RUIMTELIJKE VEILIGHEID

EN RISICOBELEID

Article abstracts
Editorial staff

Juridisch actueel
E.M. Broeren & J.K.H.C. Soer

Een korte cursus risico-rekenen en het 'maatschappelijk risico' van aardbevingen in Groningen
B.J.M. Ale

Hoe het <maatschappelijk risico> van de gasproductie de politieke discussie vertroebelt
R. Geerts

Hoe veilig is een rijtjeshuis in Loppersum?
J. Hagoort

Alles van waarde is kwetsbaar - het begrip 'kwetsbaar' in het Bevi -
J. Heitink

De ontwikkeling naar een High Reliability Organisatie: vallen en opstaan en weer ...
Interview K. Winters door R. Scheres

Risico-intelligentie en risicovaardigheid van professionals in het veiligheidsdomein
A.G.E.M. Bertholet

Jrg. 7 – nr. 22/23 – april 2016

Vakblad voor omgevingsveiligheid, risicobeleid en risicocommunicatie

De ontwikkeling naar een High Reliability Organisatie: vallen en opstaan en weer …

Interview/praktijk

interview met Klaas Winters
R.J.M. (Reinoud) Scheres [1]

Werken bij een bedrijf waar veel gevaarlijke stoffen aanwezig zijn én waar bedrijfszekerheid zeer belangrijk is vraagt alerte medewerkers. Toch is dat niet vanzelfsprekend. Zo legt Klaas Winters, HRO-deskundige, ons uit.

"Toen ik in 2002 nogal onverwacht de leiding overnam en verantwoordelijk werd voor het (veiligheid)beleid in de onderneming, ben ik gestart met het bedrijf te leiden naar het niveau van een High Reliability Organisatie (HRO)."

"In de ontwikkeling van veiligheid van een situatie van 'Veiligheid is niet ons probleem' naar een zogenaamde High Reliability Organisatie krijgen we te maken met situaties waarbij zich gedurende langere tijd geen of nauwelijks incidenten voordoen. Bedrijven in een dergelijke fase slapen in en negeren signalen dat er iets verkeerd dreigt te gaan". "Opmerkingen van personeelsleden in de trant van: "het zal wel weer goed gaan, het ging hiervoor toch ook goed" zijn dagelijks gebruik geworden".

De toepassing van de HRO-principes betekent een omslag in denken en doen, van het creëren van onveilige zekerheid (schijnveiligheid) naar het realiseren van een veilige onzekerheid (Van Staveren, 2015). Het concept van HRO is ontwikkeld door de Amerikanen Karl Weick en Kathleen Sutcliffe.Wat is HRO?

De sleutel tot succes ligt in het versterken van manieren van kijken, denken, organiseren en handelen van medewerkers, die de collectieve alertheid vergroten. HRO organisaties blijken een hoge mate van veerkracht en vasthoudendheid te ontwikkelen, waardoor zij in staat zijn beter om te gaan met ongewenste en onverwachte gebeurtenissen. Daardoor presteren zij beter en laten zij een hoge mate van betrouwbaarheid zien. – HRO Academy.

Dus het gedrag van de mensen bepaalt de betrouwbaarheid van je bedrijf en bedrijfsvoering.
"Ja, dit heeft alles te maken met gedrag en gedrag leert ons dat:

- 85% van alle schades het gevolg is van menselijk falen;
- er onvoldoende kennis is van de situatie, het systeem, het proces, de procedure en de structuur (intern & extern);
- er onvoldoende vaardigheden zijn (men niet voldoende getraind is);
- een verkeerde houding (geloof, motieven, waarden) ons niet oplevert wat we wensen.

Een 'onbalans' die het gevolg is van die verkeerde houding (in de combinatie van die drie factoren) leidt tot een verkeerde perceptie van de werkelijkheid".

Hoe kan een bedrijf dan zorgen voor een goede werkhouding?
"Het is de taak van het management om de personeelsleden en medewerkers bij de les te houden en hen bewust te maken van hun gedrag. Uiteindelijk willen we naar een situatie waar het bedrijf een High Reliability Organisatie is. In een dergelijke organisatie is veiligheid een kwestie van: zo doen wij ons werk. Veiligheid is een vast onderdeel van alle werkzaamheden. Uiteindelijk is het streven om in die gewenste veiligheidscultuur te komen. Dat kan alleen bereikt worden door beter inzicht, ontwikkeling van systemen, introductie van veiligheidsmanagement en training, training en nog eens training".

