



Nienke de Wilde (DCMR) en Bernhard Niemeyer-Pilgrim (bp)

VEILIGHEID IS DE BASIS

Het verscherpt toezicht op de raffinaderij van bp in Rotterdam werd afgelopen voorjaar opgeheven. Nienke de Wilde (DCMR Milieudienst Rijnmond) en Bernhard Niemeyer-Pilgrim (bp) blikken terug op de voorbije periode, vertellen over genomen maatregelen en de lessen die zijn geleerd.

Foto's: Pierre Crom

In 2021 werd de raffinaderij van bp in Rotterdam onder verscherpt toezicht gesteld. Waarom gebeurde dit?

Nienke de Wilde (directeur Toezicht en Handhaving DCMR): “Het was een combinatie van factoren. Eind 2020 werd een ernstige overtreding aangetroffen, wat de koel- en blusleidingen op de gasbollen betrof. Daarnaast signaleerden wij een aantal ernstige incidenten, onder andere een HF-lekkage [waterstoffluoride, red.J], wat een zeer gevaarlijke stof is. Daarnaast was er een stroomstoring en een klachtengolf naar aanleiding van het affakkelen. Dat was op zich al ernstig genoeg, maar wij vonden ook dat bp dit destijds vrij reactief en niet voldoende transparant oppakte. Wij twijfelden of het bedrijf in staat was om de slag te maken naar een veiligere site. Daarom adviseerden wij het bevoegd gezag, de provincie Zuid-Holland, om verscherpt toezicht in te stellen.”

Wat is verscherpt toezicht precies?

De Wilde: “Daar bestaat geen standaardproces voor. In de praktijk betekent het dat wij als toezichthouder meer tijd krijgen van het bevoegd gezag, hier provincie Zuid-Holland, om te investeren in een overtreder, bp in dit geval. Vaak vragen wij het bedrijf om een verbeterplan op te stellen, waarin het op een rijtje zet wat er moet gebeuren om te verbeteren. Veelal komen daar ook meer inspecties - vaak onaangekondigd - bij kijken. Verder vindt er een onderzoek naar de veiligheidscultuur plaats, wat onze gedragsdeskundigen samen met bp hebben opgepakt.”

Wordt dit verscherpt toezicht vaak door jullie toegepast?

De Wilde: “Het is zeker niet zo dat jaarlijks meerdere bedrijven onder verscherpt toezicht worden gesteld. Er zijn verschillende regimes waaruit wij kunnen kiezen om een bedrijf extra aandacht te geven. Je hoopt dat bedrijven er vanaf komen; soms komt er weer een bij. Jaarlijks komen er twee à drie bedrijven voor zo'n regime in aanmerking.”

Hoe is dit destijds bij bp ontvangen?

Bernhard Niemeyer-Pilgrim (vp refining bp in Rotterdam): “Op dat moment was ik vp HSEC voor refining, terminals & pipelines bij bp in Londen. Ik herinner mij dat ik een telefoontje kreeg waarin mij werd verteld dat de raffinaderij in Rotterdam, mede naar aanleiding van een incident bij de hoogrisico-alkylaatsunit, onder verscherpt toezicht was geplaatst. Dat had nooit mogen gebeuren.

“LEIDERSCHAP BEGINT OP DE WERKVLOER”

BERNHARD NIEMEYER-PILGRIM (BP)

Bij verscherpt toezicht komt je license to operate in het geding. Daarom kwam de raffinaderij niet alleen onder verscherpt toezicht van het bevoegd gezag, maar ook onder dat van het eigen bedrijf te staan. We kregen extra ondersteuning vanuit de bp-group om de situatie te herstellen en te begrijpen wat er precies mis was gegaan. We wilden weten hoe het zover had kunnen komen, waarvoor grondig onderzoek nodig was dat niet alleen technisch van aard was, maar ook aandacht had voor de menselijke prestaties. Wij wilden weten welke systeem niet functioneerde en daarvoor niet naar één persoon of afdeling kijken.”

Wat kan een bedrijf onder verscherpt toezicht doen om zo snel mogelijk uit deze situatie te komen?

Niemeyer-Pilgrim: “Het belangrijkste is te begrijpen wat er misging en daar actief van te leren, zodat het niet opnieuw gebeurt. Daarvoor heb je een meerjarenplan nodig dat veiligheid structureel verbetert, gebaseerd op feiten en data, niet op aannames of goed vertrouwen. Alleen dan kun je duurzaam verbeteren.”

