

## **ABLE brengt beweging in de stop**

### *Verslag van de voorbereiding op de Turn Around van NAK 4*

Eens in de zeven jaar wordt de “NAK 4” – een nafta-kraakinstallatie van SABIC Europe in Geleen – stilgelegd voor groot onderhoud, een zogenaamde *Turn Around of Stop*. Een enorme klus waar veel partijen bij zijn betrokken. Om een indruk te geven: de duur van stop bedraagt 37 dagen, er worden in die periode ongeveer 270.000 manuren verspijkerd door meer dan 1500 specialisten. Er zijn 90 contractors en sub-contractors bij betrokken. Alleen al de voorbereiding en planning van deze klus heeft 2 jaar in beslag genomen.

Tot in de kleinste details zijn alle activiteiten die moeten gebeuren in kaart gebracht en vastgelegd in een planning. Die planning wordt gerealiseerd door een groot aantal teams dat elk een deel van de kraker aan gaan pakken. Dat gebeurt volgens strakke regels en een zeer strak tijdpad. De technische uitvoering van die werkzaamheden zal geen problemen opleveren, de kwaliteit van de betrokken partijen is onomstreden. Het verschil wordt gemaakt door de wijze waarop al die betrokken teams en betrokken partijen samenwerken en communiceren. Dat besef is duidelijk aanwezig bij de *Turn Around Manager*, Jacques Kemp. Hij heeft opdracht gegeven aan Thissen Consult om ter voorbereiding van de ‘executionfase’ activiteiten te ontwikkelen ten behoeve van de betrokkenen om de geldende procedures en taakverdeling eigen te maken en de communicatie en samenwerking zo effectief mogelijk te laten verlopen. De opdracht is in samenwerking met ABLE BV, Teamovation en de van Gemert Groep vormgegeven.

In acht sessies komen telkens ruim vijftig technici met een flinke mix aan expertise bij elkaar. In de vroege uurtjes vertrekt een bus met de deelnemers naar Targnon in de Belgische Ardennen.

Daar aangekomen wordt onder het genot van een bak koffie en broodjes een motiverende ‘peptalk’ gehouden waarin informatie wordt verstrekt over de Stop.

Al gauw gaan de deelnemers verdeeld in groepen op weg om, na een korte ‘opwarmer’ een flinke wandeling te maken aan de hand van een routebeschrijving. Tijdens die wandeling krijgt elke groep een aantal opdrachten uit te voeren. Die zijn er op gericht om een beeld te krijgen van de ervaring van de ander, elkaar wat beter te leren kennen en mogelijke barrières tussen de verschillende bedrijven en afdelingen waar ze voor werken weg te nemen. De wandeling verloopt zeer geanimeerd, het ijs is dan gebroken. Na terugkomst schrijft elke groep een aantal aanbevelingen op voor de andere groepen (dat is één van de opdrachten tijdens de wandeling). Die worden gepresenteerd.

Na de lunch begint het ‘echte werk’. Het oefenen met de werkwijze die tijdens de Stop wordt gehanteerd. Daartoe is een oefening ontwikkeld waarin de werkzaamheden tijdens de Stop nauwkeurig worden gesimuleerd. Alle aspecten die essentieel zijn hebben een plek in de simulatie.

Iedere medewerkers krijgt een rol toebedeeld die qua verantwoordelijkheden en bevoegdheden sterk overeenkomt met zijn of haar rol tijdens de Stop. Zo wordt er geoefend met de Pre Task Meeting, de Werkvergunning, Risico-Inventarisatie en -Evaluatie,

veranderingen in de scope van het werk, de overdrachtmomenten en de planning. Er wordt gewerkt in multidisciplinaire teams waarin medewerkers van SABIC en de contractors ook tijdens de Stop feitelijk samenwerken. Dit gebeurt in een heldere rolverdeling op basis van het zogenaamde *Trio-concept*. Dat houdt in dat voor iedere klus of opdracht een driemanschap gezamenlijk verantwoordelijk is voor het resultaat, waarbij de Uitvoerder primair verantwoordelijk is voor de voortgang, de Inspecteur TD voor de kwaliteit en Inspecteur Productie voor de veiligheid.

Het enige dat afwijkt van de werkelijke situatie is de inhoud van de opdracht. De teams maken samen een brugconstructie die is samengesteld uit diverse onderdelen die in ‘Trio’s’ moeten worden opgepakt. Het basisonderdeel wordt samengesteld uit steigermateriaal, loopdelen worden gemaakt van houten balken en de constructie wordt overdekt met een dak van zeildoek. Om tot het eindresultaat te komen moeten deze onderdelen naadloos op elkaar aansluiten. Er moet op vele fronten worden samengewerkt, er moet gebruik worden gemaakt van gedeelde ‘resources’, de werkzaamheden moeten in de tijd op elkaar aansluiten en veiligheid gaat bovenal. Kortom er bestaan vele onderlinge afhankelijkheden die nauwkeurig op elkaar afgestemd moeten worden, net als bij de echte Stop.

Het ‘spel’ wordt zeer serieus genomen. Iedereen duikt in zijn rol en maakt zich die zo snel mogelijk eigen. Er wordt instructie gegeven in het leggen van knopen en het bouwen van steigers. De teams steken de koppen bij elkaar voor een korte briefing en onderlinge afstemming. Na korte tijd wordt er op het gehele terrein hard gewerkt. Het krioelt er van de plukjes mensen die samen een deel aanpakken en de Construction Managers die het geheel aansturen. Het lijkt al griezelig veel op de mierenhoop die ze tijdens de echte stop tegen gaan komen. Los van de ernst is er natuurlijk ook ruimte voor plezier. Al gauw worden over en weer grappen gemaakt en ontstaat er een gezonde dosis zelfspot als iets faliekant fout gaat. Stap voor stap krijgt het eindresultaat meer vorm.

Aan het eind van de middag is iedereen trots op het behaalde resultaat.

Als alles is afgebroken wordt de dag afgesloten met een voedzame maaltijd en een drankje om het succes te vieren.

Het is duidelijk dat de dag aan de doelstellingen heeft voldaan. Dat wordt geïllustreerd door opmerkingen als: “leuk om vooraf al een beeld te krijgen met wie je gaat samenwerken”, “het belang van samenwerken was me vooraf eigenlijk helemaal niet zo helder”, “ik heb nog nooit meegemaakt dat zo zorgvuldig aandacht wordt besteed aan dit stuk van het werk” en “het is me nu veel duidelijker wat de rol van al die Inspecteurs is”.

### **Naschrift:**

De Stop is inmiddels succesvol afgerond: alle doelstellingen zijn ruimschoots gehaald. De doorlooptijd is korter dan de meest optimistische schatting. Op het gebied van veiligheid heeft men het beste resultaat gehaald tot nu toe. En dat geldt ook voor de milieudoelen en de gezondheidsdoelen. De samenwerking is als voortreffelijk ervaren. Volgens de verantwoordelijke manager hebben de bijeenkomsten vooraf daar sterk aan bijgedragen.