

UNIVERSITEIT TWENTE.

VALUE-IN-USE AS CENTRE FOR BUSINESS-TO-BUSINESS SEGMENTATION

MASTER THESIS JUES NELISSEN

MASTER: BUSINESS ADMINISTRATION
PROFILE: STRATEGIC MARKETING & BUSINESS INTELLIGENCE

1ST SUPERVISOR: DR. R.P.A. LOOHUIS
2ND SUPERVISOR: DR. K. ZALEWSKA-KUREK

A case study on segmentation in safety demanding industries

TABLE OF CONTENT

1	Introduction	3
2	Theory	5
2.1	Business-to-Business Segmentation	5
2.2	Value-in-use	8
2.3	Value Proposition	9
2.4	Theoretical concepts	10
	Methodology	11
2.5	Company for the case study	11
2.6	Data Collection	11
2.7	Cluster Analysis	12
3	Results	13
3.1	Customer Analysis	13
3.2	Value-in-Use	16
3.3	Cluster Analysis	18
3.4	Value proposition	23
4	Discussion	26
4.1	Managerial implications	27
4.2	Limitations and Future Research	28
5	Conclusion	26
6	REFERENCES	29
	Appendixes	31
1	Appendix A – Interview questions	32
2	Appendix B – Transcriptions	34
2.1	Company A	34
2.2	Company B	37
2.3	Company C	40
2.4	Company D	45
2.5	Company E	50
2.6	Company F	56
2.7	Company G	58
2.8	Company H	62
2.9	Company I	65
2.10	Company J	70
3	Appendix C, Session sheets	76

1 INTRODUCTION

The safety service industry is a market that has become overpopulated with both small and big competitors. One organization present in this overpopulated safety service industry is IVM. IVM (Instituut voor Veiligheid en Milieu) provides safety services such as safety trainings, safety employees, and safety consulting. Mitchell & Wilson (1988) argued that segmentation is vitally important for organizations in such markets. According to Ellis (2011) using segmentation can help organizations to better target their marketing efforts. Sharip & Bonoma (1984) add to this that segmentation can help organizations to understand the market, select key markets, and manage the marketing department.

Kandeil, Saad & Yousseff (2014) give a more recent description which implicates that in Business-to-Business (B2B) marketing and segmentation, it is imperative to fully identify and understand the different groups of business customers, and that this should be done with the aim of increasing the customer value by the means of uncovering the customer needs and fulfilling these needs. This is also suggested by Vargo, Maglio & Akaka (2008), who reviewed the significant role of the customer perceived value-in-use. A high understanding of the customer needs enables a company to position itself in such way to target the most valuable (potential) customers. Therefore, a company should clearly identify the needs and wishes of the customers (the value-in-use).

There is a knowledge gap in the literature regarding B2B segmentation and what role the value-in-use concept has in B2B segmentation. Also, how to identify possibilities to increase the value in-use for the customers in safety demanding industries remains unclear in the literature, or it has been difficult to assess in the past. This research entails a case study of these possibilities and tries to enrich the literature regarding value-in-use in B2B context.

Therefore, the purpose of this study is to research how companies in safety demanding industries can improve their approach to customers based on the value-in-use segmentation and matching value propositions. Thus, the main research question is *“How can IVM improve their approach to customers based on the value-in-use segmentation and matching value propositions?”*.

Before answering on how IVM can improve their approach to customers, a clear understanding is needed regarding the theoretical concepts of B2B segmentation, value-in-use and value propositions. Literature research is done on how the relationship between value-in-use and value propositions is theorized, and also how value-in-use can be improved for customers from a theoretical point of view. Once these relations are known and these concepts are clarified the empirical research can begin.

For this research the value proposition and value-in-use will be researched from both a service provider and customer perspective. During the case study the value of the services are based on the customer's perception, not the perception of the company that is offering the products/services. Based on these results, ways to segment the customers are identified for the company in the case study, and thus for both the providing as consuming organizations.

The aim of the research is to identify how companies in the safety service industry can improve their approach towards customers based on value-in-use segmentation.

The data in this study is gathered through semi-structured interviews with customers of the researched company. The focus of these interviews is to determine the customer's current value-in-use perspective on the safety services provided, and their value wishes. The analysis of these results is done through cluster analysis. Through this method, market segments will be formed based on the customers' value-in-use. Finally, value propositions are created to suit these segments.

The research contributes to the existing theory in the field of B2B segmentation and value-in use in B2B context. It gives both a theoretical and practical view on how value-in-use plays a role in customer segmentation. The literature review expands the current theory on the concepts of B2B segmentation and value-in-use, and how these can be put together, and the case study gives a practical example on how to implement it.

The next chapter describes the theory regarding the several concepts that are discussed or that are used during this research. Following, the description of the research gap and the purpose of the research. Next, the methods that are used for this research are described and an introduction to the case study is given. After this, the results of the case study are presented, and a value proposition is proposed for the studied company. Finally, the conclusion combined with the managerial implications is presented.

2 THEORY

2.1 Business-to-Business Segmentation

Market segmentation is a marketing concept that enables organizations to divide (potential) customers into groups, based on similar characteristics or interests, target those groups, and to position itself to best serve these groups of customers. One of the first authors who described market segmentation were Schiffman & Kanuk (1978). They described segmentation as “The process of dividing a potential market into distinct subsets of customers and selecting one or more segments as a target market to be reached with a distinct marketing mix.” (1978). Over the years, more authors elaborated on the concept of segmentation with new, or extended descriptions or definitions. Shapiro and Bonoma (1984) studied segmentation in industrial markets and described segmentation as a process which forms groups of customers who are more like each other than customers outside of this group. A more extensive definition is provided by Mitchell & Wilson (1998), who defined segmentation as follows: “segmentation is an ongoing and iterative process of examining and grouping potential and actual buyers with similar product needs into subgroups that can then be targeted with an appropriate marketing mix in such a way as to facilitate the objectives of both parties. The process has strategic and tactical marketing implications and should be periodically reviewed to incorporate the lessons of experience and the maintain an optimal cost/benefit ratio.” (p. 431, 1998). Kandeil et al. (2014) argue that it is important to understand the characteristics of the different groups of customers, and that segmentation is done with the aim of increasing the customer value, by the means of uncovering the customer needs and fulfilling these needs. In the definitions of Schiffman & Kanuk (1979), Mitchell & Wilson (1998), and Kandeil et al. (2014), three key aspects of segmentation can be identified: segmenting, targeting, and positioning. First you should segment your customers into groups with similar needs, then target one or more of the created groups, and finally position your company in a way to best serve these targeted groups. Also, Shapiro & Bonoma (1984) identify these three key aspects in their research but describe them as the analysis of the market, the selection of key markets, and the management of the marketing department.

In marketing, a distinction can be made between three types of customers: consumer (B2C), business (B2B), or (semi)government (B2G). Since each of these three types has its own behaviour, this distinction is also important for the segmentation process (Ellis, 2011). Some authors such as Ellis (2011) combine businesses and government customers. However, since government organizations must comply to stricter rules in the buying process (Aanbestedingswet, 2012), this research will make a distinction between business and government customers. The most important differences between the different customer types are the buying process, the stakeholders involved in this process, and the buyer-seller relationship. [1] The differences for each of the customer types are described in table 1.

Buying process	Impulse decision	Decision process	Tender
Stakeholders	Individual/Family	Purchasing teams	Tender committee
Relationship	Transactional	Relational	Mixed

Table 1

Consumers usually make a buying decision based on relatively little information, and in a short period of time (Ellis, 2011). The decision is made by an individual or in a family setting, and purchases are usually only transactional. Within business purchases, the decision is made through a buying process. With a long information gathering process, and with a medium to high complexity of the purchase, this process takes more time than the process consumers go through (Mencarelli & Riviere, 2015). Especially for the more complex purchases, this decision is made by multiple people. For more simple purchases, most companies have purchasers. Also, the relationship differs from consumers. In business-to-business purchases, companies try to engage in relationships which create value for both companies (Brennan & Turnbull, 1999). (Semi)government institutions such as municipalities, educational institutions, and public transportation in the Netherlands, must tender [2] their purchases (Aanbestedingswet 2012). In general, it means that companies can subscribe to public tenders from these institutions. A tender committee will then review these subscriptions and choose the best offer. Depending on the type of organization and the suspected amount of the tender, there are different types of tenders. For bigger amounts, companies have to publicly tender their purchases. This means everyone can submit an offer to this tender and the relationship between buyer and supplier depends purely on this tender, and the tender is won by the best offer. For smaller tenders, companies can choose to privately tender their purchases. In this case, the buyer invites at least three companies to submit an offer (Aanbestedingswet 2012). Similar to the public tender, the best offer wins the tender. However, to be invited for a private tender, an existing relationship could help being invited to participate in the tender. Since each of the different customer types behaves different, the segmentation approach for each customer type should also be different. A contrasting view is presented by Seth Godin. Godin stresses that the difference between b2b and b2c should not be exaggerated. According to Godin, at the end, the only difference between b2b and b2c is who pays the bill. Since this view of Godin is not supported by many other authors, this paper will proceed on the belief that b2b and b2c both have different characteristics, as is supported by the majority of the literature.

The criteria on which the (B2B) segmentation is based, depends on the focus of the buying organization. In the literature, the segmentation of customers is in most cases based on company size or industry. These criteria are based on the belief that companies in the same industry, and of the same size, have similar interests when engaging in a b2b relationship. These segmentation criteria, however, do not necessarily describe the customer's needs. In the literature, there are many different segmentation criteria. Fuentes-blasco, Moliner-vela and Gil-saura (2017) segment local travel agencies based on ICT use, relationship value, and benefits. Kandeil et al. (2014) segment their B2B-customers based the relationship, the revenue of the last sale, the frequency of sales, and the average amount spent per transaction (monetary). Jaratt and Fayet (2012) segment their B2C customers based on two key variables: benefits and personal attributes. Their

research focused on support decision making in changing environments. The key variable benefits contain: security, rate of return, ability to grow wealth, and desired level of personal control. Personal attributes contain: investment experience, customer life stage, and personality type. Shapiro and Bonoma (1984) identify several possible segmentation approaches. In their research regarding segmentation in industrial markets, Shapiro and Bonoma (1984) identified purchasing function, power structures, buyer-seller relationships, general purchasing policies and purchasing criteria as possible segmentation criteria. As seen in the previous studies, each of the studies used different segmentation variables. So far, there has been no research which uses value-in-use as a segmentation variable. However, since there is no clear set of variables necessary to perform segmentation, there is no indication that it is not possible to segment based on value-in-use.

2.2 Value-in-use

For a long time, it has been found difficult to understand the meaning of customer value. Literature in the field of Service Dominant Logic (SDL) has reviewed the significant role of the customer perceived value-in-use (Vargo, Maglio & Akaka, 2008). They stated that the roles of the customer and producers in creating value are not distinct, and therefore are co-creating value. With other words Ballantyne & Varey (2006) explained it that the marketing timeline starts as pre-sale services interactions and develops to the post-sale value-in-use of the service. This seems similar to the definition of MacDonald, Martinez, Tossi & Wilson (2011). They defined value-in-use as a customer's outcome, purpose or objective that is achieved through service. In this definition service is defined as the provider's process of using its resources for the benefit of the customer (Vargo & Lusch, 2008).

Furthermore, their study suggests that to get a clear understanding of the value-in-use from the customer's perspective, it is necessary to involve several participants from the customers to ensure that the value is described in terms of organizational level and in terms of individual level (MacDonald et al., 2011). They state that it is more difficult in B2B context since value-in-use is highly context specific, and therefore more important to assess more extensive. Also, a key priority for managers is to create and enhance tools that capture value-in-use for services and that can communicate the value to the customers (Ostrom et al., 2010). Flint, Woodruff and Gardial (1997) described value as a combination of three pillars; values, desired value and value judgements. They delineate that value is created by delivering benefits that help customers achieve their goals.

The view of value has changed over the years. It is no longer seen as residing in a product or service offering, but in the customer's use experience. This also introduced the shift of the customer's role in the value-in-use creation. Instead of being a passive receiver of value, they became an active co-creator (Medberg, 2016). Customers are ready to pay for the value is offered. They are ready to pay for the presence of certain attributes, not because they exceed expectations, but because of their association with higher goals in the customer's mental model (Zeitham et al., 1996). These goals, and perceived attributes may change of the time of a relationship with the customer (MacDonald et al., 2011). At the beginning, the customers are looking for solutions for the main pain points of their process. Once these solutions are found, customer delight becomes more important and the perceived goals more comprehensive. The perceived goals tend to switch from preventative goals to promotional goals. Shelton (2009) described product and service innovation in four stages. The first stage describes the innovator as a product-centric manufacturer, followed by the 'as-needed' service provider. The third stage is when the innovator becomes a full-line service expert, which is followed by the last stage, being an integrated solution provider. Through these stages the supplier starts as a product-centered solution provider but ends as a product-service integrated supplier. Through the extended services, new perceived goals of the customers may be met. Ballantyne and Varey (2006) go even further on this view. At the start of the relationship between a customer and supplier, several intentions are made by both parties. By building the quality of the relationship through relating, communicating and knowing, the value for both the supplier and customers can be translated in a proper value proposition. The enactment of this value proposition is what Ballantyne and Varey call the value-in-use.

Flint et al. (1997) described in their research what events may trigger changes in the perception of value from the customer's view. They identified three groups of trigger events; supplier located changes, customer located changes, environment located changes. Figure 1 gives an overview of events in each of the three groups that may occur that lead to a change in the perceived value perception.

Not all the trigger events can be predicted by a company. Also, some trigger events are more easily predicted than others. Supplier located changes ought to be the most predictable to predict, especially if the supplier is close to the information and people that are concerned with an event. Second are the customer-located events. However, to have a higher chance of prediction changes, a close interaction with the people from the customer organization is required. Environment located changes tend to be the most difficult to predict (Flint et al., 1997).

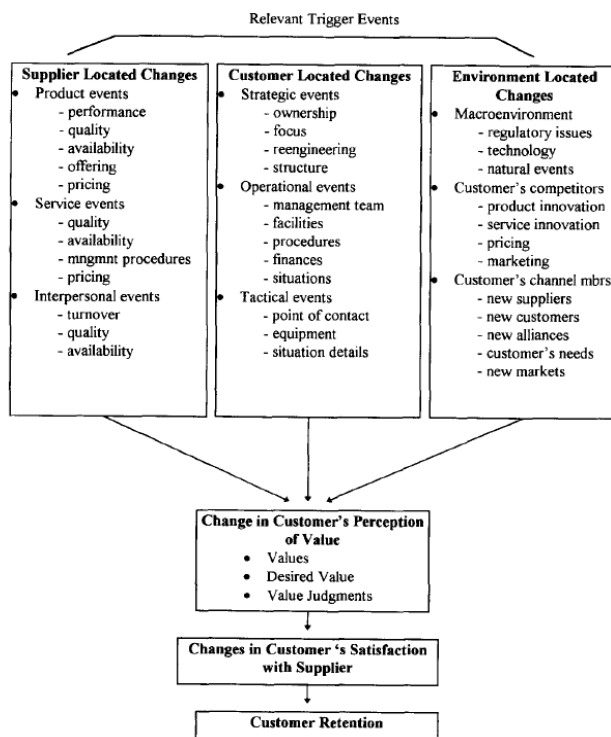


Figure 1: Trigger events for changes in perceived value (Flint et al., 1997)

2.3 Value Proposition

The value proposition concept is used in both the goods-dominants logic (G-D logic) and the service-dominant logic (S-D logic) perspectives (Skalen, Gummerus, Koskull, Magnusson, 2014). Since this research entails the service-dominant logic (S-D logic), the focus of this part will remain on the value proposition concept that are used in the S-D logics. The value proposition concept has not been clearly identified in the literature. However, several authors have argued the concept in the S-D logic perspective. An example is given by Grönroos and Voima (2013) who argue that the value proposition should be considered as a promise that customers can extract value from an offering. Skalen et. Al (2014) observed two major aspects of value propositions in S-D logic that differ from the G-D logic: (1) the focus on co-creation, and (2) the importance of resource integration.

To realize a value proposition, a company must co-create with its customers by means of direct interaction (Vargo and Lusch 2004; Grönroos and Voima 2013). The value proposition can be explained by the firm through direct interaction, how it can be used with other value propositions and, thus, it can be tried to align it with the firms and the customers processes. Some researches argue that firms and customers enter negotiation to communicate their senses of values to each other. Based on these negotiations reciprocal value propositions can be created (Ballantyne et al. 2011). Thus, it is suggested that value propositions are crafted by firms and customers that are influencing each other in the process, while the value is realized later on during interactions (Skalen et al., 2014).

The second aspect is resource integration. "S-D logic differentiates between operant resources, that is, knowledge and skills that operate on and integrate operand resources, which are tangible" (Vargo and Lusch, 2008). During the interactions between the customer and the firm that is offering the service, both actors integrate their resources in order to create value (Grönroos and Voima 2013). Meanwhile, the customer integrates resources (products and/or services) in their own firm in order to create extra value for themselves (Vargo and Lusch, 2008). Grönroos and Voima (2013) also argued that the value-in-use for the customers is created during the usage, where the value is socially constructed through experiences.

Creating or developing existing value propositions is also defined as service innovation (Michel et al. 2008). Skalen et al (2014) extend this view by suggesting that service innovation takes place through developing/creating practices, and that these result in the development of new/existing value propositions

2.4 Theoretical concepts

The link between the theoretical concepts used in this thesis are shown in Figure 2. The segmentation based on value in use, will form several segments. For each of these segments, a value proposition will be created based on the values for each segment.

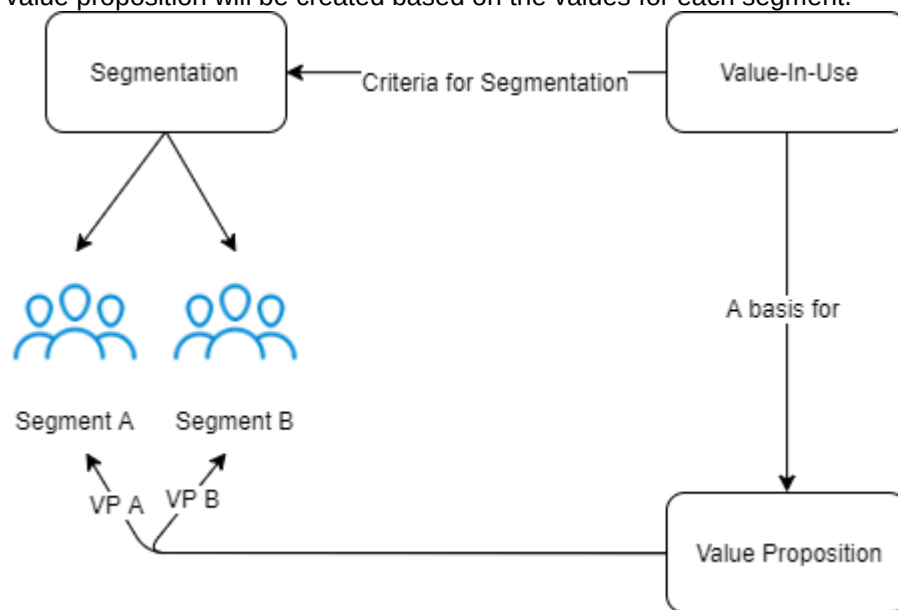


FIGURE 2, CONNECTION OF THEORETICAL CONCEPTS

The theory discussed will form the foundation for this research. This section also answers the first two sub-questions: “What is the relationship between value-in-use and value proposition?”, and “How can the value-in-use concept be used in B2B segmentation?”. The combination of value-in-use and segmentation will be used in the gathering of information and the processing of this information. Value proposition will be central in the sessions performed at IVM.

METHODOLOGY

2.5 Company for the case study

The Instituut voor Veiligheid en Milieu (IVM) was founded in 1985 and is a provider of safety services, providing services as safety trainings, safety employees, and safety consulting. Their services are separated into three different pillars: education and training, detachment, and consulting. The education and training pillar provides a wide variety of courses such as several safety degrees like EHBO, BHV, and VCA, but also courses for forklift trucks, asbestos detection, and offshore working. In the last few years, IVM also developed their own E-learning modules. The detachment pillar has a nationwide network that provides organizations that have employees working on a safety demanding worksite, with safety staff. These safety workers oversee the employees that are working on these worksites and make sure that they work in line with all the safety regulations. The detachment pillar of IVM is one of the biggest in the Country. The third pillar, consulting, helps organizations with making and implementing crisis management plans and emergency plans. The consultancy pillar also performs BHV-checks or helps with emergency drills. For the remainder of this research, the focus will be primarily on the education and training pillar and the detachment pillar since those two pillars account for over 95% of the revenue.

IVM has been a very successful company in the past, but in recent years they have struggled to turn a profit. Where detachment has been steady over the years, the revenues of the education and training pillar have been decreasing, despite the launch of their new E-learning platform. One of the possible causes is the lack of segmentation of their customers. Within IVM there is no clear distinction between the customers. Since there is no distinction between the different customers, they all are approached in the same way, with the same product or service portfolio. By better segmenting their customers, IVM should be able to approach the customers with a product portfolio better suited for the needs of the different types customers.

2.6 Data Collection

To determine how IVM can segment their B2B-customers based on a value-in-use perspective, this research will consist out of several semi-structured interviews, which will be conducted with customers of IVM (APPENDIX A). Goal of these interviews is to determine the customers' current value-in-use perspective on IVM's services, and their value wishes. Since the research targets on getting detailed, in-depth information, semi-structured interviews are preferred over structured interviews. To get a clear image of the situation and wishes of customers out of these interviews, some customers will have multiple employees interviewed. Ideally, a project leader responsible for the services delivered by IVM, and a trainee or employee who was directly related with IVM's services. Due to the limited timeframe, and the availability and willingness of IVM's customers, it will not be possible to conduct multiple interviews for all customers. The goal is to conduct multiple interviews for at least two customers for both education and detachment. The interviews for each of the business units will be conducted separately from each other. The interviews will be transcribed. (APPENDIX B).

To maintain the validity of this research, the research aims to reach its data saturation. Data saturation means that after several interviews, no more new information is gathered. Fursch and Ness (2015) define data saturation as follows: "Data saturation is reached when there is enough information to replicate the study when the ability to obtain additional new information has been attained, and when further coding is no longer feasible." (p. 1408). Numbers on when data saturation is reached vary from author to author with each their own argumentation: 30 to 50 (Morse, 1994), 20 to 30 (Creswell, 1998), 16 to 24 (Hennink, Kaiser & Marconi, 2016). Patton (1990) argues that there is not one number for data saturation, but rather that the sample size is best determined by the resources and time available. Fursch and Ness (2015) also argue there is no single number, and that there is no one-size-fits-all, but that interviews can stop when no new

information is gathered. This research however will use the number introduced by Francis, Johnston, Robertson, Glidewell, Enstwistle, et. al (2010). Francis et al. (2010) argue that the minimum number of interviews for each of the two business units is 10 followed by more interviews until there are three consecutive interviews which give no new information. This method is a middle way between the authors who define a set number (Morse, 1994; Creswell, 1998; Hennink et al., 2016) and the authors who do not (Fursch & Ness, 2015; Patton, 1990). According to Francis et al. (2010) this way of determining data saturation gives 97% of the information available. This 97% is comparable with a α of 0.03 in quantitative research. This way of determining the sample size is a good fit for this research since customers in different sectors are interviewed. Because of these different sectors, it is, on forehand, difficult to determine if customers in these different sectors have the same perception of value and the same issues. If this saturation is not reached, a reasonable maximum number of interviews for this research will be 25 per business unit. This is based on the potential sample size which is: 1237 for education and 93 for detachment, and the limited amount of time for this research (Patton, 1990).

From the 93 customers of IVM, 24 customers have been contacted if they were interested to participate in this research. These companies were selected based on the type of services they consumed, and the size of the revenue. To make sure there were no outstanding issues between the customers contacted and IVM, the final list was compiled together with a representative of IVM. From those 24 customers 10 responded they wanted to participate in the research, 6 customers responded did not want to participate, and 8 customers have not responded to the request. As planned, at two customers more than one person was interviewed to obtain information from different viewpoints. This makes that a total of twelve employees for 10 customers were interviewed. The interviewed customers together provided over 61% of the gross revenue of the detachment division of IVM.

2.7 Cluster Analysis

To examine the value-in-use perspective for the different segments within IVM, cluster analysis is the best suited analysis method. One of the applications of cluster analysis is the identifications of market segments (Jain, Murty, and Flynn, 1999). Since cluster analysis is a quantitative research method, this is not suitable for the qualitative data gathered in this research. However, according to Henry, Dymnicki, Mohatt, Allen and Kelly (2015) it is also possible to use this analysis with qualitative data. To prepare the qualitative information gathered from the interviews for the cluster analysis the data must be coded. Codes will be generated based on an analysis of the interview data. These codes will be factors (values) Company Jed by the interviewees regarding either B2B segmentation or value-in-use. These codes can then be scored either 1, 2 or 3 with a 1 meaning this value is not applicable to the interviewee, a 2 meaning this value is somewhat important to the interviewee, and 3 meaning this value is very important to the interviewee. These codes can then be used to perform the cluster analysis (Henry et al., 2015).

There are several ways to define the number of clusters. One way to identify them is to look at the different dendrograms (hierarchical approach). Using the dendrograms from a hierarchical cluster analysis is a suitable way to determine the number of clusters, due to the limited number of observations (<300 observations) (Hair, Black, Anderson, and Babin, 2013). Dendrograms will form a visual presentation of the observations, and their relative distance to each other.

3 RESULTS

To create a matching value proposition for the different customer segments based on value in use, the first step should be a customer analysis. Next, a cluster analysis will be performed to identify the different segments based on the value-in-use characteristics gathered in the interviews. To create the value proposition both the customer analysis and the cluster analysis will be combined.

3.1 Customer Analysis

The customers of IVM who participated in the research are (anonymously) presented in Table 2. This table provides information about the sector of the company (a), the safety laws the company must comply to, (b), safety and quality certifications (c), the voluntary internal safety guidelines of the company (d), the services provided by IVM for this company (e), and the relative customer size for IVM (f). The Netherlands has several safety laws (b) companies must comply depending on the activities of the company. The most important safety law in the Netherlands is the ArboWet. This law applies to every company in the Netherlands and covers subjects such as working conditions. Next to the ArboWet, some companies must comply to other safety laws from both the Dutch government and the European government. Examples of these laws are: The Mining law, the BRZO law for companies with a high risk, and the Offshore safety directive. Safety and quality certifications (c) cover official certifications. Most important safety certification in the Netherlands is the VCA certification. This certification, which should not be mistaken for the VCA-basis or VCA-VOL training, guarantees a way of safe working from companies who carry this certificate. The VCA certificate can be a condition for some companies to conduct business at working sites of other companies. Besides the safety laws in the Netherlands, most companies also have internal safety regulations. An example of such a safety regulation is the request a VCA certificate for contractors they hire. Other frequent safety instructions are gate instructions in which visitors must see a short movie about the safety regulations on the worksite, or a work permit system in which every (not normal) action on the plant must be accorded by a work permit. The detachment services provided by IVM (e) are: Brandwacht (BW), Mangatwacht (MGW), Rescue Team (RT), Veiligheidskundige (VK), Safety Supervisor (SS), or a QHSE professional. The size of the company (f) is determined by the total revenue for IVM for each of the customers. There are three revenue groups identified: Small which contains customers with a revenue smaller than €50.000 per year, Medium which contains customers with a revenue between €50.000 and €250.000 per year, and Large which contains customers with a revenue bigger than €250.000 per year.

Company	Sector (a)	(safety) Laws (b)	Certifications (c)	Internal (safety) guidelines (d)	Services (e)	Size (f)
A	Production	Arbo	-	-	BW	S
B	Chemicals	Arbo, BRZO	-	VCA for employees	QHSE	M
C*	Technical Services	Arbo	VCA, ISO	Purchasing guidelines & supplier expectations, Own policies (i.e. rules regarding Alcohol, Medicine, and Narcotics)	BW, RT, VK	L
D	Energy	Arbo, BRZO	ISO	Work permit, Gate instructions, VCA for employees	BW, MGW	S
E*	Petrochemical	Arbo, Mijnbouwwet, offshore safety directive	-	Work permit, Gate instructions, VCA for employees	VK, BW, MGW	M
F	Production	Arbo	VCA	Work permit, Gate instructions	VK, MW, MGW	M
G	Maintainance	Arbo	-	Training for employees	BW	S
H	Maintainance	Arbo	VCA, ISO, IRATA, MVO, Safety Ladder	-	BW	S
I	Petrochemical	Arbo, BRZO, Mijnbouwwet	-	Work permit, VCA for employees, training day, own procedures	BW, RT, SS, VK	L
J	Petrochemical	Arbo, BRZO, Mijnbouwwet, Offshore safety directive	-	Work permit, supplier expectations (i.e. VCA certificate for suppliers), VCA for employees	BW, RT, SS, VK	L

TABLE 2, Overview of studied companies *2 persons interviewed

The data obtained by the interviews regarding the type of activities showed that the services of IVM are used for three types of activities: Maintenance stops, Projects, and Safety experts. The safety experts can be complementary on both projects and maintenance stops or operate as a separate entity. Maintenance stops are planned stops of customers' facilities for maintenance or cleaning. This type of activity is usually scheduled a long time in advance. This means that it is able for customers to request services well in advance of their activity. A remark is that customers that request services for both maintenance stops and projects do not necessarily request services in advance since projects can affect the timing of the maintenance stops. Projects are activities which emerge in an ad-hoc way. These activities are not planned and the request time for the services is short before the services is consumed. Examples of projects are breakdowns or malfunctions which must be fixed as soon as possible. Safety experts can be used for multiple purposes. The first purpose in which safety experts are used are to supplement both projects or maintenance stops. For these types of activities safety experts usually oversee the operation and guide the other service types or the customers' employees. The second purpose of safety experts is to support the customer on a policy level. The safety experts use their expertise on safety issues to help the customer draft and enforce guidelines.

Based on the type of activities, one outlier can be identified: company G. The services provided for this company were tailor-made on the wishes of the customer. These services are also not in the normal product portfolio of IVM. This means it cannot be placed in one of the three main types of activities. To customer H, the service provided is defined as a project. However, this was a project known in advanced and for a longer time. The services provided for this project were, in contrast to company G, services which are in the product portfolio. There was also only one company in the study that consumed QHSE services from IVM, which is a specialized type of safety expert. However, this is a generic service provided by IVM, and then there are a total of four customers who make use of this service. An overview of the customer types and the time a customer requests a service of IVM in advance, is presented in Table 3.

