

# Arbeidsomstandigheden op een multiculturele bouwplaats

## Verschillen tussen buitenlandse werknemers en Nederlandse werknemers

*Herman Gorter, Arbo Advies Gorter, e-mail herman@arbogorter.eu*

### Samenvatting

Op het terrein van een chemisch bedrijf in Duitsland wordt door een Italiaanse projectontwikkelaar nieuwbouw gerealiseerd. De bouwwerkzaamheden worden door drie bedrijven uitgevoerd. Een Duits bouwbedrijf voor de bouwkundige werken en twee Italiaanse bedrijven. Eén voor staal- en leidingbouw en één voor elektrotechnische werkzaamheden. De Italiaanse projectontwikkelaar eiste een hoog niveau van veiligheid, gezondheid en milieu. Het Duitse bouwbedrijf werkte met een onderaannemer voor betonbekisting en ijzervlechtwerk. Dit bedrijf bestond uit Turkse, Portugese, Poolse, Bulgaarse en Griekse medewerkers. Na de nodige conflicten tussen de projectontwikkelaar en het Duitse bouwbedrijf werd ik gevraagd om het HSE-management te verbeteren.

De belangrijkste opdracht was: Hoe zorg je op korte termijn ervoor dat vrijwel ongeschoolde werknemers op een verantwoorde wijze gaan werken?

De projectontwikkelaar had een HSE-team van vijf veiligheidskundigen. Het Duitse bouwbedrijf was met drie veiligheidskundigen ter plaatse. De beide andere Italiaanse aannemers hadden hun eigen veiligheidskundigen, in totaal 14 veiligheidskundigen op ongeveer 800 werknemers. Voldoende controle dus, maar nauwelijks vruchtbare voorlichting. De projectontwikkelaar schreef voor dat er wekelijks een toolboxmeeting moest worden gehouden. De toolboxmeetingen werden gevuld met veel tekst en er werd niet gecontroleerd of de boodschap wel overkwam. Tijdens gesprekken met de opzichters en medewerkers op de bouwplaats bleek dat de aandacht niet bij het gesprek bleef, door het minste werden de medewerkers afgeleid. Toen tevens bleek dat er medewerkers bij waren die nauwelijks konden lezen, die dus nauwelijks onderwijs hadden genoten, kon de conclusie worden getrokken dat de spanningsboog zeer laag was. De manier van voorlichting moest veranderen om de boodschap over te laten komen.

Goede arbeidsomstandigheden beginnen op de CAD-werkplek. Een goede voorbereiding voorkomt slechte arbeidsomstandigheden en techniek is beter te beheersen dan mensen. Het Duitse bouwbedrijf had een Sicherheitsingenieur (Msc) op de bouw. HSE was dagelijks het eerste onderwerp in het bouwoverleg. Opvallend hierbij het continue reactief optreden en nauwelijks pro-actief anticiperen op komende werkzaamheden. Er blijken wezenlijke verschillen aanwezig te zijn tussen een Nederlandse arbodeskundige en een Duitse.

De conclusie is dat bij het werken met buitenlandse werknemers je nauwelijks gebruik kan maken van Nederlandse ervaringen. Het opleidingsniveau kan aanmerkelijk verschillen, de achtergronden verschillen, de cultuur is verschillend. Buitenlandse medewerkers kunnen daarom totaal anders reageren.

Voorlichting en begeleiding inrichten op basis van Nederlandse cultuureigenschappen zal bij buitenlandse werknemers niet altijd tot het gewenste resultaat leiden.

### Keywords

Multicultureel, bouw, niveauverschillen.

## Inleiding

Op het terrein van een chemisch bedrijf in Duitsland voor de productie van HDPE (hogedichtheidpolyetheen) heeft enkele jaren geleden een explosie plaatsgevonden waarbij een gedeelte van het bedrijf verloren is gegaan. Het bedrijf heeft besloten om een nieuwe installatie te bouwen, tussen de al bestaande installaties in.