Waarin schoot bp tekort als het gaat om de bedrijfsvoering, afspraken binnen het bedrijf en richting het bevoegd gezag?

Niemeyer-Pilgrim: “Verantwoordelijkheden moeten glashelder zijn. Wat is jouw taak, bijvoorbeeld op het gebied van onderhoud en inspectie? Je moet je rol kennen en afspraken nakomen. Leiderschap begint op de werkvloer. Tegelijkertijd moet het management vaker op de werkvloer aanwezig zijn. Ik ben bijvoorbeeld zelf drie keer per week in de plant. Dan sta je in contact met mensen en bouw je vertrouwen op, wat voor medewerkers de drempel verlaagt om iets te melden. Dat is ontzettend belangrijk. Wat ik in mijn tijd bij Dow Chemical heb geleerd: wees proactief en transparant. Wacht niet tot er iets misgaat.”

In hoeverre heeft bp hierin met DCMR samengewerkt?

De Wilde: “De punten die Bernhard noemt zijn herkenbaar. Wij hebben een instrument waarmee je de perceptie van veiligheidscultuur kunt meten, dat bp vanaf het begin volkomen heeft omarmd. Alle medewerkers hebben vragenlijsten ontvangen. De uitkomsten geven een indicatie van wat men ervaart. Er waren bijvoorbeeld mensen die zich door de incidenten onveilig voelden. Ook ervoer men een hoge werkdruk en medewerkers hadden soms het idee dat kosten boven veiligheid werden gesteld. Het mooie was dat bp daar vervolgens mee aan de slag is gegaan. De uitkomsten van de interviews zijn binnen het bedrijf breed besproken. Managers hoorden de verhalen uit de interviews aan, waarvan je leert en waarmee je in de veiligheidscultuur investeert. De slag die jullie organisatie heeft gemaakt, bestaat vooral uit het omarmen van die veiligheidscultuur. Daarin hebben jullie je ook kwetsbaar opgesteld, door onze gedragsdeskundigen uit te nodigen en open te zijn over wat er speelt. Dat is een sleutel geweest in de verandering van reactief naar proactief. Dat is denk ik wel...”

Prijzenswaardig geweest?

De Wilde: “Ja, een organisatie moet het zelf doen. Wij zijn niet verantwoordelijk voor de veiligheidsprestaties van bp. Het is heel goed hoe bp het verbeteren van hun veiligheidscultuur heeft opgepakt.”

Soms voelden de medewerkers zich onveilig op de werkvloer, zeg je net. Kun je een inschatting geven van het risico op de veiligheid en het milieu die in het geding zijn geweest, zowel binnen de poort als daarbuiten?

De Wilde: “Buiten de poort denk ik niet. De kans op incidenten was groter doordat bepaalde voorzieningen niet werkten. Hoe zie jij dat?”

Niemeyer-Pilgrim: “Risico's gaan over wat er kan gebeuren. Een veiligheidssysteem werkt met verschillende barrières die voorkomen dat een incident plaatsvindt of de gevolgen ervan



**“HET INCIDENT BETROF HF, EEN
EXTREEM TOXISCHE STOF, WAARVAN
JE NIET WIL DAT DIE ONTSNAPT
EN EVENTUEEL BUITEN DE SITE
TERECHTKOMT”**

NIENKE DE WILDE (DCMR)



**“DE RAFFINADERIJ KWAM NIET ALLEEN
ONDER VERSCHERPT TOEZICHT VAN
HET BEVOEGD GEZAG, MAAR OOK
ONDER DAT VAN HET EIGEN BEDRIJF TE
STAAN”**

BERNHARD NIEMEYER-PILGRIM (BP)

beperken. Zo'n barrière kan een training of een technisch aspect zijn. Wij onderscheiden opleidingen, hardware, software en menselijke prestaties. Je probeert altijd meer dan één barrière te creëren. Er vindt continu risicomanagement plaats. Soms kan een barrière niet sterk genoeg zijn. Je moet dus

"DAT IS EEN SLEUTEL GEWEEST IN DE VERANDERING VAN REACTIEF NAAR PROACTIEF"

NIENKE DE WILDE (DCMR)

voortdurend de kracht van barrières controleren. Het risico kan eruit bestaan dat iemand gewond raakt of erger, of dat het milieu wordt aangetast. Dat was in dit geval niet zo; het incident was lokaal van aard en had geen impact op het milieu."