Company	Type of activity	Request time
A	Maintenance stop	Long term
B	QHSE	Long term
C	Project	Short term
D	Maintenance stop	Long term
E	Maintenance stop, Safety expert	Long term
F	Maintenance stop	Long term
G	Tailor-made service	Long term
H	Project	Long term
I	Maintenance stop – Project	Short term
J	Maintenance stop – Project	Short term

TABLE 3, overview type of activities, and request time

3.2 Value-in-Use

During the interviews, customers were asked where they saw value in the services of IVM or similar services. One problem in identifying value-in-use characteristics was that the terminology of value-in-use was problematic. Customers did not know what value-in-use is, and when explained, it is hard for them to pinpoint out where they see the value. This forced the modification of interview questions during the interviews, to identify the value with simpler terminology.

For those ten customers, twelve value-in-use characteristics were identified. The value-in-use characteristics are: tailor-made services, flexibility in capacity or planning, tutoring on the work floor, communication on the work floor, lean working, environmental working, proactivity on the work floor, dependency of the services of IVM, support from IVM's planning which covers both planning communication and planning quality, progress meetings or communication, better instructions of the workforce beforehand, and known workforce on the work floor, which means that the employees of IVM worked there already.

Table 4 shows the codes of the different customers on each value-in-use characteristic. For each customer, every characteristic is coded between 1 and 3, in which 1 means not important, or not mentioned, 2 means more-or-less important, and 3 means (very) important. The codes presented in Table 4 is also the basis for the segmentation of these customers.

Company	Tailor-made services	Flexibility	Tutoring	Communication	Lean	Environment	Proactivity workforce	Depended on provided services	Planning Support	Progress meeting/support	Better instructions workforce	Known workforce
A	1	1	3	2	1	1	1	1	1	1	2	2
B	2	3	1	3	1	1	1	1	1	1	1	3
C	1	3	1	1	1	1	3	3	3	3	1	3
D	3	2	1	3	1	1	3	3	3	3	3	3
E	1	1	1	1	1	1	1	2	1	3	1	2
F	1	1	1	1	1	1	1	3	1	2	1	1
G	2	1	1	1	3	3	1	3	1	1	1	3
H	1	1	1	3	1	1	2	1	1	1	1	3
I	2	3	1	1	1	1	1	3	3	3	1	3
J	1	3	1	3	3	1	1	3	3	3	1	3

TABLE 4, overview of value-in-use codes for each of the observations

3.3 Cluster Analysis

To form customer segments out of the information gathered in the interviews, a cluster analysis was performed. The cluster analysis consists of several steps. The first step is to review the data to identify missing values or outliers. Next, the number of clusters must be defined. Then, the differences between the different clusters must be identified. Finally, the outcome of the cluster analysis will be compared to the available information of the customers, such as the sector, safety laws, safety regulations, activity type, and request type.

In de data presented in Table 4, it is shown that there are no missing variables. To identify the outliers in the data, multiple hierarchical cluster analyses were performed. Using dendrograms is a suitable way to identify outliers. A dendrogram shows the relative distance between the different observations. Identifying outliers is done by looking at single observations on the outside of the dendrogram, or observations with a very high distance to other cluster centres (higher than 20). The dendrograms shown in Figure 3 and Figure 4 show that company D and company G can be identified as outliers. In both figures both company D and company G are at the outside of the dendrogram with a distance bigger than 20 to other cluster centres. In Figure 3 the single linkage cluster method was used, and in Figure 4, the centroid clustering method was used. These outliers could heavily disturb the analysis since the analysis is built on a limited number of observations. However, the decision was made not exclude these two companies from the research. Despite the risk that these companies disturb the data, there is also the possibility that due to the limited number of observations, there are more clusters not represented in the companies interviewed.

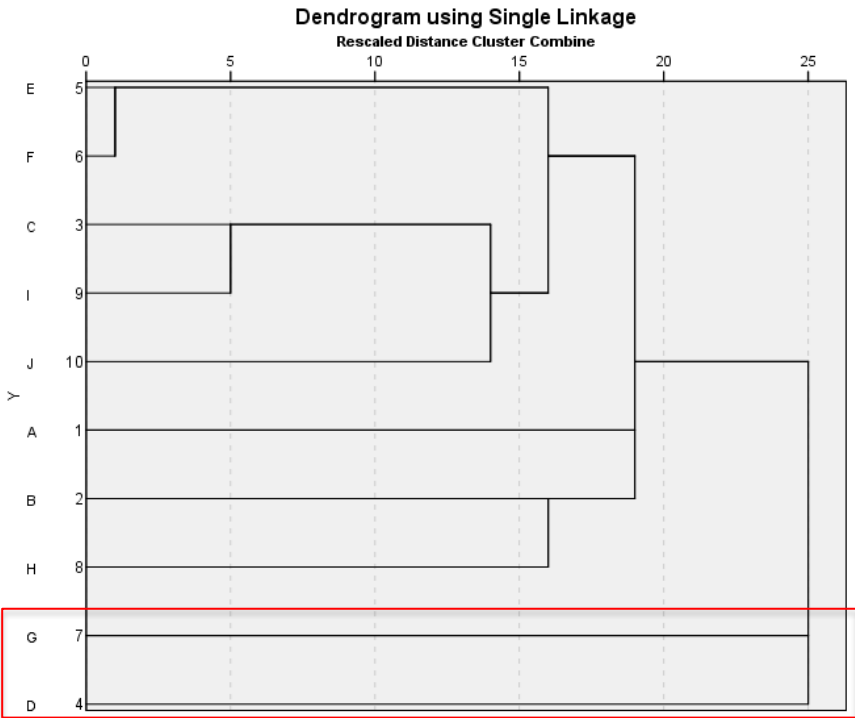


FIGURE 3, SINGLE LINKAGE, IDENTIFYING OUTLIERS BY LOOKING AT THE RELATIVE DISTANCE OF THE OBSERVATIONS

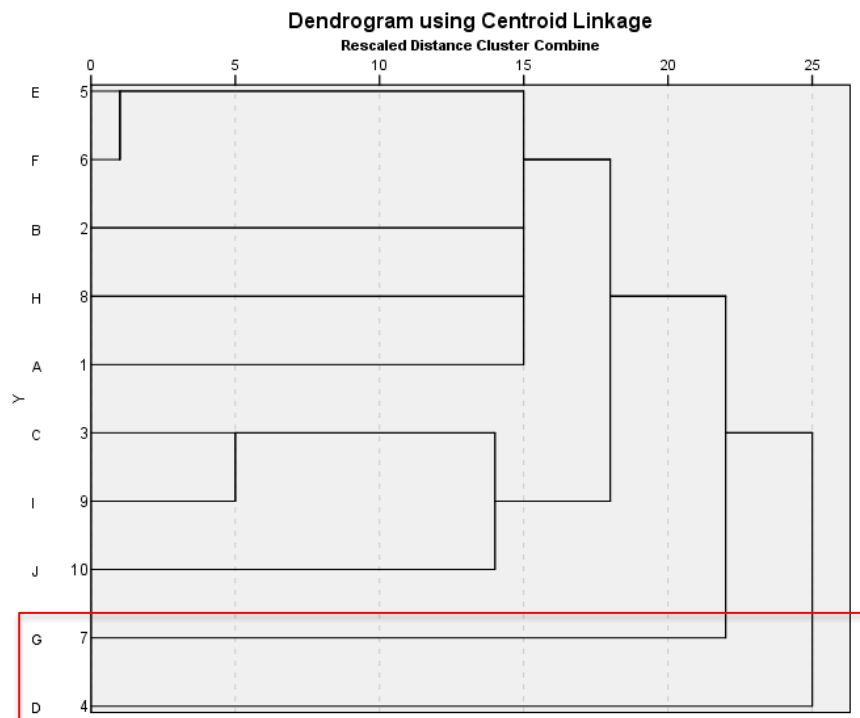


FIGURE 4, CENTROID LINKAGE, IDENTIFYING OUTLIERS BY LOOKING AT THE RELATIVE DISTANCE OF THE OBSERVATIONS

There are several ways to define the number of clusters. One way to identify them is to look at the different dendrograms. Using the dendrograms from a hierarchical cluster analysis is a suitable way to determine the number of clusters, due to the limited number of observations (<300 observations) (Hair, Black, Anderson, and Babin, 2013). Clusters can be found by looking at groups in the different dendrograms. The smaller the distance between different observations, the more similar observations are to each other. Figure 3 to 7 show dendrograms performed by different clustering methods. What the different dendrograms show is that either two or three clusters can be identified. Figure 4 and 5 both identify two clusters, while Figure 6 and 7 suggest three clusters. Since there is no single objective procedure to determine a definite number of clusters, both two and three clusters should be considered. To define the definite number of clusters, a cluster analysis alone is not sufficient. To define the definite number of clusters, each cluster should have external validation. (Hair et al., 2013). The definite clusters will be formed during the creation of the value proposition. By linking this cluster analysis to the customer analysis, the final number of segments will be defined.

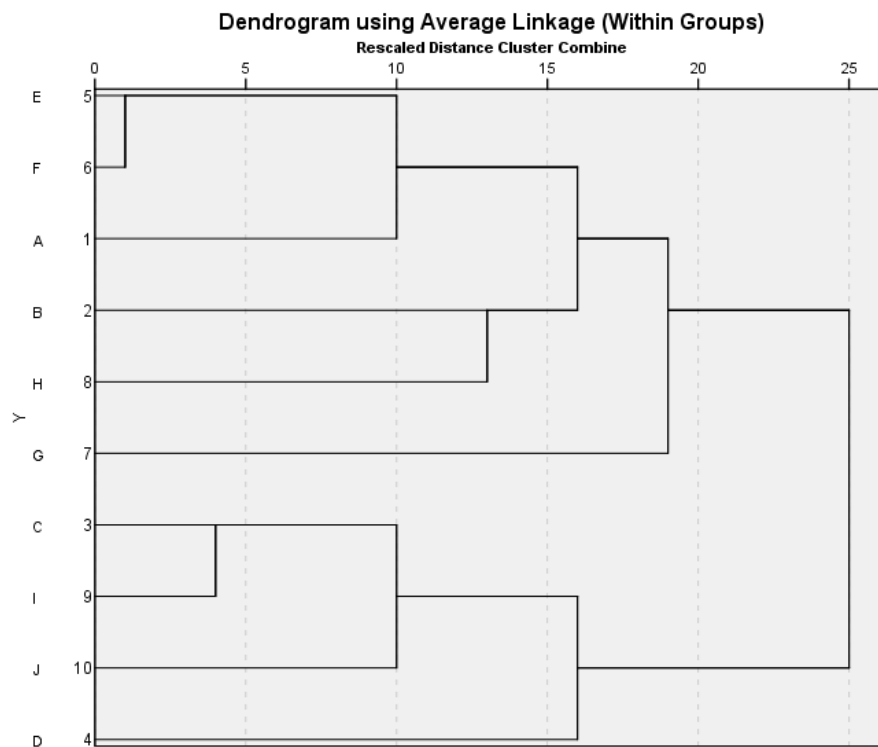


FIGURE 5, AVERAGE LINKAGE, IDENTIFYING NUMBER OF CLUSTERS BY IDENTIFYING GROUPS OF OBSERVATIONS

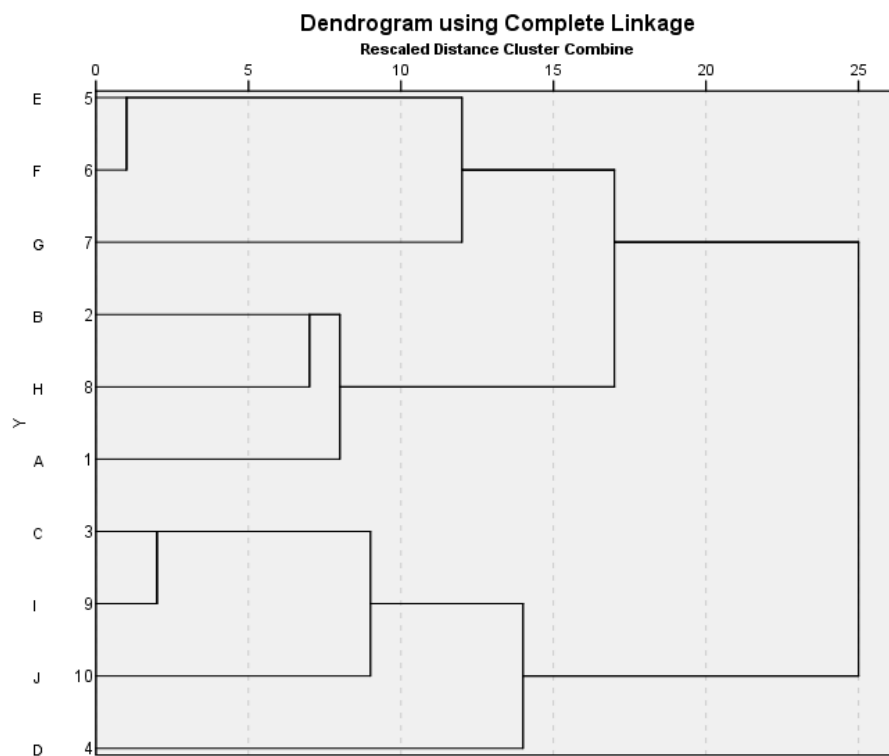


FIGURE 6, COMPLETE LINKAGE, IDENTIFYING NUMBER OF CLUSTERS BY IDENTIFYING GROUPS OF OBSERVATIONS

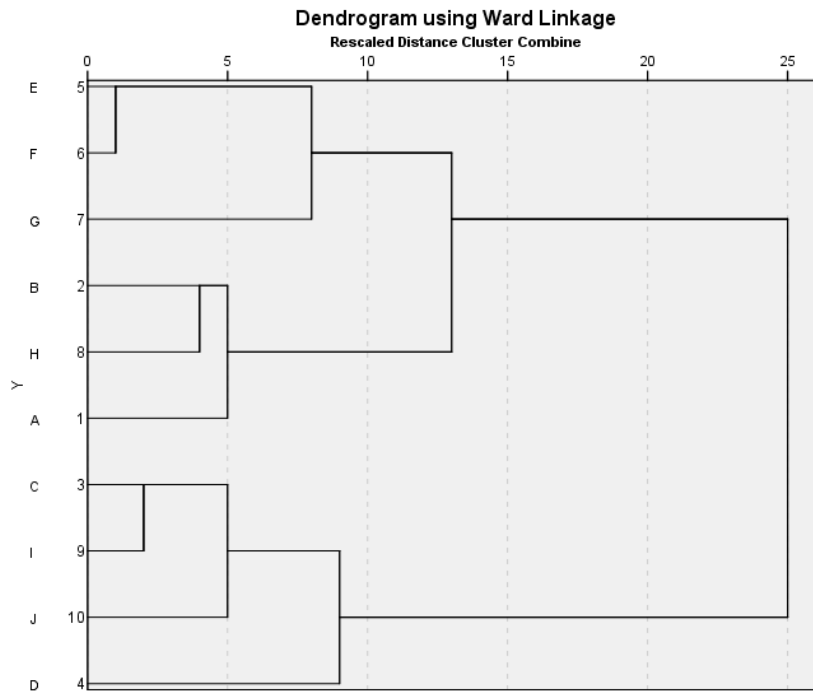


FIGURE 7, WARDS METHOD, IDENTIFYING NUMBER OF CLUSTERS BY IDENTIFYING GROUPS OF OBSERVATIONS

One cluster that can be identified in all the different dendrograms is a cluster containing companies C, I, and J. Also, company D is added to this cluster as shown in Figure 5, 6, and 7. However, company D is identified as an outlier. The other clusters in a three-cluster solution would be a cluster with companies A, B, and H, and a cluster with companies E, F, and G. Again, company G is identified as an outlier. In a two-cluster solution, the first cluster holds companies C, I, J, and D, and the second cluster holds companies A, B, E, F, G, and H. Table 5 shows an overview of the cluster membership in both 2 or 3 cluster solutions using Ward method as clustering algorithm.

Cluster Membership		
Case	3 Clusters	2 Clusters
1:A	1	1
2:B	1	1
3:C	2	2
4:D	2	2
5:E	3	1
6:F	3	1
7:G	3	1
8:H	1	1
9:I	2	2
10:J	2	2

TABLE 5 – Cluster membership 2 and 3 clusters

Next, the essential variables for each cluster should be defined. The essential variables are the key value-in-use attributes for a certain cluster. Table 6 and 7 show the cluster centres for each variable. Very clear is that cluster 2 defines itself in flexibility, planning support and progress support. The essential variables for cluster 3 are tailor-made services and that the companies own services depend on the services of IVM. For cluster 1 it is more difficult to define the essential variables. The most defining variables are the communication on the work floor and the proactivity of the workforce.

Final Cluster Centers						
	Cluster				Cluster	
	1	2	3		1	2
Tailormade services	1	2	2	Tailormade services	1	2
Flexibility	2	3	1	Flexibility	1	3
Tutoring while working	2	1	1	Tutoring while working	1	1
Communication from workers	2	2	1	Communication from workers	2	2
Lean	1	2	2	Lean	1	2
Environment	1	1	2	Environment	1	1
Proactivity Workforce	2	2	1	Proactivity Workforce	1	2
Processes depending on	1	3	3	Processes depending on provided	2	3
provided services				services		
Planning Support	1	3	1	Planning Support	1	3
Progress Support	2	3	2	Progress Support	2	3
Instruction workforce on	1	2	1	Instruction workforce on	1	2
forehand				forehand		
Known workforce	2	2	2	Known workforce	2	2

Table 6 - Cluster centres in 3 cluster solution

Table 7- Clusters centres in 2 cluster solution

3.4 Value proposition

To create a matching value proposition for the different segments, the information gathered in the cluster analysis should be combined with the information from the customer analysis. First the segments should be defined. Next, the value proposition for each of these segments will be defined. To form a matching value proposition for IVM, sessions were conducted with key employees of IVM. During a presentation (APPENDIX C), the different segments were presented, on which discussions raised how to make a matching value proposition on these segments

The first market segment is based on cluster 2. This was the clearest cluster in all different analysis. Cluster 2 consisted out of companies C, I, J, and D, however, it must be noted that company D is identified as an outlier. Cluster 2 is visualized in Figure 8. As noted before, it is crucial to match the clusters from the cluster analysis to external data to create valid segments. For cluster 2, this external data can be found in the type of activity and the request time as mentioned in table 3. Table 3 shows that companies C, I, and J all request services for project work, and that the request time of the services is all on a short notice. Comparing this to the key value-in-use variables of flexibility (capacity of IVM), planning support, and progress support, an image emerges of companies that have a lot of short term projects, which value the capacity and the short-term planning of IVM. This image is supported by a quote of an employee of company C which stated: "In essence we do not buy services, but we buy flexibility." Also company I states: "We come to IVM because there are only 2 or 3 companies which have the capacity to satisfy our needs." Supporting the market segment, these quotes also show that one of the selling points of IVM is its big capacity. A negative point mentioned by the companies in this segment was that the planning support lacked. Since this is a key aspect for companies in this segment, this problem should be taken care of in the value proposition.

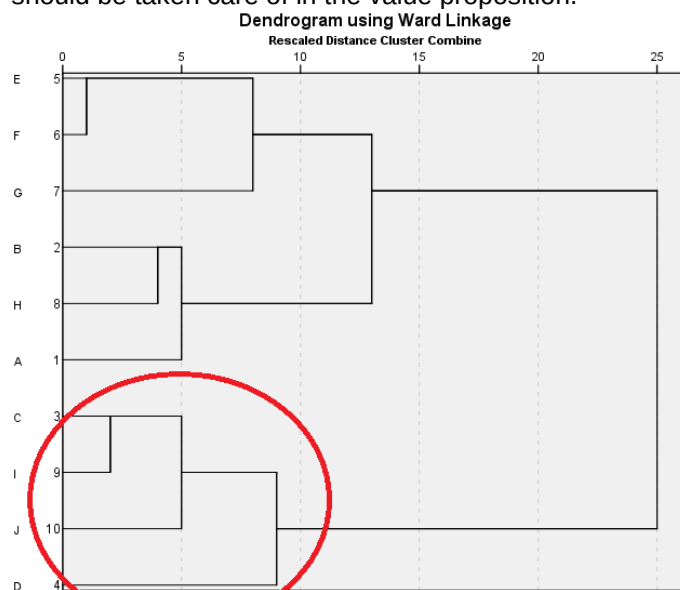


FIGURE 8 – IDENTIFYING SEGMENT 1

For the second segment, first should be decided to go for two or three segments. When seeking external validation, it shows there is no external validation for three clusters. None of the external variables can support the separate clusters of companies A, B, H and companies E, F, G. Again, it must be noted that company G is identified as an outlier, both by the cluster analysis as by the customer analysis. However, even when excluding company G, there is no validation for a three-cluster solution. Two clusters can again be supported by the type of activity and the request time as mentioned in table 3. All other companies have long request time and most companies value proactivity of the workforce. Also, companies value the communication of the workforce on the work floor. The choice between two and three clusters was also discussed in the sessions held at IVM. Here the decision was made to choose for two clusters. This means the second cluster consists out of six companies: A, B, E, F, G, H, with company G identified as an outlier. The second

segment is visualized in Figure 9. Companies in this segment usually use the services of IVM for maintenance stops except from companies A and G. Focus for these companies is the proactivity of the workforce. In maintenance stops it is important that the employees dare to open their mouths if something goes wrong. Striking is the difference in value of planning support and flexibility in comparison with the first segment. For this segment, most companies can request services long time in advance of the maintenance stops. However, some companies do not do this. Companies E and F state, they request services sometime not as long in advance, since there is no reason for them to do so, since IVM is still able to provide these services, even if requested short time in advance.

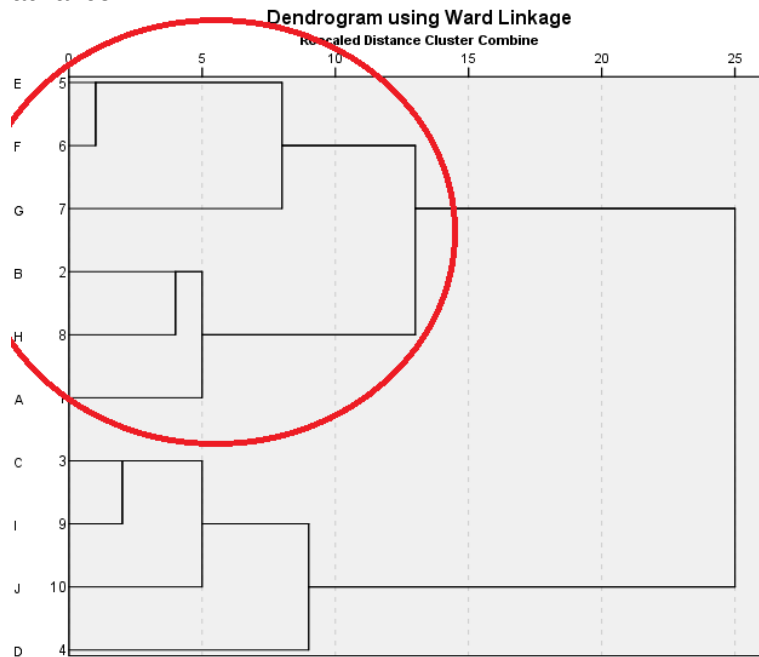


FIGURE 9 – IDENTIFYING SEGMENT 2/3

During the session held with the key employees of IVM, these market segments were discussed. As said by the companies of the first market segment, the biggest selling point of IVM is its flexibility, and IVM's biggest struggle was its planning support. The problem in the planning process is twofold. The first problem is that a lot of service request has a very short request time. This could be expected from the project clients who are represented in the first segment. However, since customers in the second market segment have no incentive to request the services longer in advance, some of these customers also request services short in advance. This leads to the second part of the problem, due to this short-term service request, the planning department is chaotic. Due to this chaos, also the key value aspects for the second segment are not met. Customers in the second segment value the proactivity of the IVM workforce and the communication of this workforce. Since the planning department is not able to produce a final planning in advance due to short term requests, IVM is not able to effectively place the right employee with the right skills at the right customer.

Together with the employees a new value proposition was proposed for both segments. Since the essence of the problem lies in the planning department, a solution for this problem should be achieved. The solution for this problem is to structure the service requests. Since project work is unpredictable, it is not possible to change the request time for customers in the first segment. However, it is possible to structure the request time for customers in the second segment. To do this, customers should be encouraged to request services as soon as possible. Achieving this could be done in two ways, IVM could encourage long request times with a fixed planning for the customers. This means that IVM will effectively plan the right employees who go to a customer in advance. This means that the right employee with the right skills goes to the right customer. The second way to encourage customers to request longer in advance is to give a discount on the service price in customers request services in advance. This leads also to an improved value

proposition for the first segments. Of course, a safety net should be provided. If customers eventually cancel the service, a cancelation fee should be charged. Because customers from the second segment request services further in advance, the planning department should be less chaotic. Since they can make a long-term planning, they should know better which employees are still available for a short-term request. Again, this solution is twofold. Since the selling point of IVM is its flexibility and capacity, customers who do last minute requests, should pay a premium. This premium also encourages customers of the first segment to request services as soon as they know they need them. This again to relieve the planning department.

By implementing a new payment structure and encouraging customers to consider the request time of the services, the value-in-use wishes of both segments can be fulfilled. Also a different structure for the planning department could be considered, in which one person focusses on the long-term requests and on person focusses on the short-term requests. An overview of how the values-propositions relate to the different segments and value-in-use characteristics is presented in figure 10.

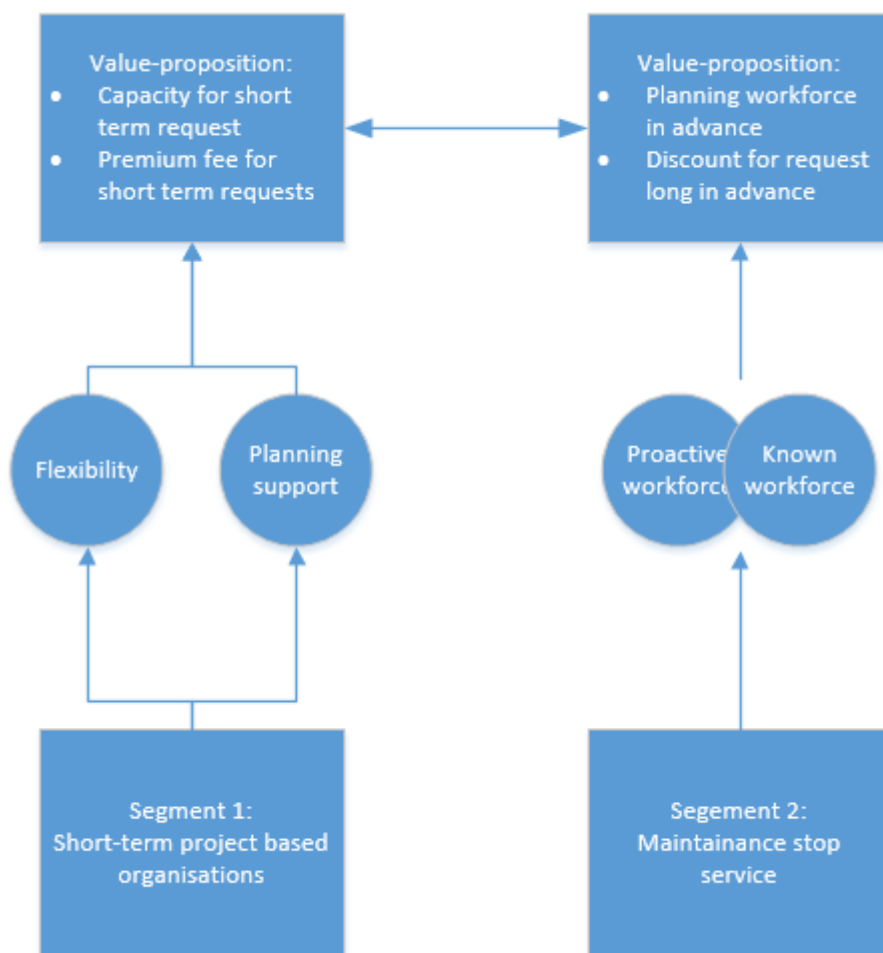


FIGURE 10 – VALUE PROPOSITION BASED ON VALUE-IN-USE CHARACTERISTICS OF THE SEGMENTS

4 CONCLUSION

This research focused on how IVM can improve their approach to customers based on the value-in-use segmentation and matching value propositions? This question is answered by answering three sub-questions. Part of answering this question is a case study performed at IVM. In this case study, interviews with customers were conducted to get in dept knowledge of the value-in-use wishes of IVM's customers.

The first sub-question reviewed what the relationship is between value-in-use and value proposition. This question is answered by the literature.

Several researches already studied this combination, which provided us with a decent base for this research. Ballantyne and Varey (2006) that by building the quality of the relationship through relating, communicating and knowing, the value for both the supplier and customers can be translated in a proper value proposition. The enactment of this value proposition is what Ballantyne and Varey call the value-in-use. This theoretical basis was so sound that this research relied on this theoretical framework. Besides the use of this theory in creating value propositions, this research does not further contribute to the existing theory base of the combination between value-in-use and value proposition.

The second sub-question: How can the value-in-use concept be used in B2B segmentation? Is also answered by the literature. However, value-in-use is not a common basis to perform segmentation, there were no indicators that it was impossible to do so. Based on the gathered value-in-use characteristics from the customers of IVM, a cluster was performed. Problem in this step was that the information gathered is all qualitative data, while a cluster analysis requires quantitative data. By coding this data, it was possible to perform the cluster analysis. This cluster analysis was then used as a basis to form the market segments. Due to this limited number of observations, the dendrogram technique provides a visual image of the clusters. In an ideal situation, several types of cluster analysis are performed, to see whether all techniques provide the same results. This was however, not possible due to the limited number of observations. The outcome of the analysis was however very positive. Since cluster analysis is sort of a "black-box", it was a great result that the result of this cluster analysis, which was based purely on value-in-use, produced results that could be linked to the customers' characteristics.

The third question, what are the implications of segmentation based on value-in-use for the value proposition, was answered in the session held at IVM. During these sessions, key employees of IVM brainstormed how the value proposition for the segments based on the value-in-use cluster analysis could be improved. Outcome of these sessions was that IVM could identify two clusters in its current customer base. By identifying the values of these segments, specific value-propositions could be designed.

These questions lead to an answer to the main research question of how IVM can improve their approach to customers based on value-in-use segmentation and matching value proposition. As a conclusion of the sessions, a change in the payment structure was proposed. By doing so, IVM could benefit their streCompany Eh, while also relieving their bottleneck which is their planning department. By relieving their planning department, IVM can also better fulfil their customers value wishes.