Het project werd door een Italiaanse projectontwikkelaar gerealiseerd. Dit internationaal opererend bedrijf was verantwoordelijk voor de nieuwbouw en voor veilige arbeidsomstandigheden gedurende de bouw. De bouwwerkzaamheden werden door drie bedrijven uitgevoerd. Een Duits bouwbedrijf voor de bouwkundige werken en twee Italiaanse bedrijven, één voor staal- en leidingbouw en één voor elektrotechnische werkzaamheden.

De Italiaanse projectontwikkelaar eiste een hoog niveau van veiligheid, gezondheid en milieu. De projectontwikkelaar hanteerde als basis een gedegen HSE-manual en had zichzelf het recht toegekend om iedereen die zich niet strikt aan de regels hield van de bouw te verwijderen.

Het Duitse bouwbedrijf was SCC (VCA) gecertificeerd en werkte met een onderaannemer voor betonbekisting en ijzervlechtwerk. Dit bedrijf bestond uit Turkse, Portugese, Poolse, Bulgaarse en Griekse medewerkers. Na de nodige conflicten tussen de projectontwikkelaar en het Duitse bouwbedrijf werd ik voor een periode van zes weken gevraagd om het HSE-management te verbeteren en er voor te zorgen dat de medewerkers van de onderaannemer veilig hun werk uitvoerden en zich aan de geldende voorschriften hielden.

De belangrijkste opdracht was: Zorg er voor dat op korte termijn vrijwel ongeschoolde werknemers op een verantwoorde wijze gaan werken.

## Methoden en technieken/materialen en methoden

### *Beschrijving van de omstandigheden op de bouwplaats*

De werkzaamheden van het Duitse bouwbedrijf bestonden uit het opbouwen van twee gebouwen, 32 en 42 meter hoog, een betonskeletbouw als basis voor de chemische installaties. Verder werden 4 lage gebouwen geplaatst, een laboratorium, een operatorruimte, een accuruimte en een elektrotechnische schakelruimte. Voor de verwerking van afvalwater werd een waterbekken met verdeling in verschillende bassins gebouwd en de verdere werkzaamheden bestonden uit riolering, bestrating en asfalteringswerkzaamheden.

Tegelijkertijd waren twee Italiaanse bedrijven op de locatie actief. Een bedrijf plaatste alle ketels en leidingen en het andere bedrijf was verantwoordelijk voor alle elektrotechnische werkzaamheden, van schakelkast tot 15 kV leiding.

Het "tegelijkertijd" moet hierbij letterlijk worden gezien. Als een deel van de betonskeletbouw gereed was werd er een deel van de procesinstallatie, bijvoorbeeld een reactor, ingebouwd. Vervolgens werd het betonskelet verder opgetrokken. Terwijl de bekisting werd opgetrokken en de ijzervlechters bezig waren, werd al druk gewerkt aan de aan- en afvoerleidingen, er werd geslepen en er werd gelast.

### *De HSE organisatie*

De projectontwikkelaar had een HSE-team van vijf veiligheidskundigen. Twee Italianen, twee Oostenrijkers en een Nederlander. Het Duitse bouwbedrijf was met drie veiligheidskundigen ter plaatse. Het vaste team bestond uit een Sicherheitsingenieur en twee Sicherheitsfachkräfte.

Daarnaast werden er voor het werken op zaterdag of het incidenteel werken in tweeploegendiensten plaatselijke Sicherheitsfachkräfte ingehuurd.

De beide andere Italiaanse aannemers hadden hun eigen veiligheidskundigen, in totaal 14 veiligheidskundigen op ongeveer 800 werknemers.