Hoe heb jij zo'n cultuur voor elkaar gekregen?
"Die ontwikkeling van een dergelijke veiligheidscultuur kun je dan als volgt weergeven:

- Start het programma vanuit de top, het moet de CEO's eerste prioriteit zijn!

[1] Reinoud Scheres, AVIV Risicoanalisten, externe veiligheid en risicobeleid, Enschede

- Benoem een procesverantwoordelijke die 100% gemotiveerd is en die bereid is is en die bereid is er voor te gaan, ook al is het 'zwaar weer'.
- De procesverantwoordelijke rapporteert rechtstreeks aan de CEO en heeft bijbehorende TVB's (Taken, Verantwoordelijkheden en Bevoegdheden).
- Men dient zich te realiseren dat het vervelend kan zijn, een veiligheidscultuur is anders, niet alleen maar een toevoeging….!"

Maar een 100% veilige onderneming bestaat toch niet. Je kunt incidenten toch nooit helemaal uitsluiten.

"We weten maar al te goed dat een samenloop van omstandigheden kan leiden tot een incident. Eigenlijk willen we naar een (ideale) situatie waarbij zelfs het gevaar of het risico niet bestaat. Maar dit is ideëel. We zullen moeten accepteren dat die perfecte wereld niet bestaat, maar we kunnen wel zorgen dat de controlemechanismen en borgen intact zijn en doelmatig functioneren. Door te streven naar een situatie waarbij het bedrijf op weg is naar een HRO moeten we er zorg voor dragen dat we de kenmerken van een niet-HRO herkennen en zorgdragen dat de onderneming daar ver van blijft".

En hoe ziet zo'n HRO er dan uit?

"HRO's zijn organisaties met grote gevaren, lage risico's en met een opmerkelijk succes door daadkrachtig arbeidspotentieel en heel veel trainen en weer opnieuw trainen. Als voorbeeld kunnen we dan noemen: vliegdekschepen, kerncentrales, farmacie, raffinaderijen. Met als gemeenschappelijke kenmeren: neus voor onraad en zeer goed reactievermogen.
Bij niet HRO 's zie je dat signalen worden niet opgemerkt en er wordt verkeerd en te laat gereageerd"

Van Staveren benoemt in zijn boek (Van Staveren, 2015) vijf principes waar een HRO mee werkt om optimaal om te gaan met het onzeker en onverwachte:

1. Gerichtheid op verstoringen: fouten worden als normaal beschouwd. Het vermijden van escalatie als gevolg van fouten heeft de aandacht
2. Terughoudendheid tot simplificeren: dit gaat in tegen de heersende managementopinie van 'alles op één A4'tje'.
3. Gevoeligheid voor de uitvoering: concentratie op het primaire werkproces op de werkvloer. Dáár gebeurd het, of niet.
4. Toewijding aan veerkracht: de metafoor van de bamboe-organisaties, tegen een stootje kunnen. Geen 'anorexia-organisaties', waarbij er structureel te weinig capaciteit is en één onverwacht ziektegeval al tot grote problemen leidt.
5. Respect voor expertise: mandaat voor besluitvorming leggen bij de inhoudelijk experts, zoals technici, in plaats van hiërarchisch bij managers.

Dat is wel interessant die theorie, maar hoe gaat dat dan in de praktijk?

"Als nieuwe bestuurder ga je aan de slag. Je verdiept je in je nieuwe rol, gaat een management opleiding volgen voor bestuurders van kleine ondernemingen en je schrijft een businessplan, waarin de ontwikkeling naar een HRO wordt opgenomen. Omdat ik aantrad op het moment dat er in het bedrijf een reorganisatie plaatsvond, was één van de speerpunten de taak om de boel bij elkaar te houden. En daarin paste de ontwikkeling naar een HRO goed. Je schrijft een tender uit naar 3 opleidings-/trainingsorganisaties en maakt een keuze met welke organisatie je verder wil gaan. Er volgt een "kick-off" bijeenkomst met het gehele personeel ergens op de hei, waar je het uitlegt uit wat het punt op de horizon is waar dit ontwikkelingstraject zich op richt waarna we met elkaar aan de slag gaan op basis van bovenstaande kenmerken van de ontwikkeling naar een HRO".