5 DISCUSSION

Earlier research tends to match B2B segmentation to industry, size, or revenue of the customer. Where these criteria are most represented in the literature, also a variety of other segmentation criteria are present in the literature. A criteria not present in the literature was value-in-use. Where value-in-use is a well known concept in the literature in relation to value-propositions, there was no empirical research making customer segments based on value-in-use. Where creating value propositions based on value-in-use for individual customers is common, making value propositions for entire segments of customers would be more efficient. Hence, goal of this research was to explore whether it is possible to make (B2B) segments based on the customers value-in-use, and using these segments to make matching value propositions.

As mentioned, this research is based on a limited number of observations. This is partially due to the choice of gathering qualitative information by interviewing customers. This choice for using qualitative data was made for a couple of reasons. The first reason was that for an exploratory research, we felt it was better to gain a thorough understanding of the customers' value-in-use preferences, which we gathered by personally interviewing the customer. Second reason was that customers don't understand what value-in-use means, so it was important to ask customized questions to gather the right information.

Expectations prior to the research were to see a shift between companies with a high priority to safety and companies with not much concern for safety. Hence, we expected some companies to "value" safety. However during the research this did not seem to be the case. Safety was seen as a necessity rather than a value. However, this could be seen as the favourable answer in an interview. Companies in this study rather consumed services based on their internal processes, and identify "values" derived from these processes such as flexibility or known workforce. Since the values of the customers relate to their internal processes, this directly formed the basis for the segmentation of these customers. By identifying their internal process (project based work vs planned work) it is possible to generalize the segments identified for IVM for the customers not interviewed. The question which arises is whether you then segment based on other characteristics, such as processes, rather than on value-in-use. However, since the basis in the gathered information is based on value-in-use, for this research the segments were created based on the value-in-use results.

The results presented in this research have shown that it is possible to use customer value or value-in-use as a basis/criteria for segmentation. In this research, the common factor between the companies within the segments, made it possible to additionally create value-propositions for these segments. Where there are several limitations, this research proves to be a starting point for further research.

5.1 Managerial implications

This research demonstrates that it is possible for service providers, to create value propositions based on the value-in-use of their customers. For service providing companies, what service they provide determines the success of such company. Identifying customer wishes and value, helps companies to fulfil these wishes and values. Basically matching supply and demand.

What this research shows is that by listening to the customer, you can identify groups within your customer base. By specifically targeting the values of each of these groups, you as a company gain a stronger position in retaining your customers (since you provide what they want). But it also helps to find new customers based on the communalities of the groups within the original customer base. Furthermore for this case, the research demonstrates that creating specific value-propositions for each of the customer groups, it is possible to leverage one of your company strengths for one segment to relieve a pressure point for another segment.

5.2 Limitations and Future Research

The results found in this research are very promising regarding the use of value-in-use as a basis for (B2B) customer segmentations. Out of these customer segmentation the studied company was able to create value propositions for each of the segments found. Since the study only contains 10 observations, the results might not be representative for the entire customer populations. Additionally this research was conducted with clients from one single company. This could implicate that the customers already have a bias towards a certain value. Moreover, the results of the research could be influenced by the interviewees. Since the interviewed persons where the primary contact for IVM, and therefore possibly safety-minded, it could be that these persons are more engaged in safety, and therefore not necessarily present the opinion or 'values' of the company as a whole.

As for future research, first of all, this research should be reused with a larger sample base, to see whether the results are also found with a larger sample. Using a larger sample size also provides the possibility to perform a quantitative approach, which will enable the cluster analysis to be more reliable. Finally, this research could form as a basis for similar research in other (service oriented) industries, to see whether the concepts of this research are still applicable.

6 REFERENCES

- Ballantyne, D., Very, R., Frow, P., & Payne, A. (2011). Value propositions as communication practice: Taking a wider view. *Industrial Marketing Management*, 40(1), 202-210.
- Brennan, R., & Turnbull, P. (1999). Adaptive behavior in buyer-supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 28(5), 481-495.
- Creswell, J. (1997). Qualitative inquiry and research design: Choosing among five traditions. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Ellis, N. (2011). *Business-to-business marketing*. Oxford: Oxford University Press.
- Flint, D., Woodruff, R., & Gardial, S. (1997). Customer value change in industrial marketing relationships: A call for new strategies and research. *Industrial Marketing Management*, 26(2), 163-175.
- Francis, J., Johnston, C., Robertson, C., Glidwell, L., Entwistle, V., Eccles, M., & Grimshaw, J. (2010). What is an adequate sample size? Operationalising data saturation for theory-based interview studies. *Psychology and Health*, 25(10), 1229-1245.
- Fuentes-Blasco, M., Moliner-Vela, B., & Gil-Saura, I. (2017). Latent segmentation in business-to-business based on information and communication technology and relationship variables. *Tourism Economics*, 23(2), 460-468.
- Fursch, P., & Nesss, L. (2015). Are We There Yet? Data Saturation in Qualitative Research. *The Qualitative Report*, 20(9), 1408-1416.
- GOV. (2012). Aanbestedingswet 2012.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2003). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 41(2), 133-150.
- Hair, J. F., Black, W. C., Anderson, R. E., & Babin, B. J. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Hennink, M., Kaiser, B., & Marconi, V. (2017). Code Saturation Versus Meaning Saturation: How Many Interviews Are Enough? *Qualitative Health Research*, 27(4), 591-608.
- Henry, D., Dymnicki, A., Mohatt, N., Allen, J., & Kelly, J. (2015). Clustering Methods with Qualitative Data: a Mixed-Methods Approach for Prevention Research with Small Samples. *Prevention science : the official journal of the Society for Prevention Research*, 16(7), 1007-1016.
- Jain, A., Murty, M., & Flynn, P. (1999). Data clustering: a review. *ACM Computing Surveys*, 31(3), 264-323.
- Jarratt, D., & Fayed, R. (2012). Services Segmentation and Emergent Customer Behavior: A Case Study. *Services Marketing Quarterly*, 33(1), 49-67.
- Kandeil, D., Saad, A., & Yousef, S. (2014). A Two-phase Clustering Analysis for B2B Customer Segmentation. *International Conference on Intelligent Networking and Collaborative Systems*.
- Macdonald, E., Wilson, H., Martinez, V., & Toosi, A. (2011). Assessing value-in-use: A conceptual framework and exploratory study. *Industrial Marketing Management*, 40(5), 671-682.
- Medberg, G. (2016). *How Do Customers Perceive Value-In-Use ?* Helsinki: Hanken School of Economics.
- Mencarelli, R., & Riviere, A. (2015). Perceived value in B2B and B2C: A comparative approach and cross-fertilization. *Marketing Theory*, 15(2), 201-220.
- Michel, S., Gallan, A., & Brown, S. (2008). Service-logic innovations: How to innovate customers, not products. *California management review*, 50(3), 49-65.
- Mitchell, V., & Willson, D. (1998). Balancing Theory and Practice: A Reappraisal of Business-to-Business Segmentation. *Industrial Marketing Management*, 27(5), 429-445.
- Morse, J. (1994). Designing Funded Qualitative Research. *Handbook of Qualitative Research*, 220-235.

- Ostrom, A., Bitner, M., Brown, S., Burkhard, K., Goul, M., Smith-Daniels, V., . . . Rabinovich, E. (2010). Moving forward and making a difference: Research priorities for the science of service. *Journal of Service Research*, 13(1), 4-36.
- Patton, M. (1990). Qualitative Evaluation and Research Methods. *Qualitative Evaluation and Research Methods*, 169-186.
- Schelton, R. (2009). Integrating product and service innovation. *Research Technology Management*, 52, 38-44.
- Schiemann, W. A. (2014). From talent management to talent optimization. *Journal of World Business*, 49(2), 281-288.
- Sharip, B., & Bonoma, T. (1984). How to Segment Industrial Markets. *Harvard Business Review*, 62, 104-110.
- Skalen, P., Gummerus, J., Von Koskull, C., & Magnusson, P. (2015). Exploring value propositions and service innovation: a service-dominant logic study. *Journal of the academic Marketing Science*, 43, 137-158.
- Vargo, S., & Lusch, R. (2008). Service-dominant logic: Continuing the evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(1), 1-10.
- Vargo, S., Maglio, P., & Akaka, M. (2008). On Value and Value Co-Creation: a Service System and Service Logistic Perspective. *European Management Journal*, 26(3), 145-152.
- Zeithaml, V., Berry, L., & Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31.

APPENDIXES

1 APPENDIX A – INTERVIEW QUESTIONS

General Questions

What is your function within your company?

Wat is uw functie binnen het bedrijf?

What type of activities or proceedings does your company perform?

Wat voor werkzaamheden voert uw bedrijf uit?

Which safety regulations are necessary to perform your companies activities or proceedings?

Wat voor eisen betreffende veiligheid zijn er voor het uitvoeren van deze werkzaamheden verplicht?

Value-in-Use

Which safety services does your company use to create a safe work environment?

Welke veiligheidsdiensten/trainingen heeft uw bedrijf om een veilige werkomgeving te garanderen?

Which of the abovementioned services are provided by IVM for your organization?

Welke van de eerder genoemde services neemt uw bedrijf af bij IVM?

Why do you make use of IVM's services?

Waarom worden deze services afgenomen? (verplicht vanuit de wet? Vanwege eigen policies etc?)

What is the value of safety services for your company?

Wat is de waarde van veiligheidsdiensten voor uw bedrijf?

Why was IVM chosen as service provider?

Waarom is er destijds voor IVM gekozen als leverancier van de services?

Which services or processes in your organization rely on the services provided by IVM?

Welke services of processen in uw eigen bedrijf zijn afhankelijk van de door IVM geleverde diensten?

How are your services or processes influenced by IVM's services?

Hoe worden uw eigen processen en/of services beïnvloed door de IVM geleverde diensten?

Are all the demands, by law or by company regulations, regarding safety met?

Zijn alle behoeftes omtrent veiligheid voldaan? zowel die van de overheid, als die door het bedrijf zelf gesteld

How can the current services provided by IVM altered to meet all demands?

Hoe kunnen IVM's huidige services worden aangepast om al uw behoeftes te vervullen?

How could IVM's revise its services to positively influence your services or processes?

Hoe zou IVM zijn diensten kunnen veranderen om zo een positieve invloed te hebben op de services en processen van uw bedrijf?

General IVM questions

For how long is your company affiliated with IVM?

Hoe lang zijn jullie al verbonden aan IVM?

Does your company use similar products/services which are not provided by IVM? (Company
Company Je is not relevant)

*Gebruiken jullie vergelijkbare producten/diensten die niet door IVM worden geleverd?
(bedrijfsnaam niet van belang)*

Why does your company did not choose for IVM as service provider?

Waarom worden deze producten/diensten niet bij IVM afgenomen?

What are the strong and weak points of IVM as a company?

Wat zijn de sterke en zwakke punten van IVM als bedrijf?

What are the strong and weak points of the products and services provided by IVM?

Wat zijn de sterke en zwakke punten van de services van IVM?

Are you/Is your company satisfied with the communication between IVM and your company?

Bent u/is uw bedrijf tevreden over de communicatie tussen IVM en uw bedrijf?

How could this communication, if necessary, be improved?

Hoe zou deze communicatie, indien nodig, kunnen worden verbeterd?

2 APPENDIX B – TRANSCRIPTIONS

2.1 Company A

J) Wat is uw functie binnen dit bedrijf?

H) Mijn functie is wat ze noemen, Group leader maintenance, dat kun je vertalen in hoofd technische dienst. En dan ben ik verantwoordelijk, per morgen, voor zowel onderhoud en storingen aan gebouwen als onderhoud en storingen aan primaire installaties.

J) Dus ook de serviceline?

H) De twee productielijnen die we hebben dat noemen we de primaire installaties. Daaromheen hebben we nog heftrucks, haventrekkers, eigenlijk heel verscheiden materieel, en ook dat valt onder de scope.

J) dat komt dan ook langzaam uit bij mijn tweede vraag, wat voor activiteiten voeren jullie dan uit?

H) Ja, het onderhoud en storingen aan de gebouwen en de installaties.

J) En jullie als bouwen voor Company Jelijk vrachtwagens?

H) Wij als bedrijf doen vrachtwagens bouwen. Zeg maar wij zitten echt in de stafafdeling, net zoals bij ieder bedrijf, primair belang om zo snel mogelijk vrachtwagens eruit te krijgen, en dat betekent ook dat de projecten die wij doen, die hebben een relatief korte doorlooptijd. Heel snel moet de fabriek omgebouwd worden om weer vrachtwagens te produceren.

J) Het primaire proces mag dus niet langer dan nodig stilliggen?

H) Ja, en dan het belangrijkste, wat zijn mijn doelstellingen, tegen zo laag mogelijke kosten, een zo'n hoog mogelijke technische beschikbaarheid garanderen.

J) en als je dan kijkt naar de veiligheidsmaatregelen, wat zijn dan de verplichte voor jullie om jullie werk uit te kunnen voeren?

H) Hoe bedoel je dat?

J) Wat is er nodig qua rollen binnen het proces en trainingen om veilig je werk te kunnen uitvoeren?

H) Toen ik 2,5 jaar geleden kwam bij Company A, heb ik mij verbaasd over wat er hier allemaal mogelijk is. En wat bedoel ik daarmee, iedereen gaat aan het werk, en je krijgt een film te zien als je hier de poort binnenloopt, daar wordt je verteld waar je je aan moet houden, and thats all. Is het verplicht om VCA te hebben hier op het terrein? Nee die verplichting is er nog niet. Dus dat geeft even aan van waar we als organisatie staan. Andere kant is dat in ons Company A huis, dat in waar we voor staan, daar staat als prioriteit veiligheid op nummer 1. Dus dat wil zeggen, dat als er wat aan de hand is in de fabriek, met een installatie, en we schakelen hem uit vanuit veiligheidsoogpunt, dan zal er niemand zijn die tegen ons zegt, dat mag je niet doen, je mag hem niet uitschakelen, omdat we met zn allen hebben afgesproken, we willen graag vrachtwagens produceren maar dat moet zo veilig mogelijk. Op het moment dat veiligheid in het geding is, gaat veiligheid voor. Als we dan kijken in hoe dat dan doorwerkt in de organisatie, in VCA, we hadden in de bedrijfsp vakantie iemand vanuit de eigen organisatie die zich bezighield met het toezien op werkzaamheden, maar als die dan iemand aan moest spreken dan was hij bang dat nadat hij gewoon weer in zijn normale job kwam, op z'n lazer kreeg van zijn collega's dat hij ze aansprak. Dus dat was een heel ongemakkelijke situatie. Dus vanuit dat oogpunt heb ik gezegd, ik wil graag met een externe partij werken.

J) Als ik dan kijk in wat jullie afnemen, zie ik dat jullie vorig jaar een safety supervisor hebben afgenomen. Hebben jullie dit jaar nog meer of andere diensten afgenomen bij IVM?

H) Dat klopt, en dat is dit jaar inderdaad ook weer gebeurd. Want we hebben vorig jaar een dag of 5/6, de binnenste lijn, de pollux lijn omgebouwd, en we hebben sinds twee/drie weken de andere lijn ook omgebouwd. Daar hadden we iets meer voor, ruim twee weken, en gedurende die tijd hebben we bij IVM een safety officer ingehuurd. En dat was dan in ploegen, dus tijdens de ombouw van 's ochtends 6 tot 's avonds een uur of 11 was er iemand aanwezig.

J) en jullie doen ook verder niet meer met IVM?

H) Als organisatie wel, want ook het crisismanagement team en de business continuity plan zijn door een deel door IVM geschreven.

J) Dit is al enigszins ter sprake gekomen, maar welke veiligheidstrainingen heeft jullie bedrijf standaard om de veilige werkomgeving te garanderen.

H) Zoals ik al zei is het hier niet verplicht een Vca-certificering te hebben, Je moet het je voorstellen als je bent op weg naar een doel, en dat doel is eigenlijk geen ongevallen meer. Daar zijn we als organisatie natuurlijk volop mee bezig, en ik wil ook niet zeggen dat we niks aan veiligheid doen, maar trainingen en vereiste die wij stellen aan onze leveranciers, die zijn er nog niet. En dat is een lang traject, want je kunt niet vandaag of morgen tegen bedrijf x,y, of z zeggen die hier altijd komt: Je moet voldoen aan. De andere kant is dat ik het niet meer dan normaal vind dat de meeste bedrijven VCA gecertificeerd zijn. Maar goed ik heb niet alles voor het zeggen, want ook een afdeling inkoop bemoeit zich daarmee, en het management moet daar iets aan vinden.

J) nee ik snap dat je dat niet in je eentje zomaar even allemaal kunt gaan beslissen. Maar u heeft dus wel voor elkaar gekregen dat een safety supervisor hier komt om bij het ombouwen van productielijnen aanwezig te zijn.

H) Ja het was niet wenselijk dat dan een collega van ons dat deed. Zo iemand moet in mijn ogen onafhankelijk zijn. Die moeten ook een specifieke kennis hebben, en dat moet niet iemand zijn die ooit uit een verleden of hobbymatig zoiets doen.

J) Waarom hebben jullie specifiek voor IVM gekozen?

H) Ik heb de vraag gesteld, ik wil graag met een externe partij, en mijn leidinggevend die verantwoordelijk is voor het stukje crisismanagement die zei van we hebben IVM dus daar kun je diensten van afnemen.

J) dus eigenlijk vanuit een eerdere relatie?

H) Ja

J) De diensten die jullie hebben afgenomen bij IVM, hoe is dit gehele proces verlopen, van aanvragen tot op de werkvloer?

H) De eerste keer heb ik gesprek gehad met Jan Sok, die heeft mij de vraag gesteld van wat heb je dan nodig, en de tweede keer was het gewoon een melding van dan en dan hebben we iemand nodig. Ik heb toen dat schema doorgestuurd van hoe de ombouw zou gaan, dus dat hele proces is wat dat betreft heel vlot verlopen. Het enige is dat je de uitvraag doet vanuit de kennis die je op dat moment hebt, en dan zie je dat in verloop van de tijd dat de ombouw vlot gaat of minder vlot gaat, en dan moet het schema bijgesteld worden, maar dat is prima gegaan. Erg flexibel.

J) en de behoeftes die jullie hebben die zijn ook voldaan met de mensen die jullie gekregen hebben?

H) Ja, de organisatie keek er in eerste instantie heel negatief tegenover. En dat had te maken met het feit dat ze bang waren dat het werk stil gelegd zou worden, en dat de planning niet gehaald kon worden.

J) Dus jullie waren bang dat de mensen van IVM te kritisch zouden zijn op de werkzaamheden die uitgevoerd zouden worden.

H) Ja, en ik riep dan dat ze daarmee aangaven dat je van jezelf al weet dat je heel onveilig werkt. Want je kunt zeggen dat de safety officer te kritisch is, maar het kan ook zijn dat je zelf te onveilig werkt, en dat je dat van jezelf al weet. Maar ik moet heel eerlijk zeggen dat de ervaringen die ik terug hoor van de diverse leveranciers heel positief is, en ze erg blij waren met de op en aanmerkingen die er gegeven werden door de safety officer. Meer opbouwend, meer uitleg begrijpelijk waarom iets wel of niet kon. Natuurlijk ook wel lastig want hij sprak ze dan ook wel aan, en daar zijn wel partijen geweest die daar moeite mee hadden. Maar dat was meer het individu dan het bedrijf.

J) jullie zijn zelf dus wel heel positief, en ook jullie leveranciers waren heel tevreden. Hoe is de communicatie met IVM verder nog verlopen?

H) Wat je merkt is dat het allemaal nog wat in de kinderschoenen staat. Voor IVM is dat dan lastig, ook hier waren de mensen druk. Dat betekende dus dat er niet continue een vast aanspreekpunt was. Hier was niet iedereen aanwezig op het moment dat de safety officer begon

met zijn dienst. Die hadden we gevraagd om tegen 6 uur te komen, terwijl wij er dan helemaal zijn. Dus die safety officer gaat dan zelf al een rondje maken, de een wel, de ander niet. Maar voor IVM's planning was het dan ook lastig communiceren wie ze dan moesten hebben, en dat ging dan weer heel formeel via e-mail. Maar dat loste de medewerkers zelf ook weer redelijk op. Dus daar ben ik ook heel tevreden over.

J) en als ik dan naar de toekomst kijk, wil je dan vaker diensten afnemen?

H) Ja dat is dan lastig, want als we kijken naar de ombouw die we nu gehad hebben, was er een oud type van Company A dat werd vervangen door een nieuw type. Dat is dan een proces dat plaatsvindt een keer in de 10 a 15 jaar. Dus een ombouw zoals we hem nu gehad hebben, dat duurt weer heel lang. Wat we wel krijgen is dat we ons reguliere onderhoud, dat doen we altijd in de bedrijfstop week 29 tot 32, gedurende die periode is het altijd handig om wel die dienst af te nemen. Dat zal dan een jaarlijks terugkerend iets zijn. En uitbereiding zie ik niet zo snel gebeuren. Maar dat is even zoals ik er nu tegenaan kijk. Andere kant is dat het lastig is, want ik ben niet alleen verantwoordelijk voor deze locatie, maar ook voor logistieke locaties, onder anderen aan de overkant van de weg maar ook in Hasselt. Maar dat betekent dus dat het heel lastig is om te zeggen dit is het. Omdat ik niet weet wat er op de andere locaties gaat gebeuren.

J) Jullie zijn natuurlijk met een proces bezig, geen ongevallen meer op de werkvloer, zit er wat dat betreft dan ook niks meer in de pipeline?

H) Nu moet ik heel eerlijk zeggen, we kijken niet alleen naar de bedrijfstop, en naar de ombouwperiodes, maar we kijken naar het geheel. Dit is maar een onderdeel van het proces. Nu waren er iets van 350 man betrokken, maar ons dagelijks proces bestaat uit 2200 man, en dat is net zo belangrijk dat dat veilig gebeurt. Als we kijken naar wat we zoeken, de bedrijfsvakantie blijven we doen zoals we doen, maar we hebben nog heel veel te behalen in ons interne proces en daar moeten we naar kijken en dat moeten we punt voor punt gaan oppakken

2.2 Company B

J) wat is uw functie binnen dit bedrijf?

C) Ik ben EHS manager, Environment, Health, Safety, en in die hoedanigheid hoofdzakelijk betrokken bij alle zaken rondom het hele milieuvergunning verhaal, BRZO stukje regelgeving, het veiligheidsmanagementsysteem.

J) En BRZO is?

C) dat staat voor besluit risico zware ongevallen, dat is de Nederlandse vertaling van Europese regelgeving, waar bedrijven met grotere hoeveelheden gevaarlijke stoffen aan moeten voldoen. Dat is bovenop de gewone regelgeving, waarbij er extra eisen gesteld worden aan bedrijven zoals ons.

J) En welke werkzaamheden voert Company B uit?

C) Wij maken duurzaam hout, of verduurzaamd hout. Als je hier in de kamer kijkt zie je de kozijnen, dat zijn onze producten. Zoals je kunt zien kenmerkt het hout zicht door hele sterke groei. Als je de jaarringen ziet wordt het per jaar 1,5 tot 2 centimeter bij. Dat is heel extreem. Dit is een speciale pine soort. Een dennensoort, die extreem hard groeit, en in 25 tot 30 jaar kaprijp is. Komt hoofdzakelijk uit Nieuw-Zeeland. Ook nog wel wat andere gebieden.

J) En hoe heet dit hout?

C) Radiata pine. Vergelijk het ruwe hout maar met grenen of vuren hout wat je ook bij de gamma kunt kopen. Echter als je dat buiten zou gaan gebruiken, kun je het na 3 jaar vervangen omdat het dan helemaal verrot of aangetast is. Wij hebben een chemisch modificatie proces, waarbij we de eigenschappen van het hout op celstructuur aanpassen en daarmee is het hout niet meer gevoelig voor vochtinwerking, niet meer gevoelig voor schimmels, en het werkt ook niet meer, zet ook niet meer uit. Het wordt daarentegen wel ietsjes harder, het qua hardheid nog steeds geen hardhout, maar qua eigenschappen gaat het hardhout voorbij. Qua duurzaamheid is het ongekend, je kunt het gewoon buiten onbehandeld toepassen, waarbij het dan 80 jaar meegaat.

J) interessant, ik had nog nooit van deze houtsoort gehoord

C) Je komt dit hout ook niet tegen in de bouwmarkt.

J) wat zijn dan wel de toepassingen?

C) Zoals je kunt zien, kozijnen, afwerkingen van buitengevels, het gaat allemaal naar groothandels toe en dan naar grotere partijen die dan kozijnen bouwen, het is bijvoorbeeld voor woningbouwverenigingen ook een heel interessant product omdat het niet meer werkt, als je de juiste verf gebruikt gaat de verf dan ook veel langer mee. In plaats van dat je iedere 7 tot 10 jaar eens schilderen moet laten komen om 1000 huizen te schilderen, hoeft dat nu nog maar een keer in de 15 jaar. Qua aanschafkosten is het vergelijkbaar als hardhout, maar de kosten van onderhoud worden dan wel lager.

J) zijn er dan nog specifieke veiligheidsregulaties die jullie hebben om te mogen werken?

C) Ja, voor het proces wat wij uitvoeren gebruiken wij azijnzuuranhydride. En dat is een chemisch goedje dat giftig is, dat brandbaar is, en corrosief is. Dat is dan ook de reden dat wij aan extra veiligheidsregels moeten voldoen, en we zijn wat dat betreft een chemisch bedrijf. Op het moment dat je hiernaar achter loopt in het bedrijf, krijg je de indruk, we zijn een houthandel, en wat je aan de buitenkant van het pand kan zien is dat we midden in de chemische industrie zitten. We weten die twee werelden te combineren. Letterlijk inpandig is alles hout, en je gaat door een deur heen en je staat midden in de chemische industrie.

J) en de extra regels komen vanuit Europa hoorde ik u zeggen?

C) Ja ik weet niet of je al eens van de Ceveso wetgeving hebt gehoord, Ceveso is een Italiaans plaatsje, waar begin jaren 70 een behoorlijke hoeveelheid dioxine is vrijgekomen bij een bedrijfsongeval, en een hele regio is toen ernstig besmet geraakt, en er zijn wel wat meer grote chemische incidenten geweest in de wereld, en Ceveso was voor de Europese unie aanleiding om speciale richtlijnen in te stellen, dit willen we nooit meer. Op Europees vlak is er regelgeving uitgekomen, en vervolgens moest dat vertaald worden in alle Europese landen en bij ons heet dat dan BRZO. En qua eisen wordt er dan gesteld dat je een heel

veiligheidsmanagementsysteem moet hebben, en je moet over alles wat je doet heel goed nadenken en alles heel goed gedocumenteerd en gemotiveerd hebben. Zowel bij het initiële

ontwerp als bij wijzigingen gaat doen. Het management of change is heel belangrijk. Daar kunnen grote problemen ontstaan als je dat niet op de juiste manier doet.

J) Oké duidelijk. Ik heb even opgezocht welke diensten jullie afnemen bij IVM en dat is een QHSE-manager, als ik het goed begrijp.

C) Ja Michel van der Heijden is hier nu net niet meer fulltime in dienst, sinds twee dagen, hij werkte hier ruim 2,5 jaar en hij zat op een vacature die we destijds niet hebben kunnen invullen, en gezien alle activiteiten. Dit pand waar we nu in zitten hebben we net in gebruik genomen sinds een half jaar. De hele bouwfase en ook in de fabriek zijn we enorm aan het uitbreiden, en daar heeft hij dus een enorme hoeveelheid hulpverlening in al die jaren.

J) Jullie zijn nu dus gestopt met diensten af te nemen?

C) Het loopt nu op z'n eind, hij is net van de week begonnen met een nieuw project in Arnhem, 3 dagen in de week, en hij blijft dan voorlopig nog 2 dagen in de week bij ons werken. En we zijn nu aan het zoeken, daar zijn we bijna rond mee, zijn opvolger en die komt dan hier in vaste dienst, en dan hebben we nog even de mogelijkheid dat Michel een paar dagen per week voor de goede overdracht het inwerken kan begeleiden.

J) En u zegt net iets, dat u bij het opstarten van de fabriek gebruikt hebt gemaakt van zijn expertise, hoe zagen zijn werkzaamheden dan precies eruit? Had dat ook te maken met die verscherpte wetgeving?

C) Ikzelf ben ook pas een half jaar in dienst, dus een heel stuk van dat voortraject heb ik niet meegekregen, maar hij is samen met mijn voorganger heel actief geweest met alle bouwplannen, waarbij Michel met Company Je de contactonderhoud en de coördinatie verzorgd met de bouwfirma, en daar heeft hij veel werk verzet. Verder is hij ook primair aanspreekpunt voor de werkvloer. Dus operationele veiligheidsondersteuning.

J) Als we het hebben Ceveso wetgeving, dan zegt u dat dit voor Company Jelijk op beleidsmatig niveau gebeurd, qua documentatie. Hangen hier ook nog certificeringen aan vast en dan doel ik op de werknemers of het bedrijf in zijn algemeen.

C) Nee niet echt certificering, wat wel gebeurd is dat de overheid jaarlijks komt inspecteren, dit is dan een meerdaagse inspectie, en als de overheid dat goed doet komen ze met drie personen. Dat is dan iemand van de arbeidsinspectie, iemand van de brandweer en iemand van de omgevingsdienst, dat is iemand van de milieuvergunning. En zo'n trio komt dan in ons geval twee dagen een inspectie uitvoeren, en dan wordt er van alles overhoopgehaald.

J) En jullie leiden dan je eigen werknemers op in het veilig werken, hier zijn dan van buitenaf geen vereisten aan gesteld?

C) Nee wat wij dan wel hebben gedaan, en dat is een eigen keuze geweest, omdat we een jong bedrijf zijn, in 2007 gestart, toen nog als technologiebedrijf, ook met de gedachte we tonen aan met deze fabriek dat we ons product op een industriële schalen kunnen maken, en we gaan die technologie in licentie verkopen zodat elders in de wereld bedrijven zijn die hier een kopie van neer kunnen zetten en daar zelf mee aan de gang kunnen. Blijkt toch lastiger te zijn om die licenties te verkopen, het gebeurd wel, maar we hebben een aantal jaren geleden de omslag gemaakt dat we zelf nu ook echt een productiebedrijf zijn, en daarmee hebben we nu ook twee werkende reactoren, en volgende maand moet ook reactor 3 in bedrijf komen. Zodra die uitverkocht is, en we verwachten dat dat heel snel gebeurd aangezien de markt mee accoya en tricoya absorberen dan we kunnen produceren, dus we verwachten dat reactor 3 ook heel snel uitverkocht is en dan zijn er ook al serieuze plannen voor reactor 4. Dus dat betekent ten opzichte van nu dat we over 2 tot 3 jaar een capaciteit verdubbeling hebben op deze locatie. Maar goed, we hadden het over het opleiden van mensen, jong bedrijf, in ontwikkeling, we kunnen dus niet terugvallen op tientallen jaren historie, we maken dus wat dat betreft een enorme groeispurt en je moet dat dus ook qua kennisniveau van je mensen bijhouden en ook op het minimumniveau wat de overheid verwacht, en we zijn als bedrijf dan wel weer zo dat we daar een paar stappen boven willen zijn. Dat heeft er onderranden toe geleid dat we vorig jaar heel veel mensen hier intern hebben opgeleid met een VCA-opleiding, om ze gewoon een stukje veiligheidsbagage mee te geven.