De Wilde: "Het incident betrof HF, een extreem toxische stof, waarvan je niet wil dat die ontsnapt en eventueel buiten de site terecht komt. Dat was ook de reden dat wij dit heel serieus namen, en bp gelukkig uiteindelijk ook."

Wat is er inmiddels aan concrete verbetermaatregelen ingevoerd om de tekortkomingen te ondervangen?

Niemeyer-Pilgrim: "We hebben een aantal wijzigingen in het managementteam doorgevoerd. Zo ben ik sinds 2,5 jaar vp refining van de raffinaderij in Rotterdam. We sturen sterk op consistentie: doen wat je zegt en open communiceren over wat beter kan. Er is een veiligheidsplan, waarvan de uitvoering zowel intern als van buitenaf wordt gecontroleerd. Wij hanteren de drie F'en. Ten eerste 'follow the rules'. Je moet de regels kennen - training - en de juiste procedures volgen. De tweede 'F' is 'finish what you start'. Probeer niet alles tegelijkertijd te doen en focus te houden. Houd je aan het plan. De derde 'F' is 'follow up', wat inhoudt dat je op dagelijkse basis prestatie management toepast."

Als het over veiligheid gaat, klinkt het vaak zo logisch, bijna voor de hand liggend.

Niemeyer-Pilgrim: "Veiligheid heeft met meerdere aspecten te maken. Het betekent dat je goed bent opgeleid, je voorbereidt en stopt als iets niet goed werkt. Zoek uit wat het probleem is en ga alleen verder wanneer je zeker van je zaak bent. Veiligheid gaat verder dan een afdeling; het heeft betrekking op het leiderschap op alle niveaus. Managers kunnen niet alles weten of zien. Daarom moeten medewerkers op de werkvloer zich niet geremd voelen iets aan te kaarten en erover te praten. Dat klinkt misschien soft, maar dat is juist de kern van een sterke veiligheidscultuur."

De Wilde: "In een organisatie moet je de veiligheid voelen om je uit te kunnen spreken. Aan de ene kant kijken wij naar de hardware, hoe installaties functioneren en worden onderhouden. Daarnaast is er de software, waarmee afspraken en procedures worden bedoeld. Het derde element is mindware, wat voor veiligheidscultuur staat, hoe je dingen met elkaar doet. Tijdens het verscherpt toezicht hebben jullie op al deze vlakken stappen gezet. We hebben goed samen opgetrokken bij het weer veilig in

bedrijf stellen van de HF-installatie. Daarnaast was er focus op de achterstand die op het gebied van inspectie en onderhoud was opgelopen. Dit was een bijzonder hardnekkig punt, maar dit is nu structureel geborgd. Hierbij gaat het echt om procedures die goed moeten worden geïmplementeerd, wat er nu prima uitziet. Ook hebben jullie in mindware, ofwel veiligheidscultuur, geïnvesteerd. Jullie begrepen goed dat jullie op al deze gebieden moesten acteren."

Samenvattend, waartoe hebben het verscherpt toezicht en de getroffen maatregelen geleid?

Niemeyer-Pilgrim: "De conclusie is dat wij over systemen beschikken die wij volgen en transparant moeten zijn. Wij staan niet meer onder verscherpt toezicht, maar in onze manier van werken maakt dat geen verschil meer. Wij streven nog altijd hetzelfde veiligheidsniveau na. Bovendien was alles volkomen logisch wat DCMR aangaf. Het is jouw taak, jouw veiligheid en ook die van jouw collega's. Het maakt niet uit wie de boodschap brengt. Wij moeten bescheiden blijven. Van onze eigen mensen kregen wij soms stevige kritiek. Als je dat accepteert, kun je verder. Het was zaak de werkelijkheid te accepteren."

De Wilde: "Mooi dat je dit zegt. bp scoorde goed op onze quickscan die we in 2018 uitvoerden. Intern heerste bij bp het beeld dat zij op dat vlak goed bezig waren. Maar wat er gebeurde vanaf eind 2020 laat zien dat je altijd alert moet blijven, en bescheiden."