Om het HSE-gebeuren gestructureerd te laten plaatsvinden waren er verschillende verplichtingen voor de aannemers:

- Tweemaal per week een veiligheidsronde waarbij de bouwleiding evenals de HSE-manager verplicht aanwezig moesten zijn. Binnen een uur na afloop van deze ronde zat het verslag in de mailbox en voor het einde van de dag werd verwacht dat geconstateerde knelpunten waren opgelost, aantoonbaar met foto's.
- Wekelijks overleg met de constructiemanager en HSE-manager waarbij HSE als eerste onderwerp ter sprake kwam.
- Dagelijks een steigerbouwoverleg om het plaatsen en het gebruik van de steigers af te stemmen.
- Verplicht wekelijks een toolboxmeeting, inhoud naar eigen keuze.
- De projectontwikkelaar stuurde haast wekelijks een flyer rond met HSE-aandachtspunten. Verwacht werd dat dit met de medewerkers werd besproken.
- De projectontwikkelaar had een beloningssysteem opgezet voor het melden van onveilige situaties of aspecten die voor verbetering in aanmerking kwamen. Dit werd wekelijks beloond met drie prijzen van elk € 250,00.

Naast de verplichte overleggen was er een dagelijks overleg tussen bouwleiding en alle leidinggevendenden waarbij HSE tevens werd besproken en was er wekelijks, aansluitend aan de werktijd, een uitgebreide vergadering.

Als basisscholing kreeg iedereen die bij het bedrijf binnenkwam een poortinstructie en was het de verplichting voor iedere aannemer om een instructie voor de bouwplaats te verzorgen. De projectontwikkelaar had hiervoor een powerpoint presentatie geleverd van bijna 80 sheets waarbij werkelijk alles aan bod kwam.

Voor iedereen die iets meer dan de basiswerkzaamheden ging doen verzorgde de projectontwikkelaar aparte trainingen (werken op hoogte, werken in besloten ruimten, kraanmachinist, enz.)

Dagelijks was verplicht de werkvergunningen voor die dag ter goedkeuring aan te bieden. Voor werkzaamheden met een verhoogd risico moest een montageconcept worden geschreven en een risicobeoordeling worden gemaakt. Voorafgaand aan alle werkzaamheden moest een LMRA (laatste minuut risico analyse) worden uitgevoerd.

In Duitsland is verder bij een dergelijke bouw een onafhankelijke V&G Coördinator verplicht die iedere werkvergunning moest goedkeuren.

De eerste indruk was dat er meer dan voldoende activiteit was op HSE gebied. Toch werd ik erbij gehaald om de situatie te verbeteren. De eerste dagen maar een indruk zien te krijgen van de situatie. Dus meedraaien met alle overleggen en eerst maar aanzien wat er allemaal gebeurde tijdens die overleggen en hoe dit zich vertaalde naar de praktijk op de bouwplaats.

#### *Overleg tussen projectontwikkelaar en Duitse bouwleiding*

Tijdens dit overleg werd al snel duidelijk dat de projectontwikkelaar het HSE-niveau van het Duitse bouwbedrijf ver beneden peil vond. Punt voor punt werden alle knelpunten opgenoemd waarbij de minachtig niet te onderkennen viel. Het Duitse bouwbedrijf stelde zich onderdanig op tijdens het overleg maar stelde verder nauwelijks iets in het werk om tot verbetering te komen.

De twee keer per week veiligheidsronde.

Opvallend tijdens deze ronde was het gelaten meelopen zonder inbreng. De reden werd snel duidelijk toen ik het waagde om iets te zeggen over een Italiaanse aannemer. Ik had voor die tijd nog nooit zoveel Italiaans gehoord in een dergelijke korte tijd. Het was duidelijk niet gebruikelijk om opmerkingen tijdens een dergelijke ronde te maken.