J) dus uw heeft dan uiteindelijk wel gewoon gecertificeerd personeel?

C) als persoon zijn ze inderdaad gecertificeerd, en in bezit van basis VCA of VCA-vol, normaal gesproken zie je bij contractor's dat ze die diploma's nodig hebben om bij anderen te mogen gaan werken, daar hebben we het niet voor gedaan. Vanuit ons is het voor Company Jelijk bedoeld om ze een stuk veiligheidskennis mee te geven.

J) En als we teruggaan naar QHSE-manager, hoe zijn eigenlijk die contacten met het bedrijf verlopen, en de contacten met IVM, hoe die samenwerking is geweest, en heeft u verder nog enig zicht hoe die contacten dan precies tot stand gekomen zijn?

C) Nee daar heb ik geen zicht op, Michel is een zzp'er en heeft vanuit het verleden contacten met IVM. Michel verhuurt zichzelf aan IVM en IVM verhuurt hem dan weer aan ons.

J) Dus als ik het goed begrijp hebben jullie geen contact met IVM, maar hebben jullie puur contact met Michel?

C) Ja, ik weet nog wel, IVM heeft in ieder geval de vacature in de markt gezet voor toendertijd de EHS-specialist, en nu weet ik qua timing niet exact of dat geweest is dat we niemand hebben kunnen vinden dat we toen iemand hebben ingehuurd bij IVM, of dat Michel er toen al was, en dat we vanuit die contacten IVM hebben gebruikt om toen die vacature in de markt te zetten. Dus wat dat betreft hebben we IVM gebruikt als detachering

J) en verder maken jullie geen gebruik van de diensten van IVM?

C) Van de detachering niet nee, we hebben tijdens de afgelopen stop in april wel twee keer een reddingsteam ingehuurd, een aantal van onze tanks moesten inwendig geïnspecteerd worden, en we hebben momenteel intern niet de expertise in huis om in geval van een calamiteit mensen op de goede manier daar in en uit de tank te krijgen. En dan kunnen we wel mensen gaan opleiden, maar om die mensen dan opgeleid te houden, en alle spullen bij de hand te hebben, dan is het makkelijker om een dag een ploeg in te huren.

J) en u bent daar ook zelf bij betrokken geweest?

C) Ik heb ze zelf ingehuurd ja?

J) en hoe is dat verder verlopen, vanaf aanvraag tot het werken op de werkvloer?

C) Eigenlijke heel soepel. Omdat Michel via IVM is ingehuurd, is Jan Sok hier eind vorig jaar een keer geweest om polshoogte te nemen, en toen heeft hij ook uitgelegd welke diensten er ook allemaal zijn, dit hebben we opgeslagen en op die manier zijn we maar met ze in zee gegaan.

J) En zien jullie dan nog aanpassingen in hun dienstverlening, of productaanbod, om dit beter aan te laten sluiten bij jullie behoeftes?

C) Nu weet ik niet helemaal wat IVM allemaal nog meer kan doen, maar als we gaan kijken naar wat we allemaal extern halen van ondersteuning of expertondersteuning, of in de toekomst nodig hebben, dan kun je denken aan wat arbeidshygiënische onderzoeken, jaarlijks hebben wij hier stofmetingen en houtstofmetingen, geluidsonderzoek, bloedstellingsonderzoeken, daar maken we nu gebruik van diverse partijen die dat kunnen doen, ook verdiepende studie rond de RIE, Risico inventarisatie en evaluatie/

J) en dat zou u dan allemaal op een plek willen afnemen?

C) Het zou voor ons niet een punt zijn om daar nu partijen op te selecteren, ik denk dan wat dat bedreft meer de focus ligt op flexibiliteit, deskundigheid, wellicht toch ook wel de naam. Ik zie IVM toch nog wel vooral als, en dit heeft misschien met mij te maken, als een opleidingsinstituut, en ik heb daar dan 30 jaar geleden een paar opleidingen gevolgd en dan blijft dat beeld toch wat hangen. En in de tussentijd hebben ze natuurlijk wel iets meer gedaan, maar is IVM voor mij dan de voor de hand liggende partij om een arbeidshygiëne onderzoek te laten doen, nee, ik zou zelf veel meer naar een gecertificeerde arbeidsdienst gaan aangezien RIE en dat soort verdiepingsstudies door kerndeskundige afgetekend moeten zijn, daar zou IVM niet een logische keuze zijn.

J) Dus jullie criteria zijn flexibiliteit, deskundigheid en naam

C) Ja inderdaad.

2.3 Company C

J) Wat zijn jullie beider functies binnen Company C?

R) Ik ben HSE coordinator noord/oost en ben hierbij verantwoordelijk voor alle zaken die gerelateerd zijn aan veiligheid, gezondheid en milieu. En uiteraard ben ik verantwoordelijk voor onze vca certificering, die probeer ik te bewaken en daar waar nodig bij te sturen.

J) Is het voor iedereen binnen Company C noodzakelijk om VCA te hebben?

R) Ja, voor Company C is het noodzakelijk om VCA te hebben, als ook ISO. Want zonder ISO zijn er een hele hoop klanten waar wij geen zaken mee kunnen doen.

J) En voor u?

M) Ik ben strategisch inkoper, en daarmee verantwoordelijk voor het contracteren van de uitzend en detachingsorganisaties die mensen bij ons kunnen wegzetten.

J) En welke activiteit voert Company C uit?

R) We doen werktuigbouw (WTB) dus piping, machining, monteren, aansluiten en onderhouden. En hetzelfde doen we met electrische installaties. Dus nieuwe electrische installaties aanleggen, bekabeling, kabelbanen, machines aansluiten, maar ook het onderhoud daarvan.

J) Welke eisen zijn voor Company C verplicht aangaande de veiligheid, u haalde net al even vca en ISO aan? Zijn er verder nog zaken waarmee jullie rekening moeten houden?

R) ISO is meer kwaliteitsgericht, en vanuit de vca wordt er verwezen naar een gids. De gids risicovolle taken, daarin staan de taken omschreven, en per taak staat vervolgens omschreven welke opleiding daarbij hoort, bijvoorbeeld voor het bedienen van een heftruck of het bedienen van halkanen, het aansluiten van lasten. Maar er staan ook vaktechnische opleidingen in, bijvoorbeeld flensverbindingen enzo.

J) En dat is dan voor jullie verplicht om werkzaamheden volgens die gids uit te voeren?

R) Ja, als een bepaalde werkzaamheid wordt uitgevoerd moet de desbetreffende persoon die opleiding hebben. Anders krijgen we ook geen VCA certificaat, en dat wordt dan ook weer ieder jaar gecontroleerd.

J) Oke, maar je hebt ook de opleiding VCA?

R) Ja, maar je hebt vca opleidingen en ik heb het over het vca certificaat als bedrijf. Ik kan je daar wel even informatie over toesturen. Maar iedereen heeft een VCA diploma, vca-b of vca-vol, maar dat is slechts een onderdeel van de VCA checklist. Wij als Company C zijn VCA-P (petrochemie) gecertificeerd, en een van de vragen hierbij is dat mensen een VCA diploma moeten hebben. Maar er zitten 12 hoofdstukken in, en daar staan per hoofdstuk allemaal verplichtingen in waar wij als Company C aan moeten voldoen; het houden van inspecties, het opvolgen van acties, het registreren van incidenten, ga zo maar door.

J) Ik heb zelf dan wel mijn VCA diploma, maar als ik het dus begrijp houd het VCA certificaat voor organisaties een stuk meer in.

M) Ja wij moeten aan veel meer zaken voldoen

J) Dit certificaat heeft dan vervolgens ook weer te maken ermee dat jullie zaken mogen doen met andere organisaties?

M) Ja ik contracteer de uitzendorganisaties, deze moeten minimaal VCU gecertificeerd zijn, dat is het predicaat dat uitzendorganisaties hebben. En omdat zijn een andere core business hebben dan Company C hebben zij een VCU en daar gelden ook weer hele andere eisen voor. Maar dat wordt wel heel strak op toegezien. Dat is echt een knock-out criterium. Dat een onderaannemer VCA en een uitzendbureau VCU. EN al hun medewerkers moeten VCA basis of VCA vol gecertificeerd zijn. Maar wij stellen nog heel veel meer andere eisen aan mensen die hier komen werken.

J) Vanuit jullie zelf dan?

M) Ja, bijvoorbeeld de ISO, we willen dat ze een G-rekening hebben. Maar dit zijn voor veiligheid niet per se belangrijke zaken. We hebben ook onze eigen algemene inkoopvoorwaarden echt toegespitst op bemiddeling van personeel, daar staan veel zaken in. Die G-rekening, ISO9001, VCU/VCA. Daarnaast heeft Company C ook nog een eigen reach beleid. En ze tekenen ook een document dat ze als onze toeleverancier zich commiten aan de supplier expectations die wij vanuit onze moederorganisatie eisen van al onze leveranciers. Daar staat ook heel veel in over integriteit en dat soort zaken. Dus we hebben supplier expectations en we hebben heel veel

kwaliteitsreglementen, die we ook aan de toeleveranciers toe sturen. Een voorbeeld is bijvoorbeeld asbestbeleid, hoe om te gaan met. Alcohol, medicijn, drugsbeleid. We hebben als Company C zijnde allemaal reglementen en daar moeten de mensen die de leverancier naar ons toe stuurt ook aan voldoen. En dat is dus wat wij in de raamcontracten vastleggen met de leveranciers.

J) En het is jullie eigen keuze om dat wat strakker te trekken, maar als ik kijk naar het vca-certificaat, is dat verplicht vanuit de overheid of kiezen jullie daar zelf voor?

R) Het is niet verplicht vanuit de overheid, maar als je kijkt naar heel veel klanten van ons, die eisen simpelweg dat wij VCA gecertificeerd zijn. Het is voor de bedrijven een bepaalde veiligheidsstandaard die ze eisen.

J) Zijn er wel nog dingen vanuit de wetgever die verplicht zijn voor jullie?

R) We hebben natuurlijk de ARBO-wet. Dat besluiten daaruit moeten we natuurlijk gewoon volgen.

J) Er zijn geen extra dingen die samenhangen met activiteiten die jullie uitvoeren?

R) Nee, wij zijn geen BZO bedrijf, dus aan die aanvullende eisen hoeven wij niet te voldoen.

J) Dus in principe doen jullie het meeste vanuit jezelf of vanuit de verwachtingen van je klant?

M) Ja

R) Maar nogmaals, er staan een heleboel eisen in de wet. De Arbowet is wel heel veel maar ook heel duidelijk. BHV, risico-inventarisatie moet je ook gewoon hebben als bedrijf.

J) En als we het hebben over jullie veiligheidsdiensten en trainingen, welke nemen jullie dan af bij IVM?

R) BHV, EHBO, ATEX

M) VCA, want ik heb woensdag mijn herexamen gedaan via IVM.

J) De online?

M) Ja

J) Mooi dan heb ik een globaal beeld. En als ik meer focus op het detacheringen deel, zie ik voor Company Jelijk brandwachten, rescue teams en veiligheidskundigen.

R) Ja maar dat zijn personen, geen opleidingen.

J) Ja dat bedoel ik.

M) Brandwacht?

J) Ja brandwacht, rescue team en detacheringen

M) Ja dat klopt

J) En voor welke activiteiten gebruiken jullie deze mensen?

R) Brandwachten, de term zegt het al. Als wij in atex zones heet werk moeten doen, dan moet daar verplicht een brandwacht bijstaan, dat ze direct kunnen blussen. Die rescue teams dat heeft te maken met betreden van besloten ruimtes. Dan moet er een mangatwacht bijstaan die lid is van een rescue team, en dat moet allemaal gecertificeerd zijn. Het heeft allemaal te maken met de gids risicovolle taken te maken. En de veiligheidskundige huren we in als we grote projecten hebben die we met onze eigen mensen niet kunnen bemannen.

J) Dus de brandwachten en rescue teams zijn verplicht vanuit jullie VCA-certificering en de veiligheidskundige?

R) Dat komt ook vanuit de VCA, als je project hebt moet je altijd een veiligheidskundige op het project hebben. Dat moet ook in het organogram staan. Zoals ik al zei, we zijn ook met een kleine groep, 3/4 mensen, en als je dan veel projecten hebt dan moet je mensen inhuren.

J) En waar zit dan de waarde van deze personen voor jullie? Is dat dan om te kunnen voldoen aan de VCA-certificering?

R) Nee, zo zie ik het niet. Wij willen een heel hoog niveau van veiligheid op de projecten, en die veiligheidskundige is dan gewoon een must om de lijn te ondersteunen, want die heeft alle kennis en kunde, en dat kunnen we niet verwachten van een projectleider, of constructiemanager. Die zijn dan misschien wel eindverantwoordelijk, maar het advies komt vanuit ons.

J) Dus jullie projectleiders zijn niet opgeleid in die richting?

R) Nee, we hebben er toevallig eentje die ook HVK is. Maar de meeste projectleiders of constructiemanagers zijn geen veiligheidskundige.

J) Worden ze daar wel enigszins in bijgeschoold?

R) Ja, continue, door die veiligheidskundige die meeloopt op ieder project.

J) Maar ik bedoel meer in de vorm van extra training of iets dergelijks.

R) Nee, dat moet misschien ooit nog een keer gebeuren, en zou ook geweldig zijn (vanuit het oogpunt van een veiligheidskundige) maar dat is nu niet zo.

M) Het is misschien ook wel belangrijk, en natuurlijk geldt er de wetgeving, en vanuit de VCA-certificering moeten we aan zaken voldoen, maar zoals je daar op de poster ziet, hebben we een heel uitgebreid eigen safety beleid, dus dat is niet van wetgeving, en niet om aan protocollen te voldoen, maar puur vanuit Company C zelf. Het is dus heel duidelijk dat wij de projecten goed en veilig willen afronden, en daarom de specialisten nodig zijn. We hebben wel eigen vaste krachten in dienst, maar we zijn een projecten organisatie dus we hebben wisselende behoefte, dus hebben we heel veel projecten, dan hebben we ook heel veel capaciteit nodig om ons eigen beleid, naast de wetgeving, te kunnen naleven. En dat zijn ook beloftes die we doen aan klanten die we ook willen nakomen.

J) En als ik dan even kijk naar de brandwachten. Jullie nemen nu rijksgecertificeerde brandwachten af. Is dit voor jullie een must, deze certificering, of gaat het jullie meer om de kwaliteit van de werkzaamheden die deze mensen uitvoert?

M) Het is afhankelijk van wat op het project geëist wordt. Als het gaat om heet werk, moet het rijksgecertificeerd zijn. Maar we hebben ook wel eens mangatwachten, en dan is het niet zo zeer noodzaak. We zijn een projectenorganisatie, en dan kan het dus per project verschillen wat wij specifiek eisen.

J) Ik had begrepen dat de rijksgecertificeerde brandwacht was afgeschaft?

R) Ja dat klopt, maar dat heeft weer te maken met die gids risicovolle taken, daarin staat dat je een opleiding buitenwacht moet hebben gevolgd, en dat is ook wel onze minimale eis. Maar er zijn klanten, die eisen nog steeds zoals Marion zegt, dat het rijksbrandwachten moeten zijn, en dan moeten wij daar ook maar voor zorgen. Kijk, wij zijn als strenger als de wet op het gebied van veiligheid, en wij leggen al meer zaken op dan eigenlijk zou moeten, maar er zijn ook klanten zoals de COMPANY J, die zijn nog strenger. Wij hebben al hogere eisen, maar de COMPANY J zegt wij leggen de lat lekker nog wat hoger.

M) en de klant is koning

R) Ja zo is het wel

J) Oké als ik het goed begrijp de diensten/processen van jullie bedrijf die afhankelijk zijn van de door IVM geleverde diensten, ligt aan het project, aan de klant, wat geëist wordt en wat nodig is M) Ja

J) En als we kijken naar de dienstverlening die IVM levert, kunnen jullie alle behoeftes op het gebied van veiligheid voldoen?

M) dat is soms wat lastig. IVM is toch wel wat noordelijk georiënteerd. Rotterdam natuurlijk ook wel een beetje. En wij zijn natuurlijk wel een projectenorganisatie die additioneel aan onze eigen crew mensen nodig heeft en wij willen nog wel een kort cyclisch en op korte termijn behoeften uiten, en dat blijkt nog wel eens lastig. Dus wij hebben meerdere partijen die ons kunnen bedienen, want mocht IVM op dat moment niet kunnen leveren, dan moeten we uitwijken.

R) Voor mij ligt het iets anders, maar dat komt voor mij natuurlijk ook omdat ik in het noorden werk, en ik ken Jan Sok al jaren, en ik zie al ver van tevoren dat er een project is gescoord, en ik weet dat ik dan veiligheidskundige nodig heb. En ik heb dan mijn lijstjes met mensen die ik graag wil hebben. Ik bel Jan dan ver van tevoren van ik heb een project, en ik wil die, die, die, of die. En 9 van de 10 keer red Jan dat prima om dat dan te organiseren. Kijk als je een nieuwe neer zet, dan moet die zich ook weer helemaal de Company C regels eigen maken. En ik heb ook wel een voorkeur voor bepaalde mensen waarvan ik weet, die hebben al een beetje blauw bloed en dat scheelt gewoon heel veel.

J) En waarop selecteren jullie die partijen dan? U zegt (R) ik ken bepaalde mensen en weet wat ik aan ze heb. Maar als ik dan meer globaal kijk, en dan moet ik denk ik u aankijken (m)

M) wij doen dat in overleg met die operatie, die gebruik maakt van, en we hebben voor de klant GLT+ in het verleden heel veel behoefte gehad, en die werkte heel graag met IVM, en dan is het wel degelijk wat Ruud ook aangeeft. Op het moment dat je bekende mensen aan je kunt binden,

die ook de Company C principes en ons reach beleid kennen, juist omdat je soms heel snel en ook voor korte klussen iemand nodig hebt, dan is dat wel heel fijn. Dat is dus een hele belangrijke factor. Dus ik laat me heel erg informeren door de operatie, van wat werkt er voor jullie? En dan bekijk ik het juridische, want ze moeten natuurlijk wel aan al onze criteria voldoen. Waar ik even op anticipeerde was in het Rotterdams, waar blijkbaar die persoonlijke relatie met IVM minder aanwezig is, en wat je dan dus ziet is dat ze met andere partijen gaan samenwerken die vanuit de klantorganisatie naar voren geschoven worden. En dan geven ze dus aan, ga maar met die partij samenwerken want die kennen wij weer. En die klant zegt dus van ga maar met die samenwerken want dat is voor ons prettig om mee samen te werken. Heeft ook met gemak te maken. Bijvoorbeeld de toegangspassen, geen uitleg meer etc. Dus het is echt investeren in een relatie, een soort van huwelijk die echt opgebouwd moet worden, waar je uiteindelijk de revenuen van kunt plukken, en als die er eenmaal zijn dan zie je ook dat het jarenlang doorgaat.

J) Dus als ik het goed begrijp vinden jullie het niet prettig als IVM dan bijvoorbeeld zegt van een partij pak hun maar want wij hebben daar de mensen niet.

M) Nee, dat doen onze klanten dan. Kijk vanuit mijn rol, ik doe inkoop ik heb het liefst dat ik zakendoe met IVM landelijk gezien, want IVM kent ons als en kent ons reach beleid, dus ik ben echt een ambassadeur om gecontracteerde partijen te promoten bij collega's in het land. Maar het moet wel vanuit de kracht ontstaan. Dus ik heb daar eigenlijk maar een beperkte rol in, en uiteindelijk moeten ze elkaar zelf wel zien te vinden om die relatie op te bouwen. En daar gaat soms tijd overheen. Daar moet je van beide kanten in willen investeren.

J) En zijn er dingen vanuit IVM die jullie anders zouden willen zien? Waarvan jullie denken dat kan een positieve aanvulling zijn op hun diensten.

R) Ik heb daar al over zitten nadenken, ik heb momenteel niet zoveel klachten over IVM

J) Het hoeft ook niet per se een klacht te zijn maar het kan ook een verbetering zijn

R) Kijk je hebt hele kleine lijntjes, als ik echt in de problemen zit en ik bel Jan Sok op, ik heb nu iemand nodig, dan komt er ook gewoon iemand en dat is heel fijn als je weet dat je daarop kunt bouwen. Dus dat is wel hun kracht vind ik.

M) Ja en het enige dat ik kan bedenken is zo'n contactpersoon ook in Rotterdam. Dat is eigenlijk het enige dat ik kan bedenken

J) dat ze ook meer landelijk gaan opereren?

M) Nou om het voor elkaar leuk te houden, al is het maar in Rotterdam. Dan heb je het heel beperkt over één contactpersoon. Want we hebben wel eens een project in zuidoost, of elders, maar het concentreert zich in Rotterdam. En dat is relatie, je moet ook rekening houden met IVM, je moet ook investeren, wat vraag je van elkaar, en dan moet er ook een bepaald volume tegenover staan, en dan zouden we best wel wat hebben in Rotterdam, waarvan ik weet dat er nu wel wat niet gecontracteerde partijen naar voren worden geschoven door de klanten waarbij Company C dan samen werkt met gebrek aan.

R) en dan zit je toch met dat blauwe bloed want iemand moet zich dan toch 1 a 2 maanden inwerken. Dat zou dan toch wel eens een win-win situatie kunnen zijn.

M) Kijk het lastige is natuurlijk dat IVM dan meteen gaat vragen om welk volume gaat het, maar wij zijn een projecten organisatie, Wij kunnen niet een vast volume inkomen, maar ik koop flexibiliteit in. Maar je ziet nu, in het noorden is daar ooit in geïnvesteerd en loopt dat, die investering zou ook gedaan moeten worden in rotterdam. Maar als dat eenmaal gedaan is een loopt, dan zijn wij op de lange termijn zeer geïnteresseerd. Maar dat zijn keuzes die je met elkaar moet maken. Maar de deur staat open en dat weet Herbert ook.

J) Weten jullie waarom IVM destijds gekozen als partner?

R) Toen ik bij Company C kwam was ivm er al, en ik kende IVM ook al vanuit mijn tijd bij ENGIE. IVM is een hele bekende partij hier in het noorden.

M) Ik weet ook niet beter, maar ik weet wel dat IVM veel deed bij de COMPANY J. Dus de combinatie van en goede kennis hebben van Company C, maar ook klantenkennis hebben waar we samen het werk uitvoeren, dat is gewoon heel fijn.

J) en waarop zou je iemand nieuw selecteren?

M) Klantenkennis absoluut. Kijk in het Rotterdamse zitten wij veel bij een delrin chemours, EXON mobile, en op het moment dat jullie goed bekend zijn en al die protocollen al kennen, en ook

mensen hebben die toegangspassen hebben, dan voel ik aan beide kanten dat het een win-win wordt. Want voor IVM is dat ook gemakkelijk en daar moet je naar toe groeien.

2.4 Company D

J) Wat is uw functie binnen Company D?

C) Ik ben de KAVM-adviseur, dat staat voor Kwaliteit ARBO Veiligheid en Milieu. Dus hier de functionaris voor en verantwoordelijk voor het veiligheid en milieubeleid.

J) Wat voor werkzaamheden voert Company D uit?

C) dat is in feite energielevering (op deze locatie), stoom en stroom leveren door afvalverbranding. Gedeeltelijk voor eigen gebruik, dus de stroom die nodig is voor al onze eigen installaties. In Heerenveen hebben we dan een locatie die ook zoveel stroom opwekt dat deze stroom terug kan leveren aan het net. En op deze locatie voorzien wij dan stoom voor een naastgelegen fabriek die zout produceert. Verdere informatie kun je nog vinden op Company D.nl

J) Als ik kijk naar de dienstverlening die jullie bij IVM afnemen, dan zie ik brandwachten en mangatwachten, klopt dit?

C) Dan ga je dus eigenlijk al een beetje naar het specifieke waarvoor ik vraag, en ik vraag inderdaad wel naar mangatwachten en brandwachten, maar we hebben het eigenlijk omgeswitcht, en wat voor IVM ook eigenlijk weer vernieuwend was, naar area wachten, en areawachten dat houdt in dat een medewerker van IVM de omgeving van een mangatwacht in de gaten houdt. Dat doen ze eigenlijk door middel van het controleren van toegangstags, de werkvergunning die afgegeven wordt bij de ingang van het mangat.

J) En dat heeft u het enkel over deze locatie?

C) Ja dat is inderdaad alleen voor deze locatie.

J) Oké, en u noemt het dan areawachten, is dat dan een verplichte voor jullie om te mogen werken hier als ik denk aan veiligheidsregulaties gesteld door de wetgever?

C) Vanuit de wetgeving is inderdaad de eis dat als je in besloten ruimtes werkt, dat daar een mangatwacht c.q. gasmeting allemaal bij hoort, en daar valt wel een heel traject onder voordat je een besloten ruimte mag betreden. Maar een toezicht is ook een vereist, en dat kun je of zelf regelen of je laat het door een contractor regelen. Dat laatste hebben we in eerste instantie eigenlijk altijd gedaan, door ervoor te zorgen dat de contractor hun eigen mangatwachten regelden, maar in de praktijk bleek gewoon dat die als extra handkrachten werden ingezet, en niet het toezicht hielden op de mensen in de besloten ruimte. Er werd dus te weinig aandacht geschonken aan datgene dat de mensen daadwerkelijk moesten doen. Dit hebben we nu dus eigenlijk naar onszelf toegetrokken, en aan de hand van een mangatwacht, maar een mangatwacht is hier eigenlijk dan weer te zwaar, kijk we hebben wel besloten ruimtes, maar heel veel besloten ruimtes hier zijn tussen aanhalingstekens, niet ruimtes die zeer gevaarlijk zijn, maar dan wel als een besloten ruimte worden betiteld, dus je moet daar dan wel de nodige aandacht aan schenken. Onze filosofie is met Company Je om te zorgen dat mensen die in de ruimtes zitten veilig kunnen werken, door te zorgen dat ze dus in ieder geval de juiste apparatuur hebben, en daar moet op toegezien wel. Hebben ze de juiste apparatuur? Is de bekabeling in orde? Is er geen struikelgevaar? Zijn er meer als 1 persoon in die ruimte? Dat is dus een taak die een area wacht moet doen. Maar het is dus meer dan alleen maar het turven van er gaan twee man in, en er moeten ook weer twee man uit. Nee, het is ook nog toezien of de mensen hun pbm's in orde hebben, hebben ze hun veiligheidsbril op? is de apparatuur wel goed gecontroleerd? En pas je de zaken wel goed toe? Zijn er geen stijgeronderdelen afgebroken of iets dergelijks?

J) dus als ik het goed begrijp gaat het jullie erom dat die mensen de veilig kunnen werken, en welk naampje je zo'n persoon geeft (mangatwacht, brandwacht, areawacht) er niet toe doet?

C) ze zijn eigenlijk mijn oren en ogen, en ze hebben ook de rol om daar dan weer actief in te participeren. Dus het is meer dan alleen maar bij een gat staan. Daar zit eigenlijk dus al de meerwaarde in die ik met IVM heb afgestemd.

J) En dat heeft u dan besproken met Jan of met Herbert?

C) dat ben ik inderdaad overeengekomen met Jan Sok

J) En voor deze locatie, zijn er buiten die verplichte voor besloten ruimtes, hebben jullie nog andere policies, die jullie zelf verplicht stellen om hier te moeten werken?

C) Nou, allereerst VCA. Iedere medewerker die hier aan de slag gaat moet een VCA certificaat hebben. En daarboven op hebben we nog een keer de werkvergunning procedure die hier gehanteerd wordt.

J) En dat houdt in?

C) Werkvergunningprocedure houdt eigenlijk in dat de activiteit die hier gaan plaatsvinden, los of het nu in een besloten ruimte is, maar het kan ook zijn in een schakelkast, dat voordat je aan de slag gaat, duidelijk aangegeven is welke werkzaamheden je gaat uitvoeren, welke risico's daarbij aanwezig zijn, en welke maatregelen je neemt. En die werkvergunning wordt hier bij de balie uitgegeven zodat mensen ook aan de hand van de locatie waar ze aan de slag zijn, ook weten wie is waar aanwezig.

J) En die werkvergunning die is vanuit jullie zelf?

C) Die doen we zelf uitgeven ja. Maar die procedure is nu ook gewoon. Die is niet alleen met een onderhoudsstop, maar die is geld elke keer, ook voor onze eigen medewerkers. EN die werkvergunning procedure is eigenlijk min of meer een vrije keuze. Maar ook wel een werkwijze die ook wel wordt toegepast bij andere installaties en bij andere energiebedrijven, vooral bij grotere bedrijven. Nu zijn wij geen groot bedrijf, maar de risico's zijn niet minder natuurlijk. Dus wij hebben wel gekozen om de werkvergunningprocedure hier te hanteren. Maar we zijn dus ook volgens de wetgeving, zijn we overigens niet, maar zo staat het wel in onze vergunning, dat we maatregelen zouden moeten nemen zoals een BRZO bedrijf. En dat is een bedrijf met een hoog risico zoals tankopslag of dat soort zaken. Dat heeft voor Company Jelijk te maken met de geschiedenis die de bouw van dit pand heeft opgeleverd. Daar was nog aardig wat reuring in het geheel. Maar daar wou men zoveel mogelijk dingen voor dicht te spijkeren, om zoveel mogelijk risico's en maatregelen te bedenken die dan uitgevoerd moesten worden.

J) U zegt net je medewerkers moeten vca hebben, maar zijn jullie ook als bedrijf VCA gecertificeerd?

C) Nee, onze medewerkers hebben allemaal wel vca inderdaad, maar we zijn niet vca gecertificeerd als bedrijf zijnde.

J) Dat heeft geen waarde voor jullie?

C) Nee inderdaad. Wat we dan wel specifiek hebben is voor onze operators die in het dagelijkse werk zitten. Zijn specifieke opleiding, die zijn meer procesmatig georiënteerd, en daar zitten weer heel veel veiligheidsmaatregelen in die ook weer gerelateerd zijn aan vca. In vca heb je niet met stoom te maken of met andere zaken. Kijk vca is voor de meeste mensen een stukje basis dat je weet waar je mee aan de slag gaat. Maar eigenlijk moeten toolboxes de meerwaarde opleveren. En een toolbox is wat je vooraf doet, of eigenlijk wekelijks, waarbij je een bepaald onderwerp bij de kop pakt, en daarover verteld wat de maatregelen en risico's zijn.

