Just Culture in de praktijk

# De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie

**Resilience Academy-team**
Annemiek Boelens, Anne van Galen, Niek Steijger en Johan van der Vorm

Deze uitgave is het resultaat van het Project Just Culture 3: pilot voor de (petro)chemie.

Uitgevoerd door het Resilience Academy-team:
- Annemiek Boelens (Opteamise)
- Anne van Galen (Anne van Galen Consultancy)
- Johan van der Vorm (SYNESIS safety consult)
- Niek Steijger (DJM Change Management).

Met medewerking van de bedrijven:
- Air Liquide
- Aspen Oss B.V.
- Sachem Europe
- Vopak

In opdracht van het programma Duurzame Veiligheid 2030

PROGRAMMA
DUURZAME VEILIGHEID
2030

JUST CULTURE LAB

# Inhoudsopgave


## Managementsamenvatting en conclusies 7

Just Culture en de zes bouwstenen 7
Het vijf stappenplan leidde tot sturen op duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap 8
Onze ervaringen samengevat (conclusies en aanbevelingen) 8
Hoe nu verder? 11

## Inleiding op kader en werkwijze pilotproject Just Culture 13

1.1 Samen werken aan duurzame veiligheid 13
1.2 Definitie Just Culture en scope van de pilot 14
1.3 Werkwijze binnen de pilot 16
1.4 Hoe verder: Quick Start Just Culture 16

## Ervaringen pilotbedrijven met het vijf stappenplan 18

2.1 Het vijf stappenplan in vogelvlucht 19
2.2 Stap 1 Omarmen Just Culture 19
2.3 Stap 2 Inventarisatie en vaststellen van de gaps 22
2.4 Stap 3 Analyse en prioriteiten 24
2.5 Stap 4 Aanpassen/toevoegen 26
2.6 Stap 5 Verbinden 36
2.7 Conclusies en aanbevelingen 38

## Just Culture: regie, leiderschap en ervaren dilemma's 41

3.1 Dilemma's rond de implementatie van de zes bouwstenen Just Culture 41
3.2 Dilemma's rond 'Just Culture' en 'Verhalen vertellen' 42
3.3 Dilemma's rond 'Diep(t)e analyse' en 'Regels zijn gereedschap' 44
3.4 Dilemma's rond veiligheid als 'Deel van het geheel' 45
3.5 Dilemma's rond 'Just Culture' en 'Veerkracht' 46

## Praktische tools om zelf aan de slag te gaan 49

4.1 Toelichting op de tools 49
Tool 1: Procesbeschrijving Just Culture gapanalyse 50
Tool 2: Quick Scan: Stellingen gapanalyse Just Culture 53
Tool 3: Voorzet actieplan 'Ontwikkelen van een Just Culture' 55
Tool 4: Quick Start Just Culture 57
Tool 5: Aspen toolbox verhalen vertellen en verdiepend onderzoek 58
4.2 Verder lezen, kijken en geïnspireerd worden 63

# Leeswijzer

## Deel 1, Inleiding op kader en werkwijze pilotproject Just Culture

Dit deel beschrijft het kader waarbinnen dit pilotproject is uitgevoerd.

1

## Deel 2, Ervaringen pilotbedrijven met het vijf stappenplan

Dit deel gaat in op de ervaringen van de pilotbedrijven.

2

## Deel 3, Just Culture: regie, leiderschap en ervaren dilemma's

Dit deel geeft een overzicht van bevindingen van de pilot. Hier staat beschreven welke hindernissen bedrijven ondervinden die een Just Culture nastreven en wat mogelijke oplossingsrichtingen zijn.

3

## Deel 4, Praktische tools om zelf aan de slag te gaan

Dit deel biedt handige tools, waaronder een quick start, die in het Just Culture Lab zijn ontwikkeld. Alsmede een door een pilotbedrijf ontwikkeld tool.

4

In de periode december 2019 – oktober 2020 deden de bedrijven Vopak, Air Liquide, Sachem en Aspen Oss B.V. mee aan een pilotproject om de beginselen van Just Culture toe te passen.

Dit rapport 'Just Culture in de praktijk, De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie' beschrijft hoe dit project is verlopen en wat de belangrijkste leeropbrengsten en aanbevelingen zijn.

Dit rapport is opgebouwd uit de volgende vier delen.

## Deel 1, Inleiding

Het deel beschrijft het kader waarbinnen dit pilotproject is uitgevoerd. Het pilotproject Just Culture - fase 3 maakt onderdeel uit van het programma Duurzame Veiligheid 2030. In dit programma werken bedrijfsleven, overheid en wetenschap samen aan een veiligere (petro)chemische industrie. Daarna volgen toelichting op het begrip Just Culture, het model DEGAS-cirkel en uitleg van de scope en werkwijze van het pilotproject.

## Deel 2, Ervaringen pilotbedrijven met het vijf stappenplan

Dit deel beschrijft hoe de pilotbedrijven van januari tot oktober 2020 de eerste stappen hebben gezet richting een Just Culture. Bij de organisatie van het project stond het vijf stappenplan centraal dat in de eerdere rapportage van fase 2 van het Just Culture project van DV2030 is beschreven. Het vijf stappenplan is daarin ontworpen als leidraad voor een geleidelijke ontwikkeling van Just Culture. Ook zijn in deze fase 2, zes bouwstenen beschreven die typerend zijn voor een Just Culture. Deze zes bouwstenen worden tezamen de DEGAS-cirkel genoemd.

De motivatie, aanpak en ervaringen van de vier pilotbedrijven worden in dit deel stap voor stap beschreven. Bij elk van de afgelegde vijf stappen zullen reflectie en praktijkervaring elkaar afwisselen. Dit heeft de bedrijven geholpen de ontwikkeling van de 'eigen' Just Culture voor te bereiden en hun actieplan tot uitvoering te brengen. De werkwijze en ervaringen van de bedrijven zelf worden per stap beschreven in (totaal 12) bedrijfsspecifieke tekstkaders.

## Deel 3, Just Culture: regie, leiderschap en ervaren dilemma's

Dit deel beschrijft hoe de activiteiten geregisseerd kunnen worden en