Niemeyer-Pilgrim: "Het is riskant ervan uit te gaan dat het veilig is als er geen incidenten plaatsvinden. Zoals ik net aangaf, veiligheid draait om de kracht van de barrières, die je aan de hand van indicatoren kunt meten. Dat dien je dagelijks te monitoren. Een raffinaderij is een zeer complex, groot systeem. De raffinaderij draait 24/7 en je hebt duizenden mensen en equipmentonderdelen te managen. Er zal geen dag voorbijgaan dat veiligheid 'af' is. Je hebt daarom structuur nodig."

Het verscherpt toezicht werd dit voorjaar opgeheven. Hoe is dat door jullie ontvangen?

Niemeyer-Pilgrim: "DCMR nodigde ons uit voor een gesprek, waarin wij te horen kregen dat het verscherpt toezicht werd opgeheven. Natuurlijk waren wij blij met dat nieuws, binnen het hele bedrijf. Een donkere wolk boven de raffinaderij in Rotterdam was weggetrokken."

De Wilde: "Met het brengen van dit nieuws ging bp terug naar het reguliere toezichtregime dat voor dit soort hoogrisicobedrijven geldt. Daarmee is het zeker niet 'off the hook', want dit is een flink toezichtregime waar het mee te maken heeft, waarbij meerdere toezichthouders vanuit meerdere expertises op meerdere dagen langskomen. Dit is niet een industrie waarbij je kunt zeggen: 'er zal nooit meer iets misgaan'. Wel denken wij dat de risico's, voor deze bedrijfstak, voor nu voldoende beheerst zijn voor regulier toezicht."

Niemeyer-Pilgrim: "Positief was ook dat de raffinaderij van bp eerder dit jaar de VOMI Safety eXperience Award won. Dit is een prijs die wordt toegekend aan de opdrachtgever in de procesindustrie waar medewerkers van contractors de meest veilige werkvloer zeggen te ervaren. Daar zijn wij bijzonder trots op. Maar, zoals jij zegt: honderd procent veiligheid bestaat niet."



Je moet dagelijks blijven opletten en leren - ook van near misses. Als je nu stopt, ga je achteruit. Doorlopend komen nieuwe mensen binnen, nieuwe materialen en vergeet ook niet dat wij met ruwe olie werken. Met dit product is het zaak dagelijks te blijven leren."

De Wilde: "Het is een lastige tijd voor bedrijven in de haven. Ze staan economisch onder druk, maar het blijft belangrijk om veilig te opereren. Wij zitten er bovenop om er samen voor te zorgen dat ook in de huidige economische omstandigheden de veiligheid geborgd blijft. Dan is het fijn als organisaties transparant zijn."

Hebben jullie nog een boodschap aan andere bedrijven?

Niemeyer-Pilgrim: "Creëer een omgeving waar medewerkers zich veilig voelen om zich uit te spreken. Dan weet je al in een vroeg stadium waar problemen zich bevinden. Het tweede is: wees proactief en transparant. Verder - wat ik eerder ook zei - maak verantwoordelijkheden helder."

De Wilde: "Bedrijven zijn zelf in the lead om de veiligheid te verhogen. Als je de verantwoordelijkheid op deze manier neemt, heeft dat ook effect. Dan kunnen wij de toezichthouder zijn die wij willen zijn en bedrijven ondersteunen met het meten van de veiligheidsperceptie. Ook kunnen wij meekijken naar de risico's op de lange termijn. Als je daar open over kunt praten, denk ik dat wij meer aan elkaar kunnen hebben."

Niemeyer-Pilgrim: "Zonder veiligheid hebben raffinaderijen geen toekomst. Veiligheid is geen prioriteit, maar de basis van waaruit wij werken. Wij zijn niet perfect, maar verbeteren onszelf dagelijks. Dat is hoe ik het zie."

WIE IS NIENKE DE WILDE?

Nienke de Wilde geeft sinds november 2022 als directeur toezicht en handhaving leiding aan de 250 medewerkers tellende afdeling toezicht en handhaving bij DCMR Milieudienst Rijnmond. Zij was daarvoor al bij DCMR werkzaam als hoofd van de afdeling die milieu-inspecties uitvoert bij grote bedrijven.

WIE IS BERNHARD NIEMEYER-PILGRIM?

Bernhard Niemeyer-Pilgrim is sinds april 2023 vp refining van bp in Rotterdam. Hij heeft in Münster chemische technologie gestudeerd. Na voor Dow Chemical te hebben gewerkt, startte hij in 2012 bij bp. Bij bp was hij onder meer verantwoordelijk voor de raffinaderij in Lingen.