#### *De wekelijkse toolboxmeeting*

De wekelijkse toolboxmeeting was gesplitst in een Duitstalige versie en een Turkse. Dit was natuurlijk prima voor de Turkse medewerkers, echter de Portugezen, de Grieken, de Polen enz. werden op die manier niet bereikt. Het belangrijkste element bij de toolboxmeeting was het tekenen van de presentielijst, de aanwezigheid kon worden aangetoond. De toolboxes werden verzorgd door de Sicherheitsingenieur. Hij had als basis een universitaire bouwkunde opleiding, was geschoold als Sicherheitsingenieur en was in Duitsland geboren uit Turkse ouders. Het Duitse bouwbedrijf had meer dan 30 verschillende bouwlocaties in Duitsland en hanteerde een systeem dat

op elke bouw elke maand voorgeschreven onderwerpen werden behandeld. Het voordeel was dat iedere medewerker dezelfde toolboxes behandeld kreeg en tussentijds wisselen van bouwlocaties er verder niet toe deed. Het nadeel was dat er onderwerpen werden behandeld die op dat moment niet actueel waren. Enige vorm van communicatie over en weer, de medewerkers betrekken in de toolbox, onbrak geheel. Zitten, luisteren, aanwezigheid tekenen en klaar.

#### *Dagelijks overleg bouwleiding*

In dit overleg werd de planning en de voortgang van de bouw dagelijks besproken. Tijdens dit overleg was er goed contact tussen de uitvoerenden en HSE. Knelpunten op HSE gebied werden ook opgepakt door de bouwleiding.

#### *De dagelijkse praktijk*

Tijdens de eerste dagen werd al snel duidelijk dat de eigen medewerkers van het Duitse bouwbedrijf redelijk gedisciplineerd te werk gingen. De knelpunten die geconstateerd werden lagen op het vlak van een onvoldoende afzetting, een iets te steile afgraving, een ongelukkig uitgevoerde hijsactiviteit. Aspecten die werden besproken en vervolgens naar tevredenheid werden opgelost.

Het probleem lag bij de niet-Duitse medewerkers. Deze medewerkers werkten vrijwel dagelijks op onveilige wijze; onbeschermd werken op hoogte, onveilig hijsen, op chaotische wijze omgaan met materialen, zowel nog te verwerken materialen als afval, zich niet aan de voorgeschreven looproutes houden. Dit had tot gevolg dat de toezichthoudende veiligheidskundigen van de projectontwikkelaar vrijwel dagelijks mensen van de bouw stuurden. Ik voorzag dit als een enorm probleem. Alle moeite die werd ondernomen om de medewerkers te scholen werd elke keer weer ondermijnd doordat de medewerkers van de bouw verdwenen en er weer nieuwe, helemaal opnieuw te scholen, medewerkers binnen kwamen.

## **Resultaten**

#### *De probleemaanpak*

Om tot een beter resultaat te komen stelde ik mijzelf de volgende doelen:

- Vertrouwen zien te krijgen van de projectontwikkelaar
- Vertrouwen zien te krijgen van de medewerkers
- De communicatie verbeteren tussen de veiligheidskundigen van de projectontwikkelaar en het Duitse bouwbedrijf
- De scholing op zodanige wijze aanpassen dat het een effectieve scholing werd
- In contact komen met alle niet-Duitse medewerkers om inzicht te krijgen waarom ze zich niet aan de regels hielden.

#### *Vertrouwen zien te krijgen van de projectontwikkelaar*

Het niveau van de veiligheidskundigen bij de Italiaanse HSE afdeling lag op een hoog niveau en misschien Italiaans, maar zij stelden zich autoritair op. Discussie over mogelijke oplossingen was er niet, het was een stroom van mededelingen en er werd geacht die klakkeloos op te volgen. Naar mijn mening zijn er in de regel meerdere oplossingen voor elk probleem en moet je per probleem bekijken welke oplossing tot het beste resultaat leidt. Opvallend was dat de Duitse Sicherheitsingenieur nauwelijks weerwoord gaf als er weer een aantal "dienstmededelingen" binnen kwamen. Na een aantal dagen ben ik gestart de discussie aan te gaan met de Italiaanse veiligheidskundigen om in ieder geval duidelijk te maken dat ik voldoende kennis in huis had om zelfstandig zaken te kunnen regelen. In eerste instantie leverde dit irritatie op, discussie waren ze duidelijk niet gewend, maar ik kreeg uiteindelijk het vertrouwen en in de loop der tijd werden wel de problemen gemeld, maar de oplossing mocht ik zelf bedenken. Een belangrijk voordeel was tevens dat medewerkers die betraapt werden op onveilige werkzaamheden niet direct van de bouw werden gestuurd, maar bij mij werden afgeleverd om te worden bijgeschoold over veilige werkomstandigheden.