J) En dat doen jullie dus iedere week?

C) nee, ik doe wel toolboxes bij medewerkers, maar ook bij de externe. Kijk een van de maatregelen is dat als je hier aan de slag gaat is dat je eerst de poortfilm moet zien. Die hoefde jij nu niet te zien omdat je niet daadwerkelijk aan de slag gaat. Maar daarnaast heb ik ook nog wel specifieke toolboxes in de vorm van een film cq in de werkinstructies die besproken worden. We hebben we verschillende werkinstructies. Ga je bijvoorbeeld werken in de bunker, dan heb je andere risico's dan dat je gaat werken aan kranen of elektrische installaties. Dan moet je bijvoorbeeld lock-out, tag-out moet duidelijk zijn. Dus dat zijn heel veel veiligheidsinstructies die je dan vooraf bespreekt. En dat kan een onderdeel zijn van je werkvergunningprocedure. En daarnaast kun je inderdaad nog toolboxes houden. Maar sowiso dat hele veiligheids gebeuren of wat er eigenlijk op dat gebied in de maand gebeurt, dat kunnen ook ovr meldingen zijn, ongeval meldingen of bijna ongeval meldingen. Maar die worden eigenlijk geanalyseerd en daar worden maatregelen op bepaald.

J) Ik heb even in het overzicht gekeken wat jullie afnemen als bedrijf zijnde. Ik zie dan staan mangatwachten en brandwachten. En jullie noemen dit dan areawachten?

C) Ja voor die term hebben we bewust gekozen. Dat komt omdat IVM daar zelf geen eigen betiteling cq beloning voor heeft. Eigenlijk huur ik dus mangatwachten in met een bepaalde filosofie. Tijdens een stop heb ik hier ook iemand zitten die dat dan vervolgens coordineert. Ik noem dat dan een voorman. Je hebt de standaard mangatwachten, die weten wat ze moeten

doen bij een mangat, en die krijgen dan toch een extra taak erbij om toezicht te houden of er geen rommel gemaakt wordt op de afdeling, zijn de noodpaden nog vrij betreedbaar. Dat zijn allemaal opdrachten vanuit de coordinator die hier dan zit. Dat is dan ook iemand die MVK is, iemand dus met een wat hogere beoordeling en die hebben de aanvullende taak om de mangatwachten te coördineren. En IVM zet deze mensen dan op de lijst als (brand)mangatwachten.

J) Waarom hebben jullie voor IVM gekozen? Wat is de afweging geweest om met hun in zee te gaan en niet met een andere partij?

C) Eerder hadden we een aanvullende partij uit de regio, dat waren zzp'ers die ook vanuit de bouw kwamen, maar het bleek dat die mensen toch eigenlijk te weinig extra capaciteit hadden. Het ging dan niet zozeer over de kwaliteit, maar je bent wel heel afhankelijk van 1 partij, dat als die uitvalt of geen mensen meer kan regelen. Dan ben je dat stuk ondersteuning kwijt. En IVM is toch wel een grotere organisatie die ervoor zorgt dat er in ieder geval genoeg mankracht aanwezig is. En ook de flexibiliteit. En omdat we de filosofie hadden dat we het naar ons zelf wilde trekken, houd dat toch weer extra werk in, met als gevolg dat we extra mensen nodig hadden. Je wilt natuurlijk wel de hele dag, 24 uur rond ondersteuning hebben, en mij lukt het zelf niet om dat zelf te coördineren. Vandaar ook dat vanuit IVM die ondersteunende voormannen zitten om de coördinerende rol te begeleiden. En daar ben ik ook wel blij mee. Plus het feit dat ik zelf om net iets anders vroeg dan normaal is. Die areawacht is natuurlijk net weer iets anders dan de standaard mangatwacht. Je kijkt natuurlijk ook wel eens bij collegabedrijven van hoe hebben die dat dan georganiseerd. Dan noem ik bijvoorbeeld een AEB die hebben het tot en met areawachten met cameratoezicht erbij. Dan kun je dat ook nog helemaal van afstand regelen. Houd wel in dat er nog steeds iemand rond moet lopen dat als er een calamiteit is er wel maatregelen genomen kunnen worden. Maar door eigenlijk met IVM dat te bespreken zijn we toch tot een areawacht gekomen. Want nogmaals het zit niet in hun normale pakket, en het is voor hun ook nog relatief nieuw. We zijn er vorig jaar mee begonnen en dat hebben we nu het tweede jaar weer voortgezet. Je ziet wel dat nu ook bij andere installaties die ook meer gaat plaatsvinden. En het resultaat is ook dat de mangatwachten zichzelf ook belangrijker voelen aangezien ze een bredere taak gekregen hebben dan alleen maar te staan en kopjes tellen. Nu mogen ze ook nog een keer wat zeggen, van ho eens even, jij moet je troep opruimen, o hee die whipchecks zijn niet aanwezig. Mensen hebben vaak meer kennis waar je normaal geen gebruik van maakt en wat nu wel tot zijn recht komt.

J) Maakt het dan voor jullie uit welke titel die persoon heeft die vanuit IVM komt? Of het een mangatwacht heet of een brandwacht is?

C) Nee want wat ik zeg, ik heb eigenlijk die twee gradaties dan. Mijn hoofdzaak is eigenlijk dat de mensen hier veilig kunnen werken en dat ze toezicht houden. Ze zijn mijn ogen en oren en dat moet gewoon goed uitgevoerd worden. En het eigen initiatief. Dat als men een gevaarlijke situatie ziet, men niet eerst naar mij toekomt van goh ik heb dit gezien. Dan vraag ik wat heb jij gedaan? Heb je gezegd dat ze moesten stoppen met het werk? Daar heb ik wel naar gevraagd. En daar zit iedere keer natuurlijk wel een wat zwakkere god tussen die dat niet helemaal onder de knie heeft, en dat durft te doen.

J) En als ik dan doorga op de areawachten, stelt u dan bepaalde minimumkwalificaties aan die mensen die ze moeten hebben qua trainingen of opleidingen?

C) Ik vraag wel dat ze de kwalificatie hebben van een mangatwacht. De meeste hebben VCA, en een deel zit ook bij de brandweer dus dat scheelt natuurlijk ook.

J) U zei net dat jullie enkel gebruik maken van de mensen van IVM tijdens de onderhoudsstop?

C) Ja tijdens onze onderhoudsstop, die is 1x per jaar.

J) Bij andere werkzaamheden zijn mensen met deze kwalificaties niet nodig?

C) we hebben ook wel eens een tussentijdse stop maar dan kunnen we dat met gemak zelf wel opvangen. Ik heb hier ook nog operators die die funtie kunnen uitvoeren. Want we hebben onze eigen gasmeters, we doen onze eigen cursussen, want in geval van calamiteit moet je wel ter plekken voordat je een besloten ruimte ingaat natuurlijk wel kunnen meten. We proberen dat wel zoveel mogelijk zelf in de hand te houden.

J) Als we kijken naar de services van IVM en de dienstverlening die jullie daarvan hebben afgenomen, zijn er zaken die ze kunnen aanpassen dat het beter strookt met wat jullie nodig hebben?

C) Wat ik een verbeterpunt vind is dat ze medewerkers nog meer trainen te communiceren. Ze zijn nog wel eens te afwachtend. En dan heb ik het over hier de verstreckende afdeling van de werkvergunning. Dus ze moeten goed afstemmen. Men is nog niet gewend om reactief te handelen. Ze zitten nog teveel in de oude rol. Ik verwacht ingelijk dat ze nog meer proactief reageren bij bepaalde situaties. Kijk een deel doet dat natuurlijk wel, en ik vind het perfect als iemand zegt dat als er iemand met een gasfles de lift in komt, dan mag er natuurlijk niemand anders die lift in. En dan wordt daar natuurlijk actie op ondernomen dat er een kettingkje wordt gemaakt met een labeltje dat die gasfles vast staat in de lift, en daarvoor wordt er dan even afgebaakt dat er transport is van een gasfles, en dat zijn dan situaties die ze dan zelf hebben gedaan. Maar er is ook een heel groot gedeelte die dat niet zelf onderneemt. En mijn punt is eigenlijk een beetje. Ze lopen hier als areawacht in de fabriek, op verschillende verdiepingen, ze hebben ook een porto bij zicht, dus ze weten precies aan de hand van werkvergunningen die bij hun afgegeven worden, van wat speelt er, maar je hebt natuurlijk soms meerdere werkzaamheden die in een zelfde gebied plaatsvinden, daar zou zo'n areawacht nog wat meer kunnen anticiperen van jongens wat gebeurd er nou allemaal in mijn gebied? Met welke jongens, met welke contractors heb ik te maken? En dat zouden ze wat meer moeten afstemmen. Welke critieke werkzaamheden vinden er plaats in het gebied waar ik nu ben? Want dan kan het gecoördineerd worden. Als je twee leveranciers hebt, waarvan je van beide een contactpersoon hebt, dan kun je met beide afstemmen van wie gaat nu hier werken, dan moet die andere leverancier even wachten voor die aan de slag kan.

J) Is dat dan niet meer de rol van de coördinerende persoon hierboven?

C) Nouja kijk, die staat hier, en de ene is misschien zelf bezig. Want vaak wordt gezegd van jongens stem dat maar met elkaar af. Want die een heeft misschien meer werk of is sneller dan de ander. Dus je kunt niet vanaf hier precies zien wat er aan de andere kant van de muur afspeelt. En als de areawacht daar dan wel staat en die ziet dat gebeuren, dan denk ik van stem dat dan even af. Stem af met de verstreckende afdeling hier, is er nog wat nieuws op dat gebied? Dat is nog een beetje de passieve houding die misschien nog wat meer naar voren gebracht kan worden. Dat is misschien ook nog een stukje meer voorlichting wat er nu verwacht wordt. Heeft ook te maken met wat verwacht je nu van iemand. Dus ik denk dat die omschrijving misschien nog wat meer uitgewerkt kan worden.

J) Als ik het even samenvat, zou IVM moeten kijken naar welke mensen zijn er nu geschikt voor de iets grotere rol die ze hier nu dan krijgen, en ten tweede dat ze van tevoren gebriefd moeten gaan worden wat er hier van ze verwacht gaat worden. Dat dat meer is dan hun normale rol.

C) Want dat heb ik wel van tevoren aangevraagd. Zorg nu dat je mensen heb die hier al van tevoren aan de slag geweest zijn. Probeer die hier nu opnieuw te stationeren. Maar op de een of andere manier lukt dat dus niet omdat men blijkbaar die mensen blijkbaar ook ergens anders kan stationeren, omdat daar ook behoefte aan is. Want ik zit hier dus wel steeds met de helft nieuwe mensen.

J) Hoelang is jullie onderhoudsstop gemiddeld?

C) Die is toch wel 3 tot 4 weken.

J) Hoe lang ben je dan bezig om zo'n persoon op te leiden tussen aanhaalingstekens?

C) Nouja op te leiden, dat doet dan zijn collega die hier dan zit. Alleen als voor die collega dan ook een nieuw persoon komt. Die is bijvoorbeeld op zondagochtend alleen en is er niemand die hem dan meeneemt. Want normaal hebben wij dan overlappende shifts, alleen dat hadden we deze stop niet omdat we nu eigenlijk twee shifts hadden. Dan zit er dus eigenlijk 5/6 uur waarop er geen begeleiding is vanuit de controlekamer. Als er dan dus een nieuw persoon blanco komt, die zou dan aan zo'n areawacht moeten gaan vragen wat is mijn rol hier en wat moet ik hier gaan doen? Die weet dat natuurlijk ook niet. Dat is een stukje organisatie wat daaraan ten grondslag ligt. Dat is een punt dat met intern eigenlijk ook wel aangeeft hoor, dat in het planningebeuren het toch nog wat te amateuristisch is. Ik heb zelf eigenlijk ook wel contact gehad met de planning. Om een bepaalde persoon om te switchen, want er moest een extra

weekend bijkomen, en ze hadden eigenlijk niet de extra capaciteit. Als nou de ene persoon de vrijdagavond staat, en ook nog de zaterdagochtend, dan denk ik die persoon moet toch eerst even slapen, dus ik heb gezegd als je dat dan omdraaid met degene van de zaterdagavondploeg. De planning van IVM was het daar ook wel mee eens, en ik kreeg toen ook prompt een nieuwe planning dat het allemaal geregeld was. En ik keek de collega die het hier coördineerd aan en ik zeg dat is wel heel snel. Ze heeft al met twee mensen gebeld en afstemt of het ook wel daadwerkelijk kon. Nu bleek later dat een van die twee personen helemaal niet bleek te kunnen. En dan ga je mij eigenlijk blij maken met iets dat nog helemaal niet geregeld was. En dat bleek later ook weer want toen kwam ook een hele update. Ik vind die planning bij IVM en die coördinatie, die moet professioneler. Die moeten weten waar behoefte aan is, en dat zie ik ook wel aan de mensen die er ook wel iets langer zitten. Daar moet echt een professionelere houding in komen.

J) En de afstemming tussen Jan en de planning gaat goed of zitten daar ook nog problemen.

C) Nouja bij Jan stem je dan iets af, en Jan geeft dat dan ook weer door aan degene die op de planning zitten. Maar die hebben eigenlijk nog maar half in de gaten wat er in het veld is, en of alles nu wel kan enzo. Ik snap dat het best wel lastig is als je 100 mensen moet regelen, maar op het laatst weet je toch ook wel een beetje van de vaste kern wie je waar moet inzetten. En als dat niet duidelijk is moet je daar eens even naar kijken om dat te optimaliseren, want dat moet je opzich best wel kunnen indelen. Maar dat is mijn idee hoor. Dat is toch wel een aandachtspunt waar naar gekeken moet worden. Dat heeft toch wel te maken met hun aan Company J, ze krijgen natuurlijk veel klussen allemaal op hetzelfde moment, en dan krijg je meer werk dan je daadwerkelijk aan personeel hebt. Dus men moet ook weer personeel gaan inlenen, en dan heb je hier op een bepaald moment zelfs personeel lopen uit de buurt van Rotterdam, en dat is eigenlijk niet zo mijn filosofie want onze eerste filosofie en ook die van Company D is om zoveel mogelijk mensen hier uit de regio aan het werk te zetten, en dat men dan mensen vanuit Rotterdam moet inhuren. Dat is niet helemaal de gedachtegang die ik voor ogen had.

j) Dit was dan dus jullie tweede jaar, maar jullie zijn wel nog van plan om met IVM een 3^e jaar door te gaan?

C) Jawel, maar dit zijn wel zaken waarvan ik zeg dat moeten we toch gaan optimaliseren. Ik moet dat nog met Jan gaan evalueren over de afgelopen stop (was 1 week geleden).

2.5 Company E

J) Wat zijn uw beider functies binnen COMPANY E?

B) Ik ben veiligheidskundige, en ben gedetacheerd vanuit IVM bij COMPANY E sinds anderhalf jaar. Ik doe de lopende zaken vanuit HSE. En HSE is Health Safety en Environment, en de taken die daarbij horen zijn van het begeleiden van de werkzaamheden buiten tot het toetsen van de daardwerkelijke werkzaamheden die buiten gebeuren op het gebied van veiligheid

C) EN dan is bert voorCompany Jelijk gefocust op de veiligheid stuk als veiligheidscoördinator, en in het HSE team hebben we ook een milieu coördinator. Dus dat is gesplitst. En mijn formele titel is HSE compliance manager, en ik ben hier gekomen rond de zomer dus ik loop hier nu 9 maanden, met als aanleiding dat er in de wetten het een en ander veranderd is, met Company Je voor de olie en gas industrie, maar ook van toepassing op COMPANY E, want deze installatie is officieel gekwalificeerd als een mijnwerk, en die valt daarmee onder de mijnbouwwet, en daarmee gelden er weer net iets andere regels. En dan zijn de meeste bedrijven waar je geweest bent aan de BRZO kant, daar lijkt het heel erg op maar het is net anders. Omdat het onder de mijnwet valt, is ook de offshore safety directive van toepassing. Dat is een nieuwe EU richtlijn die verdeeld is in de mijnbouwwet en in de arbeidsomstandighedenwet, en die vraag dat we een uitbereiding doen op ons bestaande veiligheids en gezondheids document. En daardoor ben ik hier terecht gekomen om die taken te gaan uitvoeren. Toen bleek wat hier jarenlang het geval is geweest, is dat de plantmanager, het HSE management erbij deed. Dus de plantmanager en dan is het ook nog zo, je hebt de plantmanager en de operationsmanager, die doen het grootste gedeelte van de activiteiten hierbuiten, en de veiligheidscoördinator die viel onder de operationssupervisor. Want veiligheid hoort ook thuis in de lijn van de operatie en onderhoud. Maar als HSE wat groter en ingewikkelder wordt, dan is dat ook wel lastiger voor een plantmanager om dat erbij te doen, en dat heeft hij daarom nu bij mij weggezet. Dus ik werk hier parttime, 3 dagen in de week. Mijn achtergrond, ik bet petroleumingenieur uit delft, ik heb me de laatste 5 jaar verdiept in veiligheids en gezondheids documentatie voor offshore installaties, vandaar de nadruk op de compliance kant, dus ik ben vrij goed op de hoogte van wetgeving en iets minder goed op de hoogte van arbo zaken buiten bijvoorbeeld, en daar is bert voor. Dus ik draai mee in het management team en bert doet meer het uitvoerende werk.

J) U had het er net over, welke veiligheidsregulaties hebben jullie mee te maken?

C) Nou naast de arbowet en de offshore safety directive, onze eigen milieuvergunning, SODM (staatstoezicht op de mijnen) is onze bevoegdehebbende.

J) En die schrijven voor aan welke richtlijnen jullie moeten voldoen?

C) Ze zijn voorCompany Jelijk de controlerende tak. De wet schrijft het voor en zie komen kijken of we voldoen. Afgelopen juli zijn ze hier geweest voor een inspectie bijvoorbeeld.

J) De werkzaamheden die jullie bedrijf uitvoert is het transporteren van gas neem ik aan?

C) De werkzaamheden die COMPANY E uitvoert is dat het gas dat van offshore komt hier wordt gedroogd, dus een gasdrooginstallatie, daar komt wat water bij vrij, dat wordt verzameld en verbrand in de incinerator, er komt wat condensaat bij vrij, dat wordt achter op het park opgeslagen in grote condensaat tanks, en dat gaat met een korte pijpleiding naar het trainstation in rodeschool waar het met treinwagentjes naar rotterdam gaat en vanuit daar verder gedistribueerd wordt.

J) We hadden het er net over aan welke eisen jullie moeten voldoen, welke eisen stellen jullie zelf aan het personeel dat hier op de plant zelf werkt betreffende veiligheid qua trainingen en certificeringen?

B) Iedere bezoeker die hier op de plant komt moet VCA gecertificeerd zijn, daarnaast tonen wij iedere bezoeker het instructiefilmpje, dat is onze regelgeving waarvan wij willen waaraan onze bezoekers voldoen. Dus dat is zowel door middel van het filmpje en het toetsen of de regels ook nageleefd worden.

J) En het personeel zelf, heeft vca ook neem ik aan, zijn er nog andere trainingen of certificeringen die ze moeten hebben om hier te mogen werken?

C) Dat is heel erg functie afhankelijk. Dus operators hebben hun vapro B bijvoorbeeld, mensen die op een heftruck rijden moeten hun heftruckcertificering hebben.

B) Ja dat is per onderdeel verschillend. Kijk we hebben contractors die enkel schilderen, we hebben contractors die ook sleutelfuncties hebben dus per discipline is dat verschillend.

C) We hebben vier leden in het management team, dat is de office en administration supervisor, en die houdt een trainings en competentiematrix bij. En daarin staat per functieprofiel aangegeven welke trainingen en certificeringen een bepaald persoon moet hebben, en hij houdt ook bij of die trainingen dan daadwerkelijk gevolgd zijn. Een aantal mensen zijn aangewezen om de bhv uit te voeren, die hebben daar hun trainingen voor, we hebben een installatieverantwoordelijke, en er is zo een hele rij.

J) en er is niet omdat dit een risicovolle installatie is dat je buiten VCA nog extra eisen moet hebben?

B) Nee formeel niet

J) En zijn er nog zaken die jullie stellen aan je personeel buiten de minimale richtlijnen om?

C) Nouja wij hebben onze interne bedrijfsregels, die hebben we net opnieuw weer verwoord. Natcha gaat vandaag de fotolijstjes kopen om ze in op te hangen door het gebouw. En dat gaat over minimale gedragsregels. Bijvoorbeeld beschrijving van de veiligheidscultuur. Bert die heeft z'n veiligheidsprogramma lopen met kwartaalthema's, we registreren incidenten, daar leren we uit. Het standaard riedeltje eigenlijk. Ik was wel nieuwsgierig want je vraagt naar minimum eisen, waar refereer jij aan? Wat hoor je bij andere bedrijven?

J) Niet zo zeer voorbeeld, ik bedoel dan minimaal eisen vanuit de overheid. Er was bijvoorbeeld een bedrijf en dat was petrochemisch en dan moesten mensen van het bedrijf zelf een eigen training hebben gevolgd dat zei bij een bepaalde installatie aan het werk mochten. Maar ik doel er meer op, er staan bepaalde eisen om hier te mogen werken, maar zijn er nog dingen waarvan jullie zeggen, dat vinden wij fijn als je dat ook hebt. Vanuit het bedrijf zelf dat je meer vraagt dan dat je minimaal moet hebben

C) Nou dit is een, en dat is misschien wel interessante achtergrondinformatie, COMPANY E is een onderdeel dat heeft het altijd uitgemaakt van een grotere organisatie, het vroegere Engie, die heten nu neptune energie, die hebben een heel groot management systeem als het gaat over beheersing van kwaliteit in het algemeen, en ook van HSE, dus dat was eigenlijk de grote broer waarop we heel veel steunde, en waarvan uit in den helder zit een grote HSE afdeling die dan ook voor deze site eindverantwoordelijk was op het gebied van HSE. We zijn sinds kort losgekoppeld daarvan. Dat betekent ook dat we een nieuw management systeem aan het opzetten zijn, en daarnaast is het ook zo dat we als je kijkt naar de mensen die hier werken, dat zijn over het algemeen mensen die hier al heel veel jaren zitten. Dus als er hier nu een nieuwe operator komt en die gaat zijn vapro hier doen, dan loop je ten minste een half jaar mee om opgeleid te worden. Dat betekent ook dat je door de oude rotten in het vak gewezen wordt op de gevaren die hier op de plant zijn. En daarnaast voert Bert, die tekend mee op de werkvergunningen, die assisteerd bij taakrisico analyses, en op die manier proberen we het veiligheidsbewustzijn tijdens het werken te vergroten.

B) Ik maak ook onderdeel uit van de planning, wekelijks doen we een planningsoverleg, daar kijken we de week voor uit welke activiteiten dat we gaan doen, daar wordt ik dan ook in betrokken vanuit veiligheid en daar denk ik ook mee over de activiteiten die er gedaan worden

C) Wij zijn dus ook verplicht om een werkvergunningensysteem te voeren.

J) Ik was gisteren inderdaad bij een bedrijf, en dit is misschien waar u net op doelde van wat vragen bedrijven dan zoal meer dan verwacht, die hadden zelf gekozen voor een werkvergunningensysteem terwijl ze dit niet verplicht waren omdat ze dit zagen bij grotere bedrijven en de voordelen daarvan inzagen.

B) Alle activiteiten die wij buiten doen, buiten de operationele zaken om, worden gedaan met een werkvergunning. Dat hebben we ook zo beschreven vanuit onze procedures.

J) En van waaruit is dat dan verplicht?

C) Volgens mij komt dat uiteindelijk uit de arbowet

B) Ja

C) Maar dat gezegd hebbende is dat volgens mij ook vanuit mijnwerk dat dat verplicht is. Ik denk dat elk mijnwerk dat moet doen, en omdat we geklassificeerd zijn als mijnwerk, volgt dat daaruit.

B) Eigenlijk over het algemeen kom je niet meer tegen van lokaties waar ze niet meer werken met een werkvergunningensysteem.

J) We hadden het net al over de diensten die jullie afnemen bij IVM, ik zie veiligheidskundigen, brandwachten, en mangatwachten. Die huren jullie in voor werkzaamheden die dat verplichten?

B) ja, we gaan dus kijken welke activiteiten hebben wij de aankomende periode, en komt het voor dat wij heet werk hebben, of activiteiten hebben waarvan wij vanuit onze procedures een brandwacht voor nodig hebben of waar een besloten ruimte is, dan wordt ik daarbij betrokken en dan huren we bij IVM iemand in

C) Als we niet zelf iemand hebben. We hebben zelf een aantal mensen zelf opgeleid.

B) Ik heb ook mijn opleidingen en mocht iets voor een kortere periode duren, dan wordt ik daarvoor ingezet.

C) Wat we afnemen is volgens mij nu iemand die fulltime is gedetacheerd als veiligheidscoördinator, en daarnaast hebben we zojuist IVM de opdracht gegeven om ons bedrijfsnoodplan en crisisplan te actualiseren, dat is de andere opdracht die ze nu hebben.

B) Dat wordt deels vanuit ons als veiligheidscoördinatoren gedaan en deels vanuit Willie.

J) Iemand vanuit Coevorden die dat doet dan?

C) Ja dat klopt dat zijn Willy, Therese en Bea die daar allemaal mee bezig zijn.

J) Hoe zijn jullie bij IVM terecht gekomen

B) Vanuit mijn werkgever denk ik

C) Voor dat bedrijfsnoodplan is dat inderdaad daaruit voortgevloeid. Maar hoe we bij IVM oorspronkelijk terecht gekomen zijn?

B) Ja ik ben hier na opleiding van marcel terecht gekomen. En hoe marcel hier terecht gekomen is weet ik niet

C) Dus dat is al een lange relatie

J) Mijn vervolgvraag is dan van waar zouden jullie naar zoeken in zo'n organisatie? Wat verwachten jullie van een organisatie die zulk soort diensten levert?

C) We hebben natuurlijk toen we het bedrijfsnoodplan wilde updaten wel over gepraat. Wat je kan natuurlijk zeggen van we laten drie partijen een aanbieding doen en dan kijken wat voor ons de beste oplossing is, maar het is toch fijn om lange relaties te hebben met serviceproviders. Dat je een wederzijds vertrouwen hebt. Bijvoorbeeld als iemand zegt de offerte is niet helemaal correct die moet iets wat aangepast worden, en de serviceprovider die zegt nou dat schrijven we op meerwerk dat is geen probleem. In zo'n geval is het wel fijn dat dat vertrouwen bestaat en dat die historie bestaat dat zoiets goed komt. Dus dat vertrouwen stuk is heel belangrijk

J) U zegt net we hebben het erover gehad van we laten drie partijen inschrijven en kijken wat het beste bij ons past, wat past dan het beste bij jullie?

C) Nouja we hebben het dus in dit geval niet gedaan. Ik denk dat het afhankelijk is van de fase waarin je zit als bedrijf zijnde. Dit is een bedrijf waar mensen al heel lang werken en waar heel veel op ervaring gaat en wat wij hier moeten leren is om beter te documenteren, omdat we opvolgers moeten klaarstomen, omdat het bevoegde gezag dat vraagt, omdat we transparanter willen zijn, om meer structuur aan te brengen in ons management gebeuren, dat zijn we aan het leren. Op dit moment is het dan denk ik meestal het handigste om bestaande serviceproviders daarin te betrekken, want die hebben een goed beeld van de historie en die kunnen meehelpen en meedenken in dat wat er niet vastgelgd was, nu wel op te schrijven. Dus dat is in deze fase heel belangrijk. IK heb ok voor processveiligheid nu iemand lopen die hier al sinds het begin van de eeuw rondloopt en dat werkt gewoon heel prettig, omdat die nog uit oude files put en we samen weer tot een goed resultaat komen, wat we deze keer wel centraal documenteren. Dus dat is in deze fase heel belangrijk. Dat betekent dan weer niet dat we over drie tot vijf jaar nog dezelfde behoeftes hebben, ik kan me heel goed voorstellen dat we dan vanuit een ander idee gaan werken. Want op dat moment hebben we een bepaalde gedocumenteerde basis hier staan, en daar willen we dan misschien weer met een frisse blik naar kijken. Maar dat is op dit moment niet het geval. Op dit moment zijn we eigenlijk onze basis aan het verstevigen.

J) Als ik dan van u hoor, het personeel werkt hier al heel lang en doet dingen al heel lang op eenzelfde manier, dan kan ik me wel voorstellen dat je niet wil dat een paar snotneuzen je even komen vertellen hoe je het allemaal moet doen.

C) Haha dat heb jij gezegd. Maar nee precies, dat klopt ook.

J) Ik bedoel dan ook meer iemand die de bedrijfscultuur ken.

C) Volgens mij is er recentelijk iemand gekomen en gegaan inderdaad. Er moet natuurlijk wel van twee kanten aansluiting zijn inderdaad. Ik denk dat het wel een heel terechte opmerking is inderdaad.

B) Je kant de wereld niet in een dag veranderen, en zo moet je het zien.

C) Het is heel goed om die snotapen te hebben, als ze zich maar een beetje aanpassen. Je moet een beetje meegeven inderdaad. En daarnaast moet je wel je eigen integriteit bewaren denk ik.

B) En ik denk ook at dat het voordeel is dat we met onze eigen partij hier in zee te gaan. Kijk ik kan ze daar input geven, en ik weet hoe het gaat daar. Dus dat maakt het voor ons (COMPANY E) makkelijker en voor IVM makkelijker.

C) En dat is ook nog wel interessant, want als je bekijkt dat we hier een hele established organisatie hebben, is de HSE afdeling wel compleet nieuw. Ik ben hier 9 maanden, Bert is hier een half jaar, de milieucoördinator begint over 2 weken. Dus wij hebben nog wel wat aan de weg te timmeren, dus alles wat wij kunnen gebruiken aan bestaande kennis dat is heel waardevol, en de vertrouwensband met de serviceproviders natuurlijk.

B) Toch als je kijkt naar waar we stonden, en waar we op dit moment staan, hebben we toch wel redelijke inhaalslagen gemaakt.

C) Ja daar zijn snotapen wel goed in

J) Zijn er ook nog soortgelijke diensten die jullie bij een andere serviceprovider afnemen?

C) Ja, met betrekking tot procesveiligheid

J) Maar ook qua mensen die hier eventueel als brandwacht of mangatwacht rondlopen?

B) In het verleden wel. In het verleden wilde COMPANY E ook wel eens bij de concullega brandwachten afnemen

C) En JPB is significant een andere situatie?

