. Anderen zouden de steigerbouw voor hun rekening nemen. De klant had geregeld dat het werk wel op een rolsteigertje kon worden uitgevoerd. We zijn in gesprek gegaan met de klant en als gevolg daarvan heeft de assistent-bedrijfsleider gezegd: "Zo gaan we niet aan het werk." Hij heeft op basis van zijn risico-inschatting besloten de opdracht terug te geven. Die standvastigheid, de confronterende mening en het confronterende besluit zijn te prijzen. Top! Zo doen wij dat bij Hertel. Het bewustzijn van onze mensen is op een aanmerkelijk hoger niveau gebracht.' Saillant detail: de opdrachtgever was een semi-overheidsinstelling.

Voorbeeldfunctie

Hertel opereert wereldwijd met bijna 7.000 mensen. André Schoute: 'We groeien als kool, met name internationaal, en we richten ons op veiligheid vanuit ethische optiek. We weten namelijk als geen ander wat het doet met je organisatie.' De kern van de activiteiten ligt in West-Europa, en behalve informeel contact hebben de Europese veiligheidsmanagers regelmatig bijeenkomsten waar ze best practices uitwisselen. Er zijn bovendien uitwisselingsprogramma's van ervaringen, problemen en kwesties. 'Zo worden we elke dag een klein beetje beter', aldus André Schoute. Ook het awareness-programma komt regelmatig terug. Aan die trainingen neemt het hele personeel deel inclusief het management. Het personeel dat ingehuurd wordt, draait mee. André Schoute vervolgt: 'Dat personeel is overigens afkomstig van zeer streng geselecteerde inleenbedrijven, onder ander van een waarin we een 50%-deelneming hebben. We weten dat ze hetzelfde normen- en waardenstelsel hanteren als Hertel. Onze medewerkers hebben een voorbeeldfunctie. Daarom zijn ze inmiddels allemaal herkenbaar aan vuurrode werkkleding. Dit maakt dat iedereen zich extra bewust is van zijn verantwoordelijkheid.'

Veiligheid in breder verband

André Schoute is bestuurslid van Stichting Samenwerken voor Veiligheid (SSVV), die het VCA-systeem beheert en van de VOMI (branchevereniging van dienstverlenende ondernemers in de procesindustrie), waar hij veiligheid in zijn portefeuille heeft. Hij is er voorstander van dat de managers van Hertel zich aansluiten bij organen die invloed uitoefenen op veiligheid. 'De regiomanager in het noorden van het land is bijvoorbeeld bestuurslid van een veiligheidsaannemersoverleg dat de NAM organiseert. Het voordeel ervan is dat je een consistent verhaal moet hebben. Het wordt zo steeds meer "a natural way of doing things".

Dat geldt ook voor bouwplaatsleiders en hoofdopzichters. Bij petrochemische fabrieken vindt vaak lokaal veiligheidsoverleg plaats. Bij Esso zijn wij voorzitter van het aannemersoverleg, bij de Total raffinaderij in Vlissingen spelen we een prominente rol, op het DSM-terrein zitten we in een werkgroep. Het moet heel natuurlijk zijn dat je naast je reguliere werk een functie hebt in het stimuleren van veiligheid in breder verband. We willen graag duidelijk maken dat Hertel, als er een initiatief is dat de veiligheid verbetert, dat initiatief van harte steunt. Op deze manier proberen we op alle fronten veiligheid boven aan de agenda te krijgen. En met het argument dat veiligheid duur is, vegen we de vloer aan. Als je denkt dat veiligheid duur is, moet je eens een ongeluk proberen', besluit hij cynisch.





André M. Schoute

Best practices en de rol van de NVVK

Het was, kortom, een harde leerschool. Volgens André Schoute is alles terug te voeren tot het overzicht. 'In de engineering bestaat het begrip "HAZOP" (Hazard and Operability study). Als het ontwerp is gemaakt, worden er teams samengesteld. Neem een ontwerp van een chemische fabriek, waar zich 1.070 processen afspelen. Temperaturen, drukken, elektriciteit, explosiviteit, veiligheidssysteem, procescontrol-systemen, pneumatiek, hydrauliek, enz. In een HAZOP-sessie worden allerlei "what if-scenario's" doorgenomen en worden modelmatig wat/als-situaties besproken, geanalyseerd en in teamverband heel diepe risico-assessments gedaan. Ik denk dat voor dit soort heel grote projecten een vergelijkbare sessie op haar plaats zou zijn. Het zou de standaard moeten zijn, en ik denk dat de NVVK daarin een rol zou kunnen hebben. Wat zijn nou best practices bij grote projecten?'

Geheugensteuntje

Op 28 september 2003 stortte in ketel 9 van de Amercentrale in Geertruidenberg een steiger van 65 m hoog in. De steiger was daar gebouwd om de ketelwand te reinigen. Vijf mensen vonden de dood; drie raakten zwaar gewond.

De rechtbank in Breda concludeerde na diepgaand onderzoek dat de steiger is ingestort doordat er te weinig diagonalen of schoren waren aangebracht in de basis van de steiger. Het ontbreken van die schoren was een tekortkoming van het ontwerp van de steiger. Hoofdaannemer CMI Energy Services BV werd veroordeeld tot € 100.000 boete.

Hertel werd veroordeeld tot € 300.000 boete voor 'hoogst onvoorzichtig, nalatig en ondeskundig handelen'. In het vonnis werd meegenomen dat 'Hertel de rechtbank [ervan] heeft overtuigd dat zij na het ongeval interne procedures heeft verbeterd en veel belang hecht aan veilig werken.'

Albuko (de steigerbouwer) werd veroordeeld tot € 450.000 boete voor 'dood door schuld, meermalen gepleegd,' en voor overtreding van de Arbo- en de Arbeidstijdenwet.

Tegen de ontwerper van de steiger is één jaar gevangenisstraf geëist.

Opdrachtgever Essent schikte de zaak.

Het bestuurlijk onderzoek door de Arbeidsinspectie naar het ongeval in de Amercentrale is gepubliceerd in de *Rapportage steigerongeval Amercentrale*. Dit rapport kunt u downloaden van http://docs.szw.nl/pdf/129/2007/129_2007_3_10631.pdf

Hertel in vogelvlucht

Hertel is in 1985 opgericht door een Duitser die vanuit Amerika naar Nederland emigreerde. Het begon allemaal met de isolatie van stoominstallaties op schepen. De behoefte aan diversificatie werd ingegeven door de behoefte van klanten aan geïntegreerde dienstverlening. Inmiddels heeft Hertel ongeveer 7.000 medewerkers in dienst. Het bedrijf bestaat uit vier business groups, met daaronder dertien business units. Het bedrijf bouwt, onderhoudt, modificeert en ontmantelt industriële installaties in de (petro)chemie, energie-, afval- en procesindustrie. Voor de defensie- en offshore-industrie ontwerpt, levert en installeert Hertel de architectural outfitting, accommodatiemodules en gespecialiseerde technische modulaire units. Daarnaast produceert en verkoopt Hertel een totaalpakket van industriële afdichtingen, pakkingen en compensatoren.

Hertel heeft veel ervaring in voorbereiding, coördinatie, uitvoering, nieuwbouw en onderhoudswerk, met een veelzijdig dienstenaanbod, waaronder steigerbouw, isolatie, stralen en conserveren, werktuigbouwkundig werk. Hertel opereert wereldwijd en heeft vestigingen in Noordwest-Europa, Oost-Europa, het Midden-Oosten, Canada en Azië.