### *Vertrouwen zien te krijgen van de medewerkers*

Als basis om tot verbeterde werkomstandigheden te komen is een wederzijds vertrouwen tussen een veiligheidskundige en de medewerkers een voorwaarde. Bij de niet-Duitse medewerkers ligt er echter een probleem met de taal. Er waren enkele voormannen die beperkt Duits of Engels spraken. De eerste pogingen om met dergelijke mensen in gesprek te komen leidde al snel tot irritatie bij mij. Tijdens een gesprek waren ze binnen enkele momenten afgeleid, keken een heel andere kant op, liepen soms gewoon tijdens een gesprek weg en als er al een gesprek afgerond was leidde het in de regel niet tot enig resultaat. Er kwam een beeld naar voren alsof je in groep 1 of 2 van een basisschool was aanbeland. Toch waren het volwassen mensen. Een observatie tijdens een toolboxmeeting leerde ook al snel dat de aandacht van zeer korte duur was en men zeer snel afgeleid was. Een van de veel voorkomende problemen was ook dat de medewerkers zich niet op de voorgeschreven routes over de chemische plant hielden maar allerlei alternatieve routes namen. Het heeft geruime tijd geduurd voordat enigszins duidelijk werd wat voor achtergrond een groot deel van deze medewerkers had. De eyeopener kwam nadat duidelijk werd dat een groot deel van deze mensen niet konden lezen of schrijven. Dat houdt in dat ze niet of nauwelijks op school zijn geweest en daardoor een deel ontwikkeling missen die iedereen krijgt aangeleerd op school. In de eerste jaren wordt iedereen getraind om ergens de aandacht bij te houden. Het begint met een kringgesprek met de juffrouw en langzamerhand wordt iedereen op school getraind om gedurende langere tijd concentratie op te kunnen brengen. Dit wordt ook wel als spanningsboog aangeduid. Dat de medewerkers hun aandacht niet bij een gesprek met mij konden houden, of slechts gedurende zeer korte tijd bij een toolboxmeeting de aandacht erbij hielden was geen onwil, het was hun domweg nooit aangeleerd.

### *De scholing zodanig aanpassen dat het een effectieve scholing werd*

Met de wetenschap dat het merendeel van de niet-Duitse medewerkers nauwelijks scholing had gehad is het scholingsprogramma daarop aangepast. De eerste, voorgeschreven, bouw instructie van meer dan 80 power point sheet is teruggebracht tot het aller-noodzakelijkste. Bij de toolboxmeetingen is geprobeerd een meer interactieve toolboxmeeting te houden in plaats van een eenzijdig kort lesprogramma waarbij op geen enkele wijze werd getoetst of de boodschap ook overkwam.

Hierbij leverde het taalprobleem wel een onoplosbaar probleem op. Bij iedere groep was een leidinggevende (meewerkend voorman) aanwezig die Duits of Engels sprak. Een vraag aan een medewerker werd dus eerst vertaald en vervolgens het antwoord ook weer. Het toetsen of de boodschap over kwam was op die manier nauwelijks mogelijk.