B) Nee, JPB is hier een onderdeel van. Maar die leveren inderdaad wel dezelfde diensten als IVM. Dus die kan ook een mangatwacht leveren. Dat is ook puur uit werk gerelateerd dat wij huren een mangatwacht vanuit JPB want die kan de activiteiten goed ondersteunen die er op dat moment plaatsvinden.

C) Ja dus dat moeten we denk ik even toelichten. JPB zit hier met een aantal mensen ook vast, en die doen onder andere de groenvoorziening

B) Nee, cleaning

C) Ja cleaning, ik ben in de war. Maar dus het schoonmaken van proces installaties als het opengaat, het trekken van de picks, dus die hebben bijvoorbeeld veel ademlucht

B) Ja, dus die jongens zijn standaard op locatie, dus mochten wij spullen hebben, dan kunnen zij die spill oplossen. Maar zei hebben bijvoorbeeld ook activiteiten wanneer er een vat of een tank open gaat. Dan leveren zei de mensen die bijvoorbeeld een besloten ruimte in gaat, maar zei hebben ook mensen die opgeleid zijn voor bijvoorbeeld een mangatwacht. Zij mogen ook meten, alles is in kannen en kruiken, maar zij weten van de activiteiten die op dat moment plaatsvinden ook heel veel af. Dus dan is de kennis en expertise die je dan onder een noemer inhuurt makkelijker dan bijvoorbeeld een mangatwacht vanuit IVM inhuren die eigenlijk niet weet welke activiteiten er gaan plaatsvinden

C) zij komen dus denk ik als ik het samenvat meer vanaf de operationele kant. Dus dat zit er een beetje tussenin

B) Maar mocht er bijvoorbeeld voor een langere tijd een brandwacht of mangatwacht nodig zijn, dan gaan wij wel naar IVM toe.

C) Ja want ik denk dat IVM over het algemeen niet sleutelt, en dat doen deze jongens wel dan. Dat is het verschil

B) Kijk want dan kunnen we het combineren, iemand wat weet van welke activiteiten zijn collega in dat vat gaat doen, dan wordt het natuurlijk ook wat makkelijker voor ons.

J) Dit hebben we al een klein beetje besproken, maar de diensten die worden geleverd door IVM, voor welke activiteiten worden die zoal ingezet? Welke activiteiten zouden jullie niet kunnen uitvoeren als er niemand is die deze kennis of bevoegdheid heeft?

C) ik denk over het algemeen dat operationele werkzaamheden niet stil zouden liggen, enkel een aantal onderhoudszaken die dan niet uitgevoerd kunnen worden.

B) Maar het zijn dus werkzaamheden in besloten ruimte, of hete werkzaamheden, dat soort dingen. Maar de activiteiten kunnen niet stil liggen omdat we van tevoren een planning hebben. Dus we weten van tevoren al, wat is er nodig voor de activiteiten die we gaan uitvoeren.

C) Ik denk dat het in het algemeen geldt voor wat grotere werkzaamheden en projecten. Want als het gaat over de MCC daar onder de grond, dan kunnen we dat intern oplossen.

B) Ja voor een dag kunnen we dat wel oplossen, maar vorig jaar hebben we bijvoorbeeld een grote onderhoudsstop gehad, en dat heeft een bepaalde periode geduurd

C) Dus dat is de serverruimte?

B) Ja de C ruimte

C) En daar moet je dan met een mangatwacht zitten, en dan is dat niet nodig dat als daar iemand moet zijn, daar een magatwacht voor in te huren

B) Ja voor een kortere periode kunnen we dat zelf oplossen, maar mocht je voor een langere periode daar activiteit hebben, dan huren wij daarvoor iemand in die daar continue bij zit

J) Zijn er nog zaken die jullie missen in de services van IVM? Waarvan je zou zeggen, nou dat zou wel fijn zijn als ze dat ook hadden of dat anders zouden inrichten?

B) Ik werk ook vanuit IVM, dus ik weet wel welke kennis en expertise wij inhuren, dus ik kan ook mijn collega's erop wijzen van kijk wat breder.

C) Ja wij hebben voor het formaat van deze plant, aan een full-time veiligheidscoördinator voldoende. Bert die kan dat werk aan en die heeft dat overzicht. Dus in die zin hebben we op operationeel vlak geen ondersteuning nodig. Op dit moment is het interessanter om op management gebied ondersteuning te krijgen, en dat gebeurt ook nu, dus als we zeggen, we zitten hier met een bepaalde populatie op de plant, en we willen hier een bedrijfsnoodorganisatie, die willen we lean en mean hebben, en we willen wel aan de eisen voldoen, en we hebben de brandweer die zit relatief ver weg, de aanrijtijd is lang, wat is nou onze minimum zorgplicht, dat soort discussies, daar hebben we op dit moment behoefte aan. Dat zijn interessante discussies, want je krijgt dan altijd een spanningsveld. Vanuit IVM de perfecte gedachte vanuit de interpretatie vanuit de wet, en wij vanuit pragmatisches, ja maar dit zijn onze beperkingen hier op de site. Dus dat sparren, en dat is wat we nu ook hier aan het doen zijn, dat voegt voor ons veel waarde toe, en dat is eigenlijk de grootste behoefte op dit moment.

B) En zoals ik al zei, daar zijn we op dit moment dan ook al druk mee bezig.

C) en wat ook nog interessant is, zou zijn dat er proactief vanuit IVM komt, hoor eens er zit een wetswijziging aan te komen. Dat zou fijn zijn. Dat was nu met Benzeen het geval, en dat kwam ook vanuit Marcel, dus ik denk dat Bert, jij krijgt op jouw IVM email dat soort nieuwtjes door, en in ons geval is dat goed. Maar een bedrijf wat niet iemand gedacheerd heeft zitten, zou dat ook waarschijnlijk willen weten. Want dat kan een dagtaak zijn voor een compliance manager om dat bij te houden. En daar zijn trouwens ook tools voor die verkocht worden. Wij hebben bijvoorbeeld vorig jaar een situatie meegemaakt waarin een andere serviceprovider een enorm significante wetswijziging over het hoofd zag.

J) Dus jullie zouden het fijn vinden als er een mailtje kwam van hè dit veranderd er in de wet

C) En voeren jullie daar even je bedrijfsvoering op aan. Ja. Maar daar zijn dus collega's van jullie die dat wel al doen. Weet je, 90% van de wijzigingen sijpelt altijd wel door, en dan gaat het goed. Maar we hadden vorig jaar dus een dingetje wat dus toch niet helemaal goed ging, zelfs zo dat we uitstel hebben moeten aanvragen bij SODM om het voor elkaar te krijgen. En bij voorkeur zou je daar natuurlijk nog een paar goede pragmatische tips bij krijgen van hoe je dat dan implementeert, want daar zit ook vaak nog wel wat ruimte tussen, tussen wat de wet zegt, en hoe je dat dan vervolgens implementeert.

J) Dan heb ik nog wat korte vragen over IVM zelf, zijn er nog zaken die als bedrijf verbeterd kunnen worden in de communicatie of de serviceverlening?

C) Voor mij geldt dat het op dit moment te vroeg is om daarover te oordelen. Want wat zijn we? Ik denk nog geen maand in zee over dat bedrijfsnoodplan. Wat ik leuk vond een aantal keer is dat er goed werd meegedacht. We hebben wat offertes daardoor gewijzigd waardoor we nu de goede dingen aan het doen zijn. Ook Bert werkt hier naar alle tevredenheid, dus over het

algemeen is de indruk zeker goed. Wat we nu zien is dat IVM veel klanten heeft en ze het druk hebben, dus dan denken we wel eens, kan de doorlooptijd niet wat sneller? Maar dat is denk ik niet specifiek voor IVM. Dat geldt denk ik voor heel veel serviceproviders. En waar ik persoonlijk altijd prijs op stel is dat er formele communicatie is als het gaat over voortgangsrapportages of iets dergelijks. Ik vind eigenlijk dat je daar als bedrijf niet om zou moeten vragen. Dat je als bedrijf, zodra een offerte de deur uit is, je bij wijze van spreken, je planning krijgt toegestuurd, maar dat zie ik nog bij weinig partijen gebeuren dus dat is denk ik een utopie. Maar dat zou dus mooi zijn. Ik heb nu met Willie gezegd over dat bedrijfsnoodplan, we gaan nu starten, laten we wekelijks contact houden, en dat doet Willy dan ook. Maar dat komt nu dat van mij uit. Wil overigens niet zeggen dat dat niet van IVM uit zou zijn gekomen. Misschien wel, misschien niet, maar dat laat ik even in het midden. Maar dat is denk ik in het algemeen wel een wens van klanten.

J) hebben jullie wel voortgangsgesprekken over het functioneren van de veiligheidskundige?

C) ja herbert die komt hier wel 4x per jaar. En dan praat hij meestal even met de plantmanager, en de volgende keer zit ik daar misschien wel bij, maar tot nu toe nog niet.

B) we hebben een wisseling gehad van operation supervisor, en daar hebben we wel een afspraak mee staan, maar die ging toen eerder weg, vandaar dat de afspraak niet door gegaan is.

C) Ik heb trouwens wel met herbert telefonisch contact.

2.6 Company F

J) Wat is uw functie?

JH) Ik planner en scheduler bij Company F

J) En wat voor taken voert u daarbij dan uit?

JH) Je moet het zo zien, werkvoorbereiding, contacten leggen bij IVM, en uitvoering in de praktijk. Dus die mensen kom ik ook weer tegen van IVM. Dus als wij een stop uitvoeren dan doe ik de coördinatie

J) En welke werkzaamheden voor Company F industrial chemicals precies uit?

JH) Nou dat klopt niet meer helemaal, het is specialty chemicals tegenwoordig, we zijn overgenomen, en het is een tijdelijke naam, dus hoe we uiteindelijk gaan heten weten we ook niet/

J) Maar welke activiteiten voeren jullie precies uit?

JH) wij doen stops en projecten, dus groot onderhoud aan de fabriek en nieuwbouwprojecten.

J) En de fabriek doet wat?

JH) Wij maken zout

J) als we dan kijken op het gebied van veiligheid, aan welke eisen moeten jullie voldoen?

JH) wij moeten VCA hebben, we hebben Company F regels, en dat geldt ook voor de mensen die hier komen, die moeten ook VCA hebben en voldoen aan de COMPANY F-regels. En er zijn wat opleidinkjes die ze moeten doen en als ze dat dan gedaan hebben dan mogen ze de locatie op bij ons. En bijvoorbeeld elektriciens die moeten aan NEM voldoen, en ze hebben ook allemaal een specifieke opleiding.

J) En u noemt zoeven VCA, bedoelt u dan de VCA-opleiding of het Vca-certificaat?

JH) Nee het certificaat, als je de opleiding gehad hebt dan krijg je het certificaat.

J) Maar wat ik begrepen heb is dat als je als organisatie gecertificeerd wil zijn, je aan veel meer zaken moet voldoen, dan enkel die opleiding

JH) Ja, nou ja dat weet ik niet exact, maar iedereen hier heeft de VCA-VOL opleiding, en wij verwachten dat de contractor sowieso VCA heeft, minimaal.

J) En u noemt net ook de Company F regels, wat houdt dat dan in?

JH) dat zijn life saving rules, een aantal zaken waar ze aan moeten voldoen. Ze krijgen een linkje, en dat moeten ze aanklikken en dan krijgen ze een veiligheidsfilmpje te zien, life saving rules moeten ze dan doen, en als ze dat gehaald hebben, mogen ze de locatie op. Dat heeft ermee te maken dat je weet dat je een bepaald telefoonnummer moet bellen als er een ongeluk gebeurd is en hoe je jezelf moet gedragen en wat de verwachtingen zijn.

J) En u zegt net dat vanuit de wetgever moet iedereen die hier op de locatie wil komen, die moet VCA hebben, maar zijn er ook nog zaken die jullie vanuit Company F extra vragen aan mensen die daar komen?

JH) Ja goed, ze verwacht een specifieke opleiding, dat een elektricien een opleiding heeft tot elektricien, maar betreffende toegang tot de locatie dan is het puur VCA, en voor de rest verwachten wij gewoon dat het de vakman is die het zijn moet.

J) Maar geen verdere opleidingen op het gebied van veiligheid?

JH) Nee

J) Ik heb even gekeken wat jullie zoal afnemen bij IVM, en dan zie ik voor Company Felijk brandwachten, mangatwachten en veiligheidskundige. Voor welke activiteiten huren jullie die mensen in?

JH) Nou bijvoorbeeld voor zoals nu. Volgende week hebben we groot onderhoud in de fabriek en dan huren we die mensen in. Als mangatwacht en als veiligheidswacht. En ook een aantal klussen dan lopen ze rond als veiligheidswachten. En als ze wat kleinere klusjes hebben dan staan ze inderdaad ook wel eens als mangatwacht. Er wordt ook wel eens wat apparatuur bijgeleverd.

J) en stel nou, deze mensen zijn er niet, welke dingen mag je dan niet uitvoeren?

JH) Alle betredingen. Dus alles wat in het vat is dat mogen we niet doen als ze er niet zijn.

J) Nemen jullie nog vergelijkbare diensten af bij andere veiligheidsproviders dan IVM?

JH) Ja als IVM geen tijd heeft gaan we wel eens naar de concullega, maar meestal gaan we gewoon met IVM in zee.

J) U zegt we huren veiligheidswachten en mangatwachten in, en als ik dan kijk naar jullie veiligheidswachten, verlangen jullie dan rijk gecertificeerde brandwachten of maakt het voor jullie weinig verschil zolang maar gebeurd wat moet gebeuren?

JH) Nee de brandwachten staan in principe in een mangat, als het mensen in het apparaat zitten, en de veiligheidswacht die mag iets meer doen, die mag ook nog diverse testen uitvoeren om te kijken of het vat veilig toegankelijk is.

J) Ik zie heir brandwacht en mangatwacht, en wat u beschrijft, bij het vat staan is de mangatwacht als ik het goed begrijp

JH) Ja

J) En die brandwacht welke u inhuurt, huurt u dan specifiek rijk gecertificeerde mensen in? Of maakt dat voor u niet veel uit zolang ze maar kunnen wat ze moeten doen?

JH) Ja ze moeten gasmeten, dat is wel van belang dat ze dat kunnen en daar huren we die mensen dan voor in, omdat de mangatwacht dat niet mag doen.

J) Weet u waarom er destijds voor IVM is gekozen als provider?

JH) IVM hebben we wel vaker op de locatie gehad, en ook Jan Sok is wel eens bij ons geweest dus zo is het tot stand gekomen, en het is goed bevallen, iedereen is er tevreden over, dus dat is ook belangrijk

J) Dus het is 1x goed bevallen en zodoende zijn jullie blijven hangen?

JH) Ieder jaar wordt het natuurlijk weer gewogen, van hoe is het gegaan en is iedereen tevreden, en als het zo blijft dan wordt dat ook medegedeeld en dan gaat het gewoon verder. We hebben natuurlijk ook veiligheidskundige, en die spreken ook met de jongens, en die hebben ook hun voorkeuren, en het gaat gewoon goed, dus dan hoeft je ook niet verder te kijken natuurlijk.

J) En op welke criteria letten jullie dan vooral?

JH) Hoe mensen opletten en hoe ze acteren in het geheel, maar ook de materialen die geleverd worden. Het is meer een dienst.

J) Tuurlijk, maar ik kan me ook voorstellen dat de een het beter doet dan de ander

JH) Er zit eigenlijk weinig verschil in. Dus wat dat betreft is het wel over het algemeen een vergelijkbaar niveau.

J) Zijn er nog dingen die beter kunnen

JH) Ik zou het niet weten

J) Hoelang bent u als bedrijf al verbonden aan IVM

JH) de laatste 3-4 jaar

J) en u doet 1 stop per jaar

JH) Ja maar we doen soms ook wel projecten of kleinere onderhoudsklusjes, en dan bellen we wel. Dat is niet per se van tevoren allemaal vastgelegd ofzo

J) U heeft ook de contacten met het kantoor, en hoe verlopen die contacten?

JH) dat verloopt goed

J) En over het algemeen geeft u verder van tevoren aan als u mensen nodig heeft?

JH) Ja via mail of telefoon, dus dat gaat prima

J) Als u personen aanvraagt, hoe lang doet u dat van tevoren?

JH) Als ik het van tevoren weet dan geeft ik dat al een paar weken van tevoren aan maar soms komt er ook wel eens plotseling iets en dan zijn ze ook heel goed in staat om te schakelen.

J) En u zit in Groningen als ik het goed begreep.

JH) Delftzijl

2.7 Company G

J) Wat is uw functie?

B) Mijn functie is Senior-adviseur arbeidsomstandigheden

J) En dat houdt in?

B) Dat ik een Arboteam heb bestaande uit 5 mensen inclusief mijzelf. 3 MVK, die op de regio's werken, bij implementatie van beleid, toezichthoudende taken, ondersteunende taken, om de werkzaamheden op de locaties zo veilig en gezond mogelijk te laten lopen. Er is 1 adviseur integratie en verzuim, zit ook in hetzelfde Arbo team, maar ze zit meer aan de HRM kant. Ik ben dan zelf de coördinator daarvan en hoofd veiligheidskundige, en hoofd van de BHV-organisatie.

J) En welke werkzaamheden voert Company Gpen Company G uit?

B) Alle Company G werkzaamheden. We hebben twee takken, Company Jelijk waterzuivering, we hebben 23 waterzuiveringslocaties waar ook biogas opgewekt wordt voor eigen gebruik, ook is er 1 van die locaties, in Hengelo, waarbij de stroom die wordt opgewekt ook daadwerkelijk terug wordt geleverd aan het net. Daarnaast hebben we dan de watersysteem tak. Dat betekent de hele waterhuishouding in ons gebied. Van beekjes tot kanalen, alle soorten watergangen, de vecht, dat we zorgen dat het gebied over voldoende water beschikt en schoon oppervlaktewater heeft. Niet te veel, niet te weinig, bij hevige regenval moeten we het afvoeren, en bij geen regenval moeten we zorgen dat er water bij komt.

j) Welke veiligheidsregulaties zijn nodig op de werkplekken? Waar moeten jullie vanuit de overheid aan voldoen?

B) Vanuit de overheid heb je de Arbowedgeving natuurlijk. Het Arbo besluit de Arboregelingen de Arbo catalogi die sectorgericht zijn. Daar staan alle verplichtingen in voor zowel werkgevers als werknemers en daarnaast is het natuurlijk onderdeel van vakmanschap om veilig en gezond te kunnen werken. Je kunt wel een gezond product afleveren, maar als je dat twee vingers kost ben je ook niet blij.

J) ik denk dat ik die twee vingers in mijn drinkwater ook niet heel smakelijk zou vinden.

B) Nee maar vaak kijken mensen alleen naar de kwaliteit van het eindproduct maar de weg ernaartoe, het proces is ook belangrijk om dat zo veilig en verantwoord mogelijk te laten gebeuren.

J) En welke zaken komen jullie op locatie dan tegen?

B) Aan de watersystemen kant hebben we natuurlijk met groen te maken. Dat varieert van een tekenbeet met in het uiterste geval de ziekte van Lyme, tot verdrinkingsgevaar, het werken met grote machines, grote tractoren om sloten te baggeren, met boten op het water. Aan de zuiveringskant hebben we te maken met industriële zaken. Grote installaties, opwekking van biogas, elektrocutie gevaar, explosiegevaar.

J) En welke trainingen bieden jullie die mensen dan aan?

B) Dat zijn er heel veel. We hebben een opleidingsprogramma dat 25 veiligheidstrainingen bevat. Dat zijn trainingen van VCA, VCA-basis en VCA-VOL voor leidinggevende, explosie veiligheid, de atex trainingen, maar ook rijvaardigheid, conflicthantering bij agressie en geweld, voor boze burgers, het veilig hijsen van lasten. En ik kan ze zo wel alle 25 opnoemen maar je begrijpt het idee wel.

J) Ja klopt, het idee is duidelijk. Als ik kijk wat jullie via IVM afnemen op gebied van detachering, zag ik vorig jaar brandwachten staan, of veiligheidssupervisors.

B) Ja zei noemen dat brandwachten. We hebben toen ondersteuning gevraagd van mensen die met perslucht op mogen werken, in verband met een calamiteuze situatie.

J) En als ik het goed begrepen heb nemen jullie ook een QHSE-persoon in?

B) Nee, dat klopt niet. Ik ben zelfverantwoordelijk op het gebied van arbeidsomstandigheden en quality, daar hebben we niet iemand voor.

J) Dus als ik het goed begrijp nemen jullie dan alleen brandwachten af bij IVM?

B) Nee, we laten ook vaker mensen opleiden daar, hefruck, bhv trainingen, we hebben in 2016 een traject van een half jaar gehad waarbij we continue een half jaar lang drie/vier mensen, ze hadden zelf de planning in hand, om alle objecten in het buitengebied zoals oppervlakte gemalen, rioolgemalen, stuwen, sluizen, dat soort dingen, in basis op veiligheid te laten controleren. En dan heb ik het alleen over de fysieke kant, niet de procedure maar de

noodstoppen en dat soort dingen. Het ging om 3400 objecten, in het gebied van Haaksbergen tot noorden van Emmen.

J) Dus jullie doen opleidingen via IVM en qua mensen huren jullie enkel mensen in als er met perslucht gewerkt moet worden?

B) En die MVK-personeel die al die objecten gecheckt hebben dan. Dan ontbreekt het ons aan de capaciteit om dat te doen. En een perslucht drager, die hebben we niet. Bij ons komt het zo zelden voor dat we die mensen nodig hebben, en wil je dat in eigen beheer doen dat moeten die mensen gecertificeerd zijn, de apparatuur die je hebt moet gekeurd zijn elk jaar. Dan is het kostentechnisch beter om een keer iemand in te huren. Maar dat zijn dan geen vaste afspraken, geen contractuele basis. We doen shoppen naar diensten als we daar behoefte aan hebben.

J) Op projectbasis?

B) Ja, het is ook niet zo dat ze onze vaste leverancier zijn. Het kan de volgende keer best zo zijn dat wij naar een andere partij gaan.

J) Waar kijken jullie dan naar bij het uitkiezen van een leverancier?

B) Zoals het bij de meeste werkt, op basis van ervaringen die je hebt. Ik heb er niet de behoefte aan om uren te besteden om elke keer weer rond te shoppen om zo nodig met een andere partij zaken te gaan doen. Als ik weet dat IVM die mensen kan leveren is het één telefoontje naar Herbert of Jan, en dan komen we wel tot een prijs. Eigenlijk totdat je klachten hebt en dan pas ga je weer rondkijken.

J) En die zijn er al geweest?

B) Nee niet echt. Tuurlijk is er wel eens een keer wat, maar als er dan eens een opleiding is geweest en in de evaluatie hebben een x aantal mensen aangegeven dat bepaalde dingen niet zo goed zijn verlopen treed ik wel met hun in contact en bespreek ik dat, en dan komt het wel tot een oplossing.

J) En hoe zijn jullie in eerste instantie bij IVM terecht gekomen? En waar is toen naar gekeken?

B) Toen ik bij het Company G kwam werken in 2010, toen deden we al zaken met IVM, dus ik ben daar eigenlijk op voortgeborduurd, en daarnaast heb ik hiervoor 5 jaar op de COMPANY J-locaties gewerkt van 2005 tot 2010, en daar kende ik IVM ook al van. Veel brandwachten in de petrochemie. Dus ik kende IVM al voor ik bij het Company G kwam.

J) Als jullie met perslucht werken, aan wat voor soort projecten moet ik dan denken?

B) In dit geval ging het om een situatie waarbij de kans bestond dat een spui ging werken, een gas spui. En daar wil je niet instaan. De kans bestaat dan dat je die gaswolk inademt en ook explosiegevaar is hier een issue. Maar als het om gezondheid gaat moet je met volledige adembescherming werken.

J) En dat wordt dan voorgeschreven volgens de ARBO wet?

B) Nou nee niet direct. Niet alles is voorgeschreven. De weg naar een bepaalde maatregel is in de nieuwe Arbowet (1997) veranderd naar doe voorschriften, en dat betekent dat je een bepaald beschermingsniveau moet halen, en hoe je daar komt is aan de werkgever. Dus die maatregelen zijn niet heel hard voorgeschreven. Maar als je werknemers niet wilt blootstellen aan dat soort gassen, dan moet je met onafhankelijke adembescherming werken. Een filter werkt niet bij methaangas of biogas. Dat betekent dus dat je onafhankelijke adembescherming moet gebruiken, waarbij je je ademlucht uit een veilig gebied moet halen, en dat kan dan zowel een cilinder zijn als wel via een compressor, die in schoon gebied staat. In dit geval hebben we gekozen voor een cilinder omdat je dan niet met zo'n lange slang achter je aan loopt. Maar in dit geval was het meer een stand-by functie, waarbij hij niet in actie is hoeven te komen omdat het allemaal goed gegaan is. Het had met een defect te maken van de veiligheidsafsluiting. Die kan zo op enig moment gaan spuien, dan moet hij het gas kwijt. Maar daarbij in de buurt zat echter een afsluiter die handmatig bediend moest worden. Constructie technisch had ik het zelf liever anders gezien.

J) En als je kijkt naar de organisatie, doe jullie dan op veiligheidsgebied meer dan is voorgeschreven?

B) De wetgeving is een minimum, en wij vergelijken dat dan met een rapportcijfer 6. Maar tegelijkertijd verwacht de wetgever ook van werkgevers dat ze continue verbetering laten zien. Maar wij doen daarnaast sowieso meer dan de wetgeving. Wij hanteren andere normen. Als de

wetgeving zegt, je mag x inademen, dan hanteren wij een interventiewaarde die op de helft daarvan zit. We willen mensen gewoon niet blootgeven aan dampen of stoffen.

J) En ook op het gebied van opleidingen doen jullie dus meer dan minimaal verwacht wordt?

B) Ja

J) Is daar een specifieke reden voor dat jullie daar ooit voor gekozen hebben?

B) De werkgever heeft een zorgplicht, en wij houden er niet van om op een minimumgrens te moeten balanceren. We doen al het mogelijke wat redelijkerwijs mogelijk is, wat financieel mogelijk is, maar wat ook een toegevoegde waarde heeft. En er is gewoon ook geld voor bij ons.

J) Maken jullie daar dan speciaal geld voor vrij?

B) Ja

J) Zijn er zaken waarvan u zegt, als IVM dit nu veranderd, dan zou het beter aansluiten bij wat wij zoeken/nodig hebben?

B) Nou bij opleiding of dergelijke is het vrij vastomlijnd, als je mensen met een heftruck wilt laten besturen heb je een vast oefenprogramma voor, dus dat is het probleem niet. Maar als je nu een project hebt zoals bij die 3400 objecten, dan zoeken we mensen die hun vak verstaan, en dat het dan geen Company G mensen zijn dat is logisch want ze zitten overal, maar wel mensen die in basis hun veiligheid verstaan, en die zich snel kunnen inleven in een situatie, en je moet een bepaald inlevingsvermogen hebben als je op zo'n object bent, want stel er komt ik weet niet hoeveel kub water door zo'n stuw heen, dat mensen kunnen beredeneren dat als ik hier als monteur aan het werk zou zijn, wat kan mij dan overkomen. Dus je moet een bepaald voorstellingsvermogen hebben in een project, en dat vonden wij heel belangrijk en dat verwachten we ook zonder dat we mensen eerst zelf als het waren moeten gaan opleiden.

J) Dat geven jullie dan ook aan?

B) Ja we hebben ook eerst een heel voorbereidingstraject daarop gehouden. De competenties vinden we wel heel belangrijk.

J) En weet u dan toevallig of IVM daarop heeft geselecteerd bij de mensen die ze sturen, of dat ze nog extra instructies hebben gegeven van tevoren?

B) Ja, dit is een aanbesteding geweest. We hebben 3 partijen gevraagd, en IVM is daaruit gekomen, in de uitvraag hebben wij ook geëist dat het MVK zijn en niet mensen die toevallig eens een keer aan veiligheid gesnuffeld hebben, want er zit wel een denkkraacht achter. We wilden ook niet steeds wisselende mensen hebben, want wij gingen ook in die mensen investeren, het zijn geen watterschappers, en al die Company G objecten kent niet iedereen. Daar hebben we toen ook workshops voor georganiseerd om die mensen dan ook wegwijs te maken in die materie. Dus competentie is belangrijk en dezelfde mensen. En tuurlijk heb je ook back-ups, die hebben we ook meegenomen in die workshops. En wat wij belangrijk vinden is dat we op informele wijze meningsverschillen kunnen bespreken, en er niet direct naar allemaal juridische voorwaarden wordt gekeken. We proberen allebei tot een oplossing te komen als dingen niet gaan zoals verwacht, en vaak gaat het om verwachtingsmanagement. Maar daarin hebben we in IVM een goede partner gevonden. Alles was bespreekbaar en als iets anders liep dan verwacht dan is dat bijgestuurd.

J) En als ik dan even terugga naar die aanbesteding, is dan gekozen op het financiële aspect of is meer gekeken naar de inhoud van de aanbesteding?

B) Een aanbesteding werkt als volgt, dat gaat op meerdere niveaus, je kunt op Europees niveau aanbesteden, dat heeft met te verwachten inschrijfbedragen te maken, maar in dit geval konden we volstaan met een onderhandse aanbesteding, meervoudig onderhands dan moet je minimaal 3 partijen benaderen, dat heeft dan weer met het bedrag te maken, en in die uitvraag ken je punten toe aan verschillende aspecten. Prijs is daar een aspect van, en daarnaast laten wij de inschrijver bijvoorbeeld uitleggen in korte bewoordingen hoe ze met milieu omgaan. Want wij zijn maatschappelijk verantwoord ondernemer, en dat betekend ook dat leveranciers voor ons moeten nadenken over hoe ze de minste brandstof gaan gebruiken. Dus milieu was een belangrijk aspect, welke auto's gebruiken jullie, diesels of euro 5/6 motoren erin. Hoe ze de klus denken te gaan aanpakken, mochten ze dan ook weer in eigen woorden omschrijven, en van al die inschrijvers gaan wij dat dan beoordelen met een aanbestedingscommissie, daar zat ik ook in, en ook iemand van inkoop. De leveringsvoorwaarden worden tegen het licht gehouden, want

wij hanteren weer andere voorwaarden dan hun, in betalingstermijnen en dat soort zaken. Zo wordt dat dan beoordeeld, en degene met de meeste punten die krijgt het. En dan zijn er natuurlijk ook verschillende zwaarte, prijs is natuurlijk wel een hele belangrijke.

J) Dus jullie hebben gekeken naar: prijs, milieu, en de aanpak van het probleem als ik het goed begrijp?

B) Ja

J) Het uiteindelijke proces is ook goed verlopen?

B) Ja

J) Dan heb ik nu nog enkele vragen over IVM zelf, Hoe lang zijn jullie al aan IVM verbonden?