Dat lijkt me wel een arbeidsintensief proces. Levert het dan echt zoveel op?

"Het kost veel tijd, dat was ook verwacht, en ondertussen gaat de normale bedrijfsvoering door. We vieren met elkaar in 2009 dat we, samen met vaste contractors, 10 jaar gewerkt hebben zonder ongeval met arbeidsverzuim. Eigenlijk weet je (onbewust), als je dit viert, dat er op korte termijn wel iets zal gebeuren! Maar ook successen moeten gevierd worden. En inderdaad er gebeurde ook een ongeval met verzuim. En iedereen is weer bij de les! Langzamerhand merk ik

dat er zekere veranderingen optreden. De voortdurende gesprekstrainingen, leiderschapstrainingen, HRO-dagen leveren resultaat op, of zoals een medewerker mij een keer toevertrouwde in een spontaan gesprek: "we praten anders met elkaar sinds we met dit HRO traject bezig zijn". We zijn op de goede weg. Er wordt gebruik gemaakt van de zogenaamde Barrett-scan en we zien een stijgende lijn van cultuurverandering ontstaan (steeds duidelijker wordt het dat we doen wat we zeggen, en dat alle medewerkers hier aan meewerken). Als de ontwikkeling naar een HRO volgens de "Hearts & Minds" methodiek wordt gevolgd (5 niveaus) komen we zelfs in 2012 uit op een niveau van ruim 4. Een mooi resultaat".

En ging het bij jullie dan echt niet meer fout?
"Na een langere periode van weinig nieuwbouw- of verbouwprojecten nemen deze activiteiten vanaf 2012 toch ook weer toe. Projectteams worden gevormd met externe specialisten en ongemerkt neemt de werkdruk toe in de gehele organisatie. Na oplevering van enkele projecten en ook tijdens de uitvoering van een project vinden tussen 2013 – 2014 een 3-tal incidenten plaats (ongeval met verzuim veroorzaakt door een niet gecontroleerde modificatie aan een bedrijfsmiddel, een grote lekkage zonder milieuconsequenties en een brandje in een pijpleiding). Ongeval analyses worden gemaakt (root cause analyses) en van het laatste incident wordt zelfs een tripod-δ analyse uitgevoerd. Niet om aan te geven wie de schuldige is, maar om te laten zien hoe we kunnen voorkomen dat dit weer gebeurt, welke processen hebben gefaald? Duidelijk werd dat er een groot aantal Lines Of Defence (LOD's) hadden gefaald. LOD's die juist waren ontworpen om dit soort incidenten te voorkomen. Dit werd nog eens extra onder de aandacht gebracht bij alle medewerkers door van dit incident een animatie te maken, die aan duidelijkheid niets te wensen over liet. Past dit nu in de ontwikkeling naar een HRO? Is dit niveau 4 van de Hearts & Minds methodiek? Werk aan de winkel dus".

Je bent daarna dus weer hard aan de slag gegaan om jullie HRO-niveau te halen.
"Helaas resulteert in dit geval deze open manier van communiceren in mijn ontslag. Zoals een aandeelhouder het kort en bondig verwoordde: "Er moeten koppen rollen". En dat was helaas de mijne".

Naschrift
Een High Reliability Organisatie worden kost tijd en moeite. En het kost misschien nóg meer moeite om dat ook te blijven. Zeker in tijden dat het even tegen zit en er toch incidenten gebeuren. Juist dan moet je blijven vertrouwen op je mensen, zodat er echt lering wordt getrokken uit de fouten.

Klaas Winters heeft inmiddels zijn eigen adviesbureau gestart: Safe and Sound Consultancy B.V. (www.sandsc.nl).

Literatuur

Van Staveren, M., Th. (2015). Risicogestuurd werken in de praktijk. Vakmedianet, Deventer.