### *In contact komen met alle niet-Duitse medewerkers om inzicht te krijgen waarom ze zich niet aan de regels hielden*

Geprobeerd is om in overleg te treden met de niet-Duitse medewerkers. Zoals al genoemd was dit niet eenvoudig, de aandacht bij het onderwerp houden was een moeilijk punt voor de meesten. Door de taalbarrière bleek een eenvoudig overleg nauwelijks te realiseren. De medewerkers hadden tevens een grote argwaan en zagen iedere veiligheidskundige als een politieagent die hun van het werk kon sturen. Door voor de medewerkers een aantal problemen op te lossen en hulp te bieden bij het melden van onveilige situaties waardoor er enkele prijzen van €250,00 in hun groep vielen, werd de situatie beter. Het merendeel van de medewerkers kon echter niet worden bereikt i.v.m. het taalprobleem.

### *Verschillen in opleidingsniveau van veiligheidskundigen*

De indruk die de Duitse Sicherheitsingenieur achterliet was niet die van een veiligheidskundige. De man had een universitaire opleiding bouwkunde en met een dergelijke basis verwacht je een vakbekwame Sicherheitsingenieur. De aanpak was echter niet die van een HVK of MoSHE veiligheidskundige en het kennisniveau bleek zeer beperkt op veiligheidsgebied. De indruk bestond dat hij nauwelijks iets van veiligheid wist, geen idee had hoe je mensen zou kunnen motiveren en zich alleen met de technische aspecten bezig hield. De menselijke factor was iets onbekends.

Het blijkt dat je met een universitaire opleiding een 5-daagse scholing kan volgen en dan ben je Sicherheitsingenieur.

De Sicherheitsfachkräfte hadden beduidend meer kennis en zijn te vergelijken met een goede en ervaren MVK-er. Een bijkomend aspect is de verdeling in Duitsland in verschillende Berufsgenossenschaften. Er wordt gewerkt in de bouw, de metaal, de landbouw enz. Er wordt aan de hand van deze verdeling ook veiligheidskundig opgeleid, dus specifiek voor deze doelgroepen waardoor de opleiding minder breed is dan de opleiding zoals ik die in Nederland ken.

De SiGeKo, Sicherheits und Gesundheits Koordinator (V&G Coördinator) liet een vergelijkbare indruk achter als de Sicherheitsingenieur. Met een HBO opleiding en vier dagen V&G-scholing ben je een officieel aangestelde V&G Coördinator.

Bij de meeste Duitstalige veiligheidskundigen bleek tevens een goede communicatie met de vloeiend Engels sprekende Italianen soms op problemen te stuiten.

## Conclusies

De eerste conclusie die kan worden getrokken is dat het een langdurig proces is om medewerkers met verschillende achtergronden en opleidingsniveaus op één lijn te krijgen. De voorgestelde periode van 6 weken werden uiteindelijk 7 maanden.

Bij het samenwerken tussen HSE-afdelingen uit verschillende landen komen wezenlijke verschillen in opleidingsniveau naar voren. Deze verschillen kunnen tot irritatie leiden waardoor een constructieve samenwerking nauwelijks mogelijk wordt.

In een situatie dat buitenlandse medewerkers aan het werk worden gesteld kunnen, door gebrek aan scholing, grote verschillen ontstaan waardoor een effectieve veiligheidstraining nauwelijks mogelijk is.

Als er sprake is van een taalbarrière, levert de onmogelijkheid om te communiceren een nauwelijks op te lossen probleem op.

## Discussies

### *Adviezen*

Vergelijkbaar met de offshore industrie is het wenselijk om bij een project een voertaal af te spreken.

Hiermee wordt bereikt dat er communicatie mogelijk is met iedere medewerker die bij het project betrokken is. Een bijkomend voordeel is dat iedere medewerker een zekere basisopleiding zal hebben.

Voorafgaand aan een project met medewerkers uit verschillende landen lijkt het wenselijk te onderzoeken hoe de veiligheidscultuur in het betreffende land is. Hoe worden de mensen opgeleid, hoe wordt veiligheid georganiseerd, hoe is de praktijk in het betreffende land. Het vooraf bezoeken van een congres of het volgen van een scholing in het betreffende land kan daarbij al heel wat informatie opleveren.