B) Nou van voor 2010, heolang het Company G daarvoor aan IVM verbonden was voor die tijd weet ik niet

J) Zijn er nog vergelijkbare producten of services die niet vanuit IVM komen?

B) Ja

J) en waarom wordt daar dan voor gekozen?

B) Dat kan met de prijs/kwaliteit verhouding te maken hebben. Het kan te maken hebben met diensten die IVM in het verleden ook nog nooit aan ons geleverd heeft, en waarbij we goede ervaringen hebben met andere partijen. Er zijn ook opleidingen die IVM niet kan leveren zoals agressie en geweld of conflicthantering. Het kan te maken hebben met leveranciers waar ik ook een hele goede ervaring mee heb vanuit het verleden. We houden wel een beetje spreiding daarin en focussen dan niet per se op een dienstverlener.

J) En u zegt net prijs/kwaliteit, waar moet ik dan aan denken?

B) Het marktconforme speelt natuurlijk een rol, als iemand iets aanbiedt tegen een prijs die 20% hoger ligt dan is je prijs/kwaliteit verhouding niet in balans dus daar wordt wel degelijk naar gekeken.

J) Waar ik meer op doel is, kan het ook dat iemand te veel kwaliteit bied voor wat er gevraagd wordt?

B) Nou van tevoren geven we al aan wat we vragen, en dan ook het niveau. Als het heel eenvoudig een VCA-training is, om aan een examen te kunnen meedoen moet je een bepaalde examenstof behandeld hebben, dat is vrij strak omlijst en dan is het puur de prijs waar we naar kijken. Maar als het iets is waar je kwaliteitseisen aan kunt stellen die afgestemd is op de klus, dan vragen we dat uit. Als ze dan met een kwaliteit komen die daar mijlenver boven ligt en ook een dusdanig kostenplaatje heeft, dan gaat het niet door. Het niveau bepalen we zelf als opdrachtgever. Als voorbeeld nemen we bijvoorbeeld veilig hijsen, of gasmeten, dat soort cursussen, daar heb je verschillende gradaties in, en wij stellen als eis dat ze met onze apparatuur de cursus gaan doen, de gasmeters die wij hebben, aangezien de mensen daarmee werken, op onze eigen locatie, op de plekken waar de gasmetingen noodzakelijk zijn, en dat kan heel kort door de bocht, heel lean, want die mensen moeten de praktische ervaring krijgen om meetgegevens te kunnen beoordelen, en als ze een cursus krijgen die veel verder gaat dan dat, dan heb ik zoiets van dat vragen wij niet een gaat de opdracht naar iemand anders.

J) Ziet u verder nog verbeterpunt aan IVM, dingen die ze kunnen aanpassen, de communicatie of andere zaken?

B) Een voorbeeld is dat met die klus van dat half jaar op het gebied van milieu, als IVM aangeeft dat ze bepaalde auto's gebruiken, bedrijfsauto's met energie zuinige motoren, en ze maken foto's van objecten, want dat vragen we bij afwijkingen van objecten, en we zien daar een foto waar een eigen auto van een medewerker opstaan, ook nog een oudere auto, en afspraak is afspraak, want zo zijn wij wel, en daar heb ik ze ook wel over aangesproken, ja de auto was in onderhoud en iemand had zijn eigen auto meegenomen. We hebben daar wel afspraken over gemaakt in de aanbesteding en daarop is een andere partij het niet geworden, dan is dat natuurlijk wel crue. Het is natuurlijk maar een heel klein incident, waar we ook wel zijn uitgekomen, maar dan denk ik toch wel weer afspraak is afspraak.

B) Nog een toevoeging, wij als organisatie werken heel LEAN, dus zo weinig mogelijk bureaucratie.

2.8 Company H

J) Wat is uw functie binnen Company H?

M) HSEQ manager bij Company H. En dat houdt in dat ik verantwoordelijk ben voor veiligheid, kwaliteit en milieu, en de procedures. We hebben een kwaliteitsafdeling die controleert op het werk, en ik doe dan de qh kant.

J) En wat voor werkzaamheden voert Company H uit?

M) We zijn een straal en conserverings bedrijf.

J) Ik heb in mijn overzicht staan dat jullie een schilderbedrijf zijn?

M) Ja, dat is misschien een beetje plat gezegd. Het heeft niks met een potje verf te maken dat je thuis hebt staan.

J) Maar hoe moet ik dit dat zien?

M) Wij stralen. Je hebt metaal, en daar zit verf op, en dan straal je dat vlak en schoon, zodat alle verf en roest eraf is, en vervolgens gaan we conserveren. Afhankelijk van wat erop moet, een 1-laags systeem of een 3-laags systeem, en dan moet het voor jaren weer in de verf zitten. Dit doen we zowel on-shore als off-shore. We halen bijna de helft van onze omzet offshore en we zijn het grootste straal en conserverings bedrijf van Nederland

J) En aan welke voorschriften moeten jullie dan voldoen vanuit de wetgever?

M) Vanuit de wetgever, dan denk ik eigenlijk alleen aan de arbowetgeving.

J) Zijn er ook nog andere zaken zoals bijvoorbeeld certificeringen?

M) Wij werken heel veel in de olie en gas dus wij hebben VCA-certificaat, ISO9000, ISO14000, irata voor rope access, MVO, bijna de veiligheidsladder, dat is een nieuwe certificering, en dan denk ik dat ik er nog een paar vergeet.

J) En waarom gaan jullie al dit soort certificeringen aan?

M) Dat is eigenlijk vooral omdat de klant dat eist. We werken veel in olie en gas, chemie, Company F en dat soort klanten.

J) Als u naar uw eigen personeel kijkt, welk soort trainingen krijgen die op het gebied van veiligheid?

M) Allemaal sowieso VCA, soms hoogwerker, sommige hebben heftruck, BHV.

J) En als ik kijk wat jullie bij IVM inhuren, dan zie ik safety supervisor en brandwachten staan, voor welke werkzaamheden maken jullie dan gebruik van deze mensen?

M) We huren op projectniveau in. Als we een project hebben waarbij veel risico's zijn, dan huren wij in.

J) En dan moet ik denken aan?

M) Waar we patrick ingehuurd hebben was de willemsbrug. Dat is in het centrum van Rotterdam. Tijdens dit project was de brug gewoon open, dus al het verkeer en voetgangers ging gewoon door en om onze werkzaamheden heen. Wij wilde dus gewoon hebben dat daar toezicht op veiligheidsniveau was.

J) Was dat verplicht om te hebben op dat project?

M) Nee, daar hebben wij zelf voor gekozen.

J) En waarom hebben jullie daar toen zelf voor gekozen?

M) Omdat wij geen problemen wilde met onze opdrachtgever. En we ook geen letsel of dergelijke wilde hebben bij omstanders van het project. Voor ons was dit een heel high profile project met heel veel aandacht onder andere vanuit de media. Je wilt gewoon geen incidenten hebben.

J) En aan welke werkzaamheden moet ik denken die in dit geval werden uitgevoerd door de safety supervisor?

M) Toezicht, in de breedste zin van het woord. Op het gebied van veiligheid maar ook omstanders en dat soort werk, maar ook instructies van nieuwe werknemers. We maken ook gebruik van veel inleen, we zijn een seizoenbedrijf. In de winter hebben wij weinig personeel omdat je dan slecht kunt "schilderen" zeg maar, dan krimpen we terug naar 200/250 werknemers, en in de zomer hebben we 500/600 man. Dus we zijn echt een seizoenbedrijf. Dus daarom moeten nieuwe medewerkers op locatie goed geïnstrueerd worden.

J) Maar geen werkzaamheden zoals gasmeten of iets aan de technische kant?

M) Jawel dat deed hij ook. In de kolkomen van de brug, dat waren technisch gezien besloten ruimtes en daar zou eventueel enige gasophoping kunnen plaatsvinden, dus dat deed hij ook.

J) Zijn er ook wel eens werkzaamheden die jullie uitvoeren waarbij het voor jullie echt verplicht is om bijvoorbeeld een brandwacht in te huren?

M) Ja, dat komt wel eens voor maar dan wordt dit meestal vanuit de opdrachtgever verzorgd. Bijvoorbeeld als wij werken op een locatie van de gasunie, dan regelt de opdrachtgever de brandwachten of de mangatwacht.

J) En vanuit jullie zelf huren jullie alleen maar in als je een project heb waarbij jullie hier zelf voor kiezen?

M) Ja, als we bijzonderheden hebben, of bijvoorbeeld ergens een besloten ruimte hebben. Echter zolang ik bij Company H zit, nu zo'n 2 jaar, hebben we dit nog niet gedaan.

J) En als je zoekt naar zulk soort personeel, waar zoek je dan naar en waarop selecteer je zulk soort personeel?

M) Vooral kennis, maar hij moet ook bij het project passen qua moeilijkheidsgraad, en ik vind het belangrijk dat hij communicatief sterk is. Ik vind het belangrijk dat hij met een man op de werkvloer kan praten, maar ook een opdrachtgever te woord kan staan.

J) Ik heb begrepen dat jij in het verleden werkzaam bent geweest bij IVM. Deed Company H voordat jij bij hun in dienst kwam al zaken/projecten met IVM?

M) Bijna niet als ik dat goed heb begrepen.

J) Dus jij hebt gezorgd dat Company H met IVM in zee is gegaan?

M) Ja, voor de Willemsbrug ben ik inderdaad degene die Patrick aan heeft genomen (via IVM). Aangezien ik weet welke type hij is. Ik zou niet voor zo'n groot project maar iemand blind gaan inhuren. Ik heb dan ook afspraken gemaakt met IVM dat ik geen gewissel wilde met mensen, maar dat kan natuurlijk ook iets makkelijker aangezien ik hier gewerkt heb. We hadden ook een vaste back-up afgesproken, voor als Patrick ziek was of hij vrij was. Je moet natuurlijk wel van de hoed en de rand weten bij zo'n project. Anders loop je daar wat rondjes en dan doe je weinig.

J) Nemen jullie vergelijkbare diensten af bij andere veiligheidsdienstproviders?

M) In het verleden hebben we wel eens wat bij Cross wat ingehuurd.

J) En dat gebeurt nu niet meer omdat?

M) Omdat ik hier bij IVM vandaan kom en ik hier mijn netwerk heb en mijn mensen ken. Opleidingen daarentegen doen ze nog wel bij Cross.

J) Zijn er nog zaken of diensten die IVM zou kunnen aanpassen waardoor dit beter bij onze werkzaamheden past. Denk hierbij aan bijvoorbeeld aan het aanpassen van het takenpakket van een brandwacht of iets dergelijks.

M) Jeetje wat een vraag. Dan zou je voor onze doeleinde al moeten denken aan een rope access medewerker. Jullie hebben dan wel een reddingsteam maar zijn die IRATA gecertificeerd?

J) Dat durf ik niet direct te zeggen.

M) Dan zou ik zeggen van IRATA rope access gecertificeert personeel.

J) Maar als ik zeg je mag een functie verzinnen, wat heb jij dan nu echt nodig op de werkvloer?

M) Qua veiligheid van IVM, dat zou ik zo niet weten.

J) Ik probeer een beetje erachter te komen wat jij nu echt belangrijk vindt binnen personeel dat je inhuurt. Waar voegt hij nu echt waarde voor jou toe in het hele proces.

M) Hij moet ondersteunend zijn. Hij moet a, zelfstandig kunnen opereren, maar je staat of valt met communicatie. Kijk ik heb hier voor de groep gestaan, en ik ben misschien ook wel een eigenwijze drol daarin. Die mensen moeten een boodschap overbrengen, en als je het niet weet over te brengen dan kun je nog zo'n goede boodschap hebben, maar 0 x 10 is nog steeds 0, dus je moet gewoon communicatie hebben en je moet aansluiting zoeken bij je doelgroep. Ik vind het dan wel belangrijk waarom dingen zo zijn, maar het moet wel op een goede manier. Je kunt wel als een politiehond rondlopen op zo'n project, maar dan krijg je een rotsfeer. En dat is een beetje de truc, en sommige zijn natuurlijk een beetje van die horken.

J) Is dat persé verkeerd dan op het gebied van veiligheid?

M) Nee zeker niet, maar dat moet wel bij een project passen. Er is niet perse een standaard manier die past. Je moet iemand hebben die bij het project past.

- J) Ik wil je nog wel wat vragen over IVM in het algemeen stellen maar ik weet niet of ik dan hele objectieve resultaten ga krijgen...
- M) Nee ik denk niet dat dat heel handig gaat zijn.
- J) Dan wil ik je bij deze bedanken voor je medewerking en je tijd.

2.9 Company I

J) Wat is uw functie binnen Company I?

D) Ik ben momenteel verantwoordelijk voor de inleen binnen Company I. Dat is op dit moment technische inleen, financials, curement, en veiligheidsfuncties, en vanaf 1 juli komt daar ook ICT inleen bij, en dan heb je het over 450/500 inleners, daar zitten de brandwachten van IVM nog niet eens bij maar met dat pakket praten we over 45 miljoen per jaar ongeveer, en daar heb ik de verantwoordelijkheid voor.

J) Wat voor werkzaamheden voert de Company I allemaal

D) Company I breed of enkel IVM?

J) Company I breed

D) Company I breed is verantwoordelijk voor het transport van aardgas in Nederland. Gas terra is eigenlijk de commerciële poot. Vroeger waren we 1 bedrijf maar we zijn inmiddels een tijdje gesplitst. Hebben we het transport gedeelte en de verkoop van gas uit elkaar gehaald. Unbundeling, dat ziet de Europese commissie graag. Dus wij zijn verantwoordelijk voor het transport en export door Nederland en naar andere landen. Een onderdeel wat daar belangrijk voor is, is natuurlijk het beheer en onderhoud van het transportsysteem. Als je zegt wat zijn de taken, dan noem ik altijd transport en export, beheer en onderhoud, en projecten. Dan heb je het portfolio van Company I wel aardig te pakken.

J) U zegt net al even, van waar IVM verantwoordelijk voor is. Waar is IVM dan verantwoordelijk voor bij jullie?

D) Wij komen met IVM voor Company I bij projecten. Dus als er projectwerkzaamheden zijn waarbij brandwachten ingezet moeten worden of air-movers dan doet IVM dat voor ons. Dus dat kunnen projecten zijn, maar ook beheer en onderhoud. Dat we bijvoorbeeld een leiding aardgas vrij maken en dat noemen we dan air-moven. Dat zijn werkzaamheden die niet volledig gegund zijn aan IVM, brandwachten doen we allemaal via IVM, maar air-moven hebben we als aanvulling op het contract gedaan en dat zijn ook werkzaamheden die door IVM worden uitgevoerd. En zo heel af en toe wat ondersteunende activiteiten met stralingsdeskundingen en noem maar op, maar dat zijn er niet zo veel. Het is met Company I brandwachten en air-moven, en het leveren van materialen en allerlei meters en dat soort zaken.

F) Jullie nemen voor Company I mensen die gedetacheerd zijn bij IVM af. Hebben jullie ook nog bij andere partijen dat jullie eigen veiligheidstrainingen afnemen om mensen op te leiden?

D) Veiligheidstrainingen zit niet in mijn pakket. Dat klopt, dat is ook nog een onderdeel dat we gasmeters, gasmeettrainingen, en onderhoud daarvan afnemen bij IVM, maar daar heb ik verder niet echt zicht op. Ik heb met Company I zicht op de technische inleen

J) Waaraan moeten jullie vanuit de wetgeving voldoen qua veiligheidsregulaties?

D) Dat is een heel pakket aan maatregelen waar we aan moeten voldoen. We krijgen om de zoveel tijd inspecties van de arbeidsdienst. BRZO acties, omdat we toch wel met omstandigheden werken van hogedruk en gas leidingen. Dan hebben we toch te maken met een heel pakket aan maatregelen vanuit de mijnwet en noem maar op. Dat is een heel theater aan wetgeving en regelgeving waar we aan moeten voldoen.

J) Dus dan heb ik BRZO, mijnwet, Arboret?

D) Ja de BRZO dat zijn de inspecties, de arbeidsinspecties die bij vergelijkbare organisaties de inspecties doen. Ik heb ook al een paar keer meegemaakt dat ook hoe de brandwachten geïnstrueerd worden en hoe de brandwachten worden afgeroepen. We hebben bijvoorbeeld het aannemers praktijkplan. Elke brandwacht die bij ons aan het werk gaat is een halve dag geïnformeerd hoe bij Company I werkzaamheden plaatsvinden en noem maar op. Dat zijn allemaal zaken die gecontroleerd worden.

J) Zijn er veiligheidsregulaties die jullie vanuit de Company I doen. En dan bedoel ik zaken die niet worden voorgeschreven vanuit de wetgever?

D) Nou dat aannemerspraktijkplan is eigenlijk zo iets. Iedereen die bij Company I aan het werk gaat, of dat nu een brandwacht is of iemand van een andere aannemer, die wordt gedurende een halve dag geïnstrueerd hoe veiligheid bij Company I is ingevuld

J) Wat zoiets hoeven jullie niet te doen?

D) Nee dat is een aanvullende maatregel die we zelf hebben ingevuld. Want we hebben gezegd veiligheid staat heel hoog in het vaandel, daar kun je je wel iets bij voorstellen als je kijkt naar het goedje waar we mee te maken hebben. En laten we blij zijn dat we niet te maken hebben met die ongelukken waar je wel eens iets over leest vanuit Rusland of vanuit Iran met aardgasleidingen.

J) De services die worden afgenomen, die brandwachten, gebruiken jullie bij projecten en bij onderhoud, maar aan wat voor soort werkzaamheden/taken moet ik dan denken?

D) Brandwachten worden ingezet bij situaties waar brandgevaar of een ander veiligheidsissue zich kan voordoen. Die is daar volledig voor vrijgemaakt. Die brandwacht is uitgerust met allerlei apparatuur, zoals een brandblusser, maar ook multiray apparatuur om te meten of er gevaarlijke stoffen vrijkomen, dus dat is eigenlijk de functie van de brandwacht. Om te bewaken of er stoffen vrijkomen, of er brandgevaarlijke situaties komen, om als er brand ontstaat direct handelend op te treden, dat zijn de taken van de brandwacht. Dat is verplicht bij werkzaamheden die wij uitvoeren aan gasvoerende leidingen.

J) Dan zie ik zelf onderhoud voor me, maar bij welke werkzaamheden aan projecten moet ik dan denken?

D) Nou projecten zijn bijvoorbeeld als er een nieuwbouwproject is waar aardgas op het systeem komt, dat zijn projectsituaties. Maar het meeste zullen inderdaad beheer en onderhoud situaties zijn, waarbij we aan de leidingen aan het werk gaan. Dat er gestraald wordt in de leidingen, als ze geleverd worden en dat soort situaties.

J) En als we kijken naar de functies van de brandwacht, waar hechten jullie dan waarde aan in zijn functioneren? Wat vinden jullie belangrijk bij zo'n persoon?

D) Nou we hebben een aantal opleidingseisen die gesteld worden aan brandwachten. Dat vullen we dus zelf aan met ons aannemerspraktijkplan dat mensen die aan het werk zijn bij Company I adequaat zijn opgeleid. Ik zeg altijd opleiden is 1 maar je verwacht ook van een brandwacht dat deze kan acteren, dus handelend kan optreden. Dus ook durven in te grijpen als er onveilige situaties komen etcetera. Bij wijze van spreken het werk stil leggen. Dus a, je hebt een opleiding, maar je moet ook de attitude hebben, en een derde wat ik heel belangrijk vind is dat men voldoet aan de veiligheidseisen van veiligheidsspullen, dus een masker dragen en dat ze de juiste spullen bij zich hebben dat ze het werk qua veiligheid vanuit spullen kunnen uitvoeren.

J) Heeft IVM een aanbesteding gedaan om dit contract binnen te halen?

D) Ja, er is een aantal jaren geleden een Europese aanbesteding geweest. Omdat de Company I een overheidsinstelling is, moeten we dit soort contracten met zo'n waarde Europees aanbesteden. Daar is indertijd IVM als winner uitgekomen.

J) En heeft u enig zicht op de eisen die toen gesteld zijn in die aanbesteding?

D) Ja wat ik net al noemde, ik heb niet zo paraat wat de precieze opleidingseisen waren, maar het waren een aantal opleidingseisen, een aantal verwachtingen over hoe men acteert en er was iets over de kleding gesteld. Dus dat waren volgens mij de drie items waar we vragen over hebben gesteld

J) En hoe lang is dat contract al lopende?

D) Het was een contract voor 7 jaar, en we zitten nu wel een beetje op het eind van dat contract. Volgens mij loopt het ergens volgend jaar af

J) en jullie waren daarvoor ook al verbonden aan IVM?

D) Ja IVM is al jaren verbonden, ik moet jaren teruggaan dat IVM al trainingen heeft gegeven en brandwachten heeft verzorgd. Dus volgens mij zijn er al heel lang contacten, en ik denk dat het zelfs al 25 jaar contracten zijn.

J) Heeft u enig zicht op hoe de Company I vroeger bij IVM terecht is gekomen?

D) Nee, maar dat zijn waarschijnlijk gewoon contacten geweest in de wereld van veiligheidspersoneel. Daarin zijn ook niet een ongelofelijke hoeveelheid aanbieders. Dat is redelijk beperkt, als je ook naar tenders kijkt. Als je kijkt naar het pakket wat Company I op de markt zet, dan zijn er misschien 2, 3 potentiële partijen die dat kunnen doen, en die ons ook kunnen bedienen omdat wij geografische heel Nederland bestrijken, en die dus het netwerk heeft om samenwerkingsverbanden met andere partijen aangaan zoals IVM dat ook heeft gedaan.

J) Jullie nemen de brandwachten bij IVM, zijn er ook nog veiligheidsdiensten die jullie bij andere aanbieders afnemen?

D) Nee dat is volgens mij minimaal op het gebied van inleen. We hebben een vrij grote eigen veiligheidsafdeling binnen Company I, omdat veiligheid gewoon ook een hele belangrijke pijler is voor ons bestaan. Dus we gaan minimaal stralingsdeskundige inlenen, en dat doen we dan ook via IVM, dat hebben we dan gezegd dat doen we dan ook daar. Air-moven dat heb ik net al gezegd als een leiding aardgasvrij gemaakt moet worden. Dat wordt op twee plekken gecontroleerd dat noemen wij air-moven. En dat doen we bij IVM. Dat hebben we op een gegeven moment gezegd, die brandwachten bij IVM zijn zo goed opgeleid, laten we dat als aanvulling doen op het contract maar dat is niet het alleenrecht van IVM er zijn ook aannemers die dat ook kunnen doen. Maar dat komt omdat het niet Europees aanbesteed is. Op een gegeven moment hebben we gezegd vanuit procurement, we hebben hier een ploeg rondlopen IVM waar we zaken mee doen, zouden we dat air-moven daar niet gewoon bij in kunnen schuiven. Maar dat gebeurt ook nog wel eens door aannemers. Dus dat is niet het alleenrecht voor IVV. Maar ik kan me wel voorstellen dat bij een toekomstige Europese aanbesteding, air-moven wel onderdeel uitmaakt van de scope.

J) Kunnen jullie met IVM momenteel al jullie behoeften op het gebied van veiligheid voorzien?

D) Ja, het scala dat IVM aanbiedt aan veiligheidsfuncties en ook aan meetapparatuur daar kunnen wij volledig mee uit de voeten

J) Stel u zou iets kunnen veranderen aan de processen of diensten van IVM, is er dan iets waarvan u zegt dat zou ik anders willen waardoor het beter bij jullie behoeftes aansluit?

D) Ik zou eerder willen zien dat Company I iets anders doet, en dat het van wezenlijk belang is dat IVM de planning van Company I kent. Ik heb wel eens gezegd dat het eigenlijk een jaar vooruit moeten, en dat je het tweede jaar eigenlijk al voor 75% kan benoemen, maar Company I zit toch in zo'n wispelturige omgeving waarbij zoveel wijzigingen spelen, dat het nagenoeg niet mogelijk is om goede planningen af te geven. Dat betekent gewoon dat je vrij kort voordat een project of onderhoud speelt afroept bij IVM, waardoor je IVM wel in een moeilijke positie manoeuvreert. Kijk alles heeft te maken met planning. IVM heeft het liefst 3,4,5 maanden van tevoren dat alles precies op de dag, op het uur gepland is. Want dat geeft voor hun een model voor het inzetten van mensen en voor de beschikbaarheid van de doorleerconstructies als je zzp'ers moet inzetten of van andere partijen als tca, dan is dat gewoon het handigste dus de winst zie ik eigenlijk in dat wij goed gaan plannen, en die planning gaan delen met IVM. Dus niet zozeer dat IVM iets moet veranderen maar dat Company I veranderd.

J) Maar u heeft niets van de brandwachten, als u dan kijkt naar de functiepakketten dat u zou willen aanpassen?

D) Nee, ik vind het pakket wel mooi compleet als ik zie met brandwachten en air-moven, dan hebben we al onze activiteiten waarbij we veiligheidsfuncties nodig hebben bezet, en we praten hier dan over de lagere veiligheidsfuncties. Dan hebben we de dekking voor de lagere veiligheidsfuncties voor de Company I rond. Mensen zijn goed opgeleid en hebben de juiste expertise en houding en zijn voorzien van de juiste kleding, materialen en meetapparatuur. Je moet het ook niet ingewikkelder maken

J) We proberen er een beetje achter te komen waar de waarde voor jullie in dit hele proces zit

D) De waarde zit in het ontzorgen, dat is in feite wat we inkopen, we willen gewoon zorgen dat we partijen hebben die flexibel zijn, marktconform, want ook de tarieven zijn belangrijk. In feite zoeken we gewoon comfort. En we kunnen dat wel aangeven bij een leverancier van we zoeken comfort, maar om dat te bieden heeft die leverancier ook iets van ons nodig, want zolang wij plannen van we hebben over 3 weken 2 brandwachten nodig en over een week zeggen we we hebben ze niet meer nodig, en 3 dagen van tevoren van we hebben ze wel weer nodig, dat helpt natuurlijk niet om ons te ontzorgen, dus in dat opzicht heb ik ook wel eens te doen met IVM. Ik noem dat dan de wispelturigheid van de energie business, want wij zijn met onze projecten en b&o ook weer afhankelijk van gastransport, regelgeving en vergunningen, er speelt natuurlijk een heleboel bij. Als je dat weten zou dan kan IVM nog beter haar rol spelen.

F) En als je kijkt, we hadden het er net over dat vanuit de Company I de planning beter moet worden afgestemd, ziet u daar ook een rol in voor IVM dat zei daar meer in kunnen ondersteunen? Of is dat echt iets wat intern moet gebeuren binnen de Company I?

D) Dat zullen wij in eerste instantie moeten doen. Ik noem een voorbeeld, op een gegeven ogenblik hebben wij een brandwacht 2 gekregen. En een brandwacht 2 heeft multiray apparatuur etc. nou dan moet je tot een tarief komen met elkaar. Een van de belangrijkste dingen bij het inzetten van hele dure apparatuur is dat je weet wat de inzet gaat worden en hoe lang het contract loopt, en dan zie je dat wij cijfers geven van we gaan zo veel inzetten en dan loop je tijdens de rit na een jaar dat je maar 50/60% wordt dan wat wij hebben aangegeven. Kijk daar kun je natuurlijk niet zoveel mee als IVM.

J) En als ik kijk naar de services die jullie dan afnemen bij IVM. Maakt het een verschil of jullie deze afnemen bij IVM of bij een andere provider?

D) Nou brandwachten nemen we niet meer af bij andere partijen. Af en toe komt het wel eens voor dat er iemand door komt via een doorleenconstructie, maar ook daar heb ik niet dat ik denk er gebeurd iets gek, dus nee, ik zie de wereld van IVM en die van bevriende organisaties die daar omheen zitten, dat zijn allemaal wel mensen die weten hoe de wereld in elkaar steekt en hoe de veiligheidsregels zijn en hoe vaak apparatuur gekeurd moet worden. Dat is wel heel goed verzorgd binnen die beroepsgroep of bij die bedrijven, dus ik zie gewoon hele professionele bedrijven daar.

J) U zegt net brandwachten 1, brandwachten 2, is het voor jullie absoluut noodzakelijk dat iemand die bij jullie komt perse een rijksgediplomeerde brandwacht is, of kan het ook zo zijn dat deze een soortgelijke opleiding zonder dat predicaat heeft?

D) Nou dat staat ook al in die Europese aanbesteding. We vragen altijd een bepaalde opleiding of bepaald certificaat, maar daar staat ook altijd bij iets dan van vergelijkbare waarde is. Dat is natuurlijk af en toe een discussie maar die ruimte laten we ook. Je kunt natuurlijk alles wel voorschrijven als Company I zijnde maar je noemt certificaat 1 maar certificaat 2 t/m 7 hebben hetzelfde maar die hebben we dan niet genoemd. Zo gaan we daarmee om.

J) Dan heb ik nog enkele vragen over IVM in het algemeen. Wat vindt u de sterke punten van IVM als bedrijf zijnde

D) Het is een bedrijf dat al jaren toonaangevend is op het gebied van veiligheidspersoneel, meters en opleidingen. En dat eigenlijk daar nog steeds in groeit, en dat is ook wel heel mooi om waar te nemen. Dat is eigenlijk een heel groot pakket aan veiligheidsactiviteiten die door IVM al jaren worden geleverd.

J) En ziet u nog verbeterpunten?

D) Ik heb wel tijden gehad dat ik het accountmanagement wat minder sterk vond ingevuld, maar dat is soms een beetje de communicatie wat moeizaam, maar aan de andere kant moet ik weer naar onszelf kijken, want zelf zijn we ook wat wispelturig maar daar zijn we zelf ook wel een beetje debet aan. De operationele invulling vind ik heel goed, jan sok met Company Je voor ons, ik zie daar een hele betrokken medewerker die goed weet wat er bij Company I speelt en ook de mensen kent en de locaties kent en dat is gewoon heel goed voor mekaar. Dat geldt voor accountmanagement nu ook, accountmanagement neemt ook wel de verantwoordelijkheid om bij projecten kijkt hoe het loopt en noem maar op, dus ik denk dat ze ook heel zichtbaar zijn in de Company I organisatie.

J) Hoe vaak komen ze langs dan

D) 3 a 4 keer per jaar hebben wij contact, ik als contractmanager dan

J) En dat bespreken jullie wat goed gaat en wat beter kan?

D) Ja wij hebben dan gewoon een vaste agenda, van wat zijn de afCompany Jes geweest, wat zijn de niet leveringen geweest, dat gebeurd ook wel eens, kan gebeuren maar is wel heel vervelend, en dan gaan we kijken hoe we dingen kunnen verbeteren, dan komt ook heel vaak planning om de hoek kijken, planning en communicatie, het is eigenlijk heel simpel, planning en communicatie dat is het belangrijkste. Maar ook bespreken we de algemene ontwikkelingen bij Company I bijvoorbeeld. Er gebeurt bij Company I in het energielandschap. Als je kijkt naar de energietransitie, er gebeurt natuurlijk ongelofelijk veel op het gebied van energie, en daar praten

we IVM dan over bij betreffende de ontwikkelingen op het gebied van krimpen bij Company I maar ook de mogelijkheden om te groeien.

J) Want deze aanbesteding gaat verlengd worden? Jullie zien voor de toekomst nog voldoende zelfde type werk?

D) Ja, er is wel een discussie soms gaande om bepaalde dingen zelf te gaan doen. Je ziet voor onze technici dat het werk wat afneemt en dan kan een overweging zijn van wat voor werkzaamheden op dat niveau zetten we weg bij aannemers en zetten weg bij IVM, en is het de overweging waard om activiteiten weer in te sourcen om die mensen weer zinvol en goed aan het werk te houden omdat wij ook die mensen nodig hebben voor wachtdienstregelingen en ploegendiensten en daar heb je natuurlijk een minimale bezetting voor nodig om een ploegendienst te bemannen, en als je dan een leeglopende organisatie hebt dan partijen werk neer bij een derde organisatie, dan is het het overwegen waard om weer insourcing te gaan doen. Er is trouwens nog geen enkel besluit over genomen hoor. Maar dat zou een overweging kunnen zijn om de positie van IVM een andere wordt dan op dit moment.

F) Ik vroeg me nog af, u geeft net aan dat jullie zoveel mogelijk ontzorgd willen worden, en dat op dit moment alles redelijk goed gaat, maar hoe ziet u in de toekomst nog verdere mogelijkheden voor IVM om te ontzorgen?

D) In feite doen ze dat al, en nogmaals er ligt een punt bij ons dat we goed moeten plannen. En de communicatie kan misschien wat betertussen beide partijen, maar dan kijk ik ook heel sterk naar Company I hoor. En wat ze wel hebben gehad in de financiële afhandeling is dat IVM een beetje dingen die niet goed lopen, of dingen die financieel niet goed afgehandeld worden en waar problemen over zijn dat dat meestal wel een tijdje blijft liggen. Het vervelende is dat als je dat lang laat liggen, dan wordt dat een dispuutenlijst en dat wordt meer dan 1 a4, en dan wordt het steeds moeilijker om dat op te lossen dus daar moeten we nog wat adequater in zijn, want als er dingen fout gaan moet je die direct benoemen en moet je direct actie nemen. Maar dat is een heel klein aandachtspuntje.

F) nou wel een belangrijk aandachtspuntje lijkt me zo

D) Ja, het gaat om geld, en het heeft er wel eens toe geleid dat we niet meer in staat waren om te achterhalen wat het allemaal precies was, en dat je dan een gedeelte gaat betalen, en dat kan natuurlijk nooit een model zijn dat je als IVM zijnde niet je volledige kosten krijgt vergoed.

2.10 Company J

J) Wat is uw functie binnen de COMPANY J?

W) mijn functie binnen de Company J, ik ben coördinerend stralingsdeskundige binnen de Company J voor de asset land, groningen en well services, en daarnaast ben ik contracthouder voor IVM en sinds kort, maar ben ik nog niet helemaal in functie, maar ben ik HSE advisor voor tankpark delftzijl en de reststoffen bewerkings installatie.

J) Wat houdt contracthouder van IVM in?

W) Dat gaat er vooral om, om het aanspreekpunt te zijn tussen de gebruikers van het contract en tussen in dit geval Herbert, degene die vanuit IVM het contract managet. Ik ben voor Company Jelijk aanspreekpunt dat ik vanuit het veld te horen krijg, dat gebeurd minimaal moet ik zeggen, ik krijg vrij weinig te horen vanuit het veld, en vanaf herbert zijn kant van wat hij denkt dat iets beter zou kunnen binnen het contract en waar ze tegen problemen aanlopen. En dan gaat het vooral over het operationele van het contract, dus niet de financiële kant, dat is weer iemand anders die dat doet

J) Welke werkzaamheden voert de Company J allemaal uit?

W) Heel globaal het boren van putten, en op dit moment, ik weet niet of het in de toekomst nog zal gaan gebeuren, maar dat was wel hetgene wat we uitvoerden. Het is op dit moment vooral het onderhoud van hetgene dat ze hebben, installaties, putonderhoud, putteninterventies en dat is het met Company J. Daarnaast hebben we nog een reststoffen bewerkingsinstallatie daar verwerken sludges, en tankpark delftzijl waar productiewater met condensaat binnen komt en waar ze verschepen.

J) Als we operationeel gaan kijken, aan welke veiligheidsprocedures moeten jullie voldoen? Zijn er voor jullie als Company J speciale procedures vanuit de wetgever?

W) We hebben natuurlijk onze eigen veiligheidsinstructies waar we onszelf aan moeten houden, daar hebben we onszelf aan gecommit. Daarnaast qua procedures echt wettelijk, ik denk de arbowet met Company J bloedstelling aan bezieen en aan kwik is voor ons een hot item, en wij moeten ons houden aan de kernenergie wet, omdat er tijdens het produceren van gas en olie ook een hoop norm meekomt en in een heel aantal gevallen vallen we daarmee dus onder de kernenergie wet waarvoor we een vergunning hebben dat we dat mogen handelen en mogen opslaan, bewerken en afvoeren. Dat zijn eigenlijk de dingen waar wij ons aan moeten houden als je het hebt aan de veiligheidsissues.

J) en zegt net we hebben nog onze eigen veiligheidsinstructies, wat houdt dat in? Vragen jullie dan meer dan normaal?

W) Nou ik denk dat dit in het verleden wel eens gebeurd is, dat wij toch wel wat meer onze eisen hoger hebben gelegd dan de wetgeving, maar dat we nu toch wel bezig zijn om het wat meer te standardiseren, dat het ook voor de mensen in het veld en voor de contractors toch wat meer of ze nu bij dsm werken of bij Company F of bij ons, dat het toch wat makkelijker is dat ze zich aan dezelfde regels moeten houden.

J) heeft u enig inzicht in hoe dat zo gekomen is dat jullie meer vroegen dan verwacht werd?

W) Omdat wij toch altijd wel de beste willen zijn denk ik. En waarschijnlijk heeft het er toch wel mee te maken, veiligheid staat bovenaan in het lijstje, maar naarmate je toch meer verdient en meer geld hebt, kun je daar toch meer eisen aan stellen dan op het moment dat het wat minder gaat. Kijk het zou niet zo moeten zijn, maar ik denk toch dat het wel mee speelt. Helemaal hier in het oosten, hier heb je toch wel wat putten die in hun laatste levensfase zitten, dus wil je die nog verder onderhouden en goed kunnen produceren, dan moet het toch zo lean mogelijk, en natuurlijk het mag niet ten koste gaan van de veiligheid, we willen absoluut geen ongelukken, maar het goeden randje gaat er een beetje af, het moet veilig, we hebben call 0 als statement, dus willen dat iedereen gezond en veilig naar huis gaat, maar als dat kan volgens de wettelijke norm zijn wij niet meer zelf strenger.

J) U zegt net, dat gouden randje is er een beetje af, wat hield dat gouden randje dan in?

W) Ik denk wel meer mensen en ook wel hogere eisen qua bloedstellingsgrenzen, dat wij de wettelijke bloedstellingsgrenzen in het verleden wel eens bij Company J halvereerden. Het werken op hoogte, dat ze bij ons eerder aangelijnd moeten zijn. Dat is trouwens nog wel steeds zo, en dat houden we ook nog wel vast maar of dat nu echt dat gouden randje is? Maar vooral

heel snel mensen inhuren, waar we eigenlijk zelf de werkzaamheden kunnen doen. We gaan nu ook meer zelf de werkzaamheden doen vanuit operaties en naast hun werk, dat mensen wat meer dingen naast hun werk gaan doen. Dat zie je nu toch wel wat meer. Het breCompany E in sommige situaties misschien wel iets meer risico met zich mee.

F) Maar dan heb je dus meer eigen opgeleid personeel dan ingehuurde mensen?

W) In feite was ons personeel altijd wel goed opgeleid, de meeste mensen hadden ook wel gasmeetcursussen, dat doen ze ook allemaal wel, maar als er een grote stop is, dan kan niet de operator dat er even bij doen, en dan worden er mensen ingehuurd van een derde partij. Bij kleinere jobs kan hij dat eigenlijk wel zelf en in het verleden hebben ze dan denk ik net iets eerder een derde partij ingeschakeld als dat het nu gebeurt. We moeten nu allemaal net een stapje harder doen.

J) Welke veiligheidsdiensten en trainingen neemt u bedrijf momenteel af om alles veilig te houden?

W) Van trainingen valt opzicht niet in het contract dat ik heb, dat doet NYET?? Wat ik zelf zo weet omdat ik zelf wel uit de well-services organisatie kom, ik moest zelf altijd wel trainingen doen, dat is dan de H2S training en de kwik training, die laatste wordt niet bij IVM gedaan maar die doet Charles Odekerken geloof ik. Wat wij daarnaast hebben is ERO training, emergency response, EHBO, BHV, de gele helm, dat zijn denk ik wel de trainingen die wij hier bij IVM doen. Daarnaast hebben wij als je kijkt naar normel NSA hebben we nivo 5b deskundigen tegenwoordig is het een TSN opleiding, die wordt bij andere opleiders gedaan, daarnaast doen we wel normel NSA praktijkdag en dat is NHG in petten die die training doet, maar dat is een andere opleider. Voor de rest qua trainingen, ik zou het zo niet weten wat we nog meer hier doen.

F) Van wat ik zag was het BHV, VCA

W) O ja vca doen hier ook ja VCA-vol, en perslucht

F) en vorkheftruck?

W) Dat zou kunnen maar volgens mij zijn dat niet heel veel mensen die dat doen. Ik zag laatst inderdaad zelf toen ik hier twee weken terughier de H2S training heb gedaan, en toen was een van mijn collegas uit het veld voor de herhaling van de heftruck inderdaad.

J) Al die trainingen die moeten jullie verplicht doen?

W) Een heel aantal wel, dat is ook afhankelijk van je functie. EHBO trainingen dat ligt allemaal vast in de arboret, met hoeveel mensen en op welk moment, hoeveel mensen een EHBO training moeten hebben dus dat geldt voor ons ook. En per functie is dat verschillend en dat geldt ook voor perslucht, dat is ook afhankelijk van H2S lokaties en daar hebben de meeste mensen perslucht. Dat is ook een verplichting volgens mij. En in Groningen zul je dat veel minder zien want daar heb je geen H2S, maar daar zul je weer meer de Kwik trainingen tegen komen. Dat ligt ook een beetje aan per locatie dat dat verschilt

J) En als ik kijk naar de detachingskant, wat nemen jullie daar dan allemaal af?

W) Dat zijn rescue team, stralingsdeskundigen, safety watchers, safety coaches, mangatwachten, gasmeetmensen, mensen die gas mogen meten, volgens mij ook MVK's en HVK's, veiligheidskundigen, maar ik denk dat dat ook wat minder wordt. Dat heb ik zelf ook Company Jelijk. Ja dat is iets dat momenteel gewoon heel erg speelt bij ons. Qua materiaal weet ik het eigenlijk niet wat we precies afnemen.

J) Zijn er ook diensten die jullie bij andere dienstverleners afnemen?

W) Ik heb daar niet heel goed zicht op, want ik had het daar vanochtend ook met Herbert over, in het veld wordt daar heel verschillend mee omgegaan. Wat je vooral ziet, we hebben een contract met IVM dus daar liggen de dingen in vast, omdat ze vanuit het veld zelf de mensen aansturen en ook de service inkopen, en er op dit moment toch wel gekeken wordt om alles goedkoper te doen, wordt er toch wel gekeken of ingekocht bij andere partijen die toch goedkoper zijn, of in sommige situaties als IVM niet kan leveren, dan gaan ze ook naar andere partijen toe

J) Mogen de mensen in het veld dat dan zelf bepalen?

W) Ook dat verschilt per organisatie, in Groningen is GOT, daar werken ze samen met GOT, en die zoeken dan een functie, die dus gewoon als ze een mangatwacht nodig hebben dan gaan ze gewoon bedrijven bij langs en kijken ze waar ze iemand kunt vinden. Het nadeel is wel dat je dan niet altijd weet of je een juist gequalificeerd persoon krijgt, wat in het contract met IVM wel heel

duidelijk afgekaderd is, en dat je gewoon iemand inkoopt. We hebben het ook bijvoorbeeld in mijn eigen vakgebied met een stralingsdeskundige wel eens gehad dat je voor Company J kijkt, daar heeft een stralingsdeskundige zijn nivo 5B, tegenwoordig is de nieuwe opleiding TSN, die moet daarna nog een opleiding nomel Isa praktijkdag doen van COMPANY J, ga je gewoon naar een derde partij toe en je vraag voor een stralingsdeskundige, dan krijg je alleen maar iemand die zijn nivo 5B heeft en niet die praktijkdag, en ivm die weet dat dan automatisch, en het is vaak een inkoper op kantoor die de inkoop doet, dus zijn personeel inkoopt, maar die weet vaak weer niet van de extra eisen, en dan zie je wel eens dingen fout gaan, dus dat is wel het voordeel van een contractor als IVM, waar je een contract mee hebt. Nadeel daaraan is dan soms wel dat het wat duurder is of wat minder flexibel is maar dat weet ik niet, dat zijn dingen die wij dan vanuit het veld horen, en elke asset gaat daar ook wel anders mee om. En wat ik zelf dan ook wel eens vanuit het veld hoor, ik ga er dan van uit dat als ik aangeef, ik heb een rescue team nodig, dat ik dan ook een gekwalificeerd rescue team krijg dat aan de eisen voldoet. Maarja wat zijn dan die eisen?

F) Hebben jullie die eisen dan wel voor jullie zelf opgesteld?

W) Daar zijn we nu nog mee bezig, onze werkinstructie was daar heel globaal in, terwijl dat in het contract met IVM dus heel duidelijk vast lag, en die waren daarin vrij hoog gesteld. In het contract met IVM werden hele hoge eisen gesteld.

F) Vanuit jullie of vanuit IVM dat die eisen zo hoog waren?

W) Ja ik denk vanuit ons want ik neem aan dat wij vanuit het verleden dat contract hebben samen gesteld en de vragen hebben samen gesteld aan de verschillende partijen van hier maar op aan. Maar dat is wel een aan Company J die ik doe. Daar ben ik zelf niet bij geweest maar dat lijkt me wel de normale gang van zaken. Dus ik denk dat dat wel van ons uit gegaan is, en nu gaan ze naar een andere partij waar weer minder eisen aan gesteld worden, dat kan het ook automatisch goedkoper zijn. Want in ons contract met IVM staat bijvoorbeeld 3 mensen in een rescue team en dan zeggen ze nu naar partijen die er maar 2 hebben dat die veel goedkoper zijn. Dat zijn dus wel dingen waar we nu mee bezig zijn om dat aan te passen. Wat we vooral merken is dat de gebruikers niet op de hoogte zijn van het contract. Van de inhoud van het contract. Dat is voor ons toch wel een heel groot probleem dat bij ons ligt. Daar kan IVM niet heel veel aan verranderen.

J) Want waar hechten jullie echt waarde aan in die mensen wat daar komen.

W) Vooral communicatieve vaardigheden van de mensen die daar komen. Dat als ze iets niet begrijpen of iets niet weten dat ook vragen of dat ook durven te vragen. Dat merk ik toch wel heel vaak dat ze wat assertiever of proactiever mogen zijn. Dat ze ook dingen durven te vragen en ook nee durven te zeggen.

J) Zou u zeggen dat er verschil zit in kwaliteit tussen mensen van IVM of mensen van andere organisaties?

W) Daar heb ik geen zicht op. We waren vanochtend op bezoek, en die mensen die daar van IVM liepen die daar was de LVP'er heel tevreden over. Het enige dat ik kan vergelijken is in mijn gebied, dat is stralingsdeskundige en wij huren mensen in bij IVM en bij NHG en bij RTD en dan zijn administratief de mensen van NHG en RTD want we moeten vrij veel papieren inleveren een stuk beter, maar dat is geen reële vergelijking, want dat zijn HBO opgeleide mensen en bij IVM zijn het MBO of lager opgeleide mensen

J) Dit hebben jullie toendertijd gewoon zo vast gelegd?

W) Nou we hebben vroeger sommige situaties nivo 3 deskundigheid nodig en dat zijn nivo 3 deskundige, en in het verleden stelde wij eigenlijk eerder die eis dan dat we dat tegenwoordig doen. Dus we doen eigenlijk heel veel dingen met lager nivo mensen, maar als gevolg zie je dat de administratie een stuk minder is, maar dat is niet helemaal eerlijk om te vergelijken, dan kan ik niet zeggen dat dat bedrijf beter is. Ik bedoel gewoon de administratie daar valt heel veel aan te verbeteren binnen een bedrijf als IVM

J) Maar waar ik meer op doel is of je nu een brandwacht van partij a hebt of een brandwacht van partij b

W) Nee, daar heb ik geen zicht op. dat weet ik niet. Dat weet ik alleen van de stralingsdeskundige want die krijg ik zelf terug en van de brandwachten, daar heb ik toevallig

laatst wel wat mensen gevraagd van arcadis die fungeerde ook wel eens als brandwachten of in een rescue team, maar die mensen zijn daar niet voor opgeleid, die worden op dat moment gewoon even voor geïnstrueerd, en als ze zich daar niet prettig bij voelen dan zeggen ze nee. Dus opzicht zijn die mensen wel mondig, als ze het niet fijn vinden doen ze dat niet. Maar die mensen worden ook voor allerlei andere werkzaamheden ingezet en die doen dat er even bij. Ze zijn gewoon de hele dag op locatie en op het moment dat ze een brandwacht nodig hebben dan doen ze dat er gewoon even bij. Ze hebben geen volledige trainingen voor gehad maar ze hebben niet echt eisen gesteld van tevoren. Kijk hier bij IVM heb je echt een pakket qua opleidingseisen waar bijv een rescue team aan moet voldoen, en bij arcadis kijken ze gewoon naar die job en gaan ze even bij elkaar zitten met de LVP'er begreep ik en als daar iets gebeurd in het vat, hoe kunnen we die dan eruit halen, en past hij door het mangat? Dat overleggen ze even en zo gaan ze dat doen

F) Iets globaler van we weten wel ongeveer hoe dit moet en we kunnen dit wel waarborgen maar meer zal het ook niet zijn?

W) Nee dat is een hele andere insteek dan dat bij IVM is.

J) Voor welke activiteiten gebruiken jullie de diensten die jullie inhuren bij IVM?

W) Schoonmaken van vaten, op het moment dat we iets in de putkelders moeten doen, alhoewel we dat tegenwoordig wel weer vaak zelf doen. Ik denk met Company Je voor het schoonmaken van vaten. Voor werken op hoogte hebben wij veel minder, we hebben niet heel veel werk op hoogte. EN bij werken op H2S locaties.

J) En moet ik dan denken aan onderhoudsstops, of continue?

W) Ja onderhoudsstops. En de mensen die benzeen en Kwik meten ook wel bij workovers. Dus als we de tubes eruit gaan trekken.

J) Hoe lang van tevoren vragen jullie zulke diensten aan?

W) Ik heb van herbert begrepen altijd te laat. Maar ik heb daar verder niet heel veel zicht op maar ik geloof herbert daarin wel. Altijd op het laatste moment. Dat hoorde ik net ook wel van Joop Rijziger, die was planner is zuurgas altijd. Onze planning is gewoon heel instabiel en er wordt eigenlijk altijd vrij laat mensen aangevraagd.

J) maar ik kan me toch voorstellen dat jullie bij een onderhoudsstop vrij lang van tevoren weten wanneer jullie iemand nodig hebben?

W) Ja en toch schijnt daar nog het nodige in geschoven te worden. Ik heb daar zelf niet echt zicht op. Dat zou ik bij de planning na moeten gaan.

J) Maar voor mijn beeldvorming, jullie gebruiken voor Company Jelijk mensen bij onderhoudsstops en niet zo zeer voor een project op korte termijn

W) Dat gebeurt ook wel eens, maar wel minder vaak. Het is vooral bij onderhoudsstops. Maar bij een snel project, heb je vaak maar 1 persoon nodig dus dat valt vaak nog wel te regelen. Maar bij stops heb je veel meer nodig, en wat je bij stops veel ziet is dat het dan toch uitloopt en dat ze dan voor de avond nog iemand nodig hebben of voor de nacht. Dat geeft dan vaak de nodige problemen. Daar zijn ze dan vaak van onze kant vrij laat mee met dat aan te vragen. En wat ook vaak gebeurd is dat ze vanuit het veld, men heeft aangenomen dat het geregeld is terwijl het niet geregeld is. De miscommunicatie tussen kantoor en het veld. Maar ik denk dat dat wel vaker een probleem is dus dat is eigenlijk niks nieuws.

J) Is er iets waarvan u zou zeggen, als dat nu een wordt aangepast dan zouden wij een stuk beter bediend zijn? Een dienst, of een takenpakket aanpassen?

W) Ik zou het zo niet weten, maar ik denk wel dat wat van belang is dat we gaan kijken wat onze werkzaamheden zijn en wat onze risico's zijn, en dat je daar dan zo'n rescue team op aanpast. Dus dat je bij het werken in een putschacht van 1,5 meter die, geen 3 man rescue team hebt. Daar zijn we ook mee bezig om daar eens naar te kijken, maar daar zou je dus eens naar kunnen kijken. Maar of IVM dat zou moeten doen, want we hebben dat zelf gevraagd natuurlijk.

J) Maar even los van het huidige contract gekeken, wat zoeken jullie?

W) Ja misschien iets meer meedenken, om te kijken van met die activiteit heb je een rescue team met minder mensen nodig of mensen anders in kunnen passen. Wat ik heel vaak hoor wat mensen stoort is dat op locatie, zo'n rescue team,, hoe vaak moet zo'n rescue team optreden?

Zelden zet je die in. Gelukkig maar overigens. Maar ze zitten daar met zo'n drietjes de hele dag

op locatie, 12 uur lang in de controle kamer helemaal niks te doen, terwijl andere mensen keihard aan het werk zijn, en dat geeft soms wel eens wat wrijving. Dat personeel gaat zich daaraan ergeren, en wat moeten we daarmee? En misschien dat we daar eens naar moeten gaan kijken of we daar iets mee zouden kunnen, dat die mensen gewoon iets doen op het moment dat ze niet hoeven in te grijpen. Dat ze bijvoorbeeld eens een veiligheidsrondje zouden lopen, iets zichbaars kunnen doen dat je minder struggelingen onderling krijgt. Dat ze een beetje onderdeel kunnen zijn van de werkzaamheden. Maar ik weet niet of dat kan. Ik denk misschien dat ze hun stralingsdeskundigheid kunnen halen, in ieder geval dat ze een activiteit kunnen doen die ze meteen kunnen laten vallen op het moment dat er een calamiteit is. Wat dat is eigenlijk wat Arcadis dan wel doet, die doen allemaal andere werkzaamheden op locatie en soms ook zetten ze zo'n rescue team in. Dat zou misschien een punt kunnen zijn waar je onze mensen blij mee maken. Eigenlijk zou je eens moeten gaan kijken, want je legt die activiteiten nu bij IVM neer, maar eigenlijk zou je eens moeten gaan kijken of je die activiteit bij andere bedrijven neer moeten leggen. Bedrijven die daar toch aan het werk zijn maar daarnaast ook nog rescue team zouden kunnen zijn. Dat je mensen hebt van bijvoorbeeld een aantal sleutelaars, en zouden die ook een rescue team kunnen zijn? Is natuurlijk een nadeel voor IVM hoor.

F) Dan zou vantevoren al vastgesteld moeten worden van we hebben een rescue team nodig maar ook voor deze klus mensen met deze en deze skills.

J) Ik kan me dan al voorstellen dat je een rescue team hebt van 3 man waarvan 1 of 2 personen zich daar volledig op focussen en de derde dan een brandwacht of stralingsdeskundige is afhankelijk van het project en deze daarin hand en spandiensten kan verlenen, en in het geval van een grote calamiteit het rescue team kan bijstaan.

W) Ja, dat de mensen breder inzetbaar zijn

F) U zei net dat tegenwoordig mensen wat meer zelf worden opgeleid voor de kleine klusjes

W) Dat was in het verleden ook altijd wel al hoor. Mensen bij ons zijn wel altijd heel breed opgeleid, alleen in het verleden werd heel snel mensen ingehuurd omdat mensen andere activiteiten hadden, en dat was het wel heel makkelijk om iemand in te huren, en nu zie je gewoon heel veel, dan mensen veel meer dingen zelf gaan doen om toch wat kosten te kunnen besparen. Om er toch voor te zorgen om dat veld, wat relatief weinig produceerd, toch rendabel te kunnen houden. Het is en blijft een kosten baten plaatje, om de boel zo lang mogelijk in leven te kunnen houden.

F) Als je die mensen zelf zou gaan opleiden om dat zelf te kunnen doen in plaats van die derde partij, stellen jullie wel dezelfde eisen als aan de derde partij worden gesteld?

W) In de meeste situaties wel, ik geloof dat er 1 situatie is van niet, en dat was geloof ik de safetywatcher. Dat daar dan iets andere eisen aan gesteld worden. Maar bijna alle situatie hebben ze dezelfde eisen

J) Stel jullie zouden een nieuwe partij zoeken, waarop zouden jullie gaan selecteren?

W) Ik denk dat het heel erg een kwaliteit prijs verhouding wordt. Ik denk CP is daarin betrokken, en die zijn heel erg theoretisch. Die kijken heel erg naar wat kost het en wat levert het op? En ik denk dat het heel erg het kostenplaatje gaat worden. Je hebt bijvoorbeeld operatie zelf, die zouden elke keer het liefste met dezelfde partij in zee gaan elke keer weer ervaren mensen, en die vind het niet prettig elke keer weer opnieuw zulk werk uitbesteed wordt en er elke keer weer een nieuwe partij komt. Maar CP moet scoren op zo weinig mogelijk geld uit geven. Dus die kijken enkel naar het kostenplaatje. Dus ik denk dat dat wel heel erg gaat meespelen. En wat je dan ook heel erg ziet als je contracten uitschrijven, en dat is mijn ervaring vanuit de well-services hoek is dat veel partijen die lezen de vragen wel maar die lezen ze niet allemaal op de juiste manier. De een bied het veel goedkoper aan als de ander, maar met Company Je als jij het contract al hebt gehad, dan weet je al wat COMPANY J precies gaat vragen, en dan weet je ook dat je gaat anticiperen op dingen die eigenlijk niet in het contract staan. Dus dat moet je dan niet gaan doen. In het verleden hadden we een well-services contract en daar stond een aggregaat in, vervolgens vonden we dat erg veel lawaai maken dus we wilde graag een aggregaat dat minder lawaai maakte. HaCompany E natuurlijk een meerprijs aan. Als je dan drie jaar later weer gaat tenderen, dan gaat het bedrijf wat de tender daarvoor gehad heeft, die gaat aanbieden op dat aggregaat met minder dB, dus die zal veel duurder zijn dan die ander. En daardoor krijg je

een beetje een mismatch, en dat zie je wel dat heel vaak gebeurt. Dat mensen dus niet strikt lezen wat er gevraagd wordt om het zo goedkoop mogelijk aan te bieden. Dat zie ik in de praktijk wel veel gebeuren.

F) Als u nu kijkt naar zowel detacheringen en trainingen, worden alle eisen die jullie stellen nu vervuld?

W) Ik hoor weinig commentaar dus dan neem ik aan dat het goed is. En opleidingen ben ik geen partij in dus dat weet ik zo niet.

J) wat vind u verbeterpunten voor IVM

W) voorCompany Jelijk de communicatie van de mensen in het veld. Dat vind ik toch wel het zwakke punt. Puur in het veld, want met herbert loopt dat allemaal wel goed. En in het veld loopt dat dus nog wel eens wat stroef, en dan niet enkel met mij maar ook met andere partijen waar ze mee moeten overleggen. Geld niet voor allemaal hoor, er zijn ook wel een aantal hele goede bij, maar gemiddeld genomen kan daar wel aan gewerkt worden. Je merkt echt dat het pratijkmensen zijn die communicatie en administratie toch wel wat lastiger vinden. Misschien dat ze daar eens iets aan zouden kunnen doen door middel van een cursus of instructies.

3 APPENDIX C, SESSION SHEETS

Value-in-Use als Basis voor Segmentatie

Universiteit Twente & IVM

Inhoud

- Introductie Onderzoek
- Resultaten Analyse
 - Detachering
 - Trainingen
- Discussie Toepassen van Resultaten
 - Detachering
 - Trainingen
- Algemene Feedback IVM

Introductie Onderzoek

Huidige situatie

- IVM onderscheidt zich met name met een hoog kwaliteitsniveau als standaard
- Groot scala aan opleidingen & detacheringsmogelijkheden
- Toonaangevend en ervaren in de industrie

Introductie Onderzoek

Huidige situatie (2)

- (Trainingen) Veelal als duur beschouwd
- Geen/nauwelijks klantensgmentatie
- Markt voor (BHV) trainingen is makkelijk te betreden

Introductie Onderzoek

Segmentatie

- Door middel van segmentatie kunnen we kijken of groepen van klanten op elkaar lijken.
- Aan de hand van de overeenkomsten binnen deze groepen een gemeenschappelijke aanpak maken
- Door nieuwe klanten te kunnen linken aan een van de segmenten kunnen de wensen van nieuwe klanten op voorhand beter worden ingeschat



Introductie Onderzoek

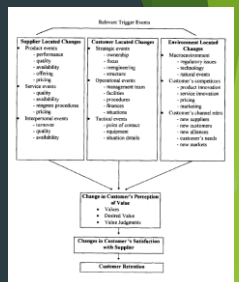
Value-in-Use

- Co-creating value tussen klanten en leveranciers
- De ervaring die de klant zoekt en ervaart bij het gebruik van een product/service
- Gedurende de klant-leverancier relatie verandert de rol van de leverancier
 - Intentie tot product/service levering → Expliciete toegevoegde waarde

Introductie Onderzoek

Veranderingen in Value-in-Use

- Meerdere mogelijke redenen voor veranderingen "customer value".
- Environment changes:
 - Pricing
 - New suppliers
 - Customer's needs
- Supplier changes:
 - Quality
 - Availability



Introductie Onderzoek

Interviews

- Inventariseren welke veiligheidseisen er voor het bedrijf gelden
- Inzicht krijgen in het benodigde personeel en opleidingen
- Bepalen wat de value-in-use van veiligheidstrainingen en veiligheidspersoneel voor de klanten is
- Algemene feedback met betrekking tot IVM verkrijgen

Resultaten van de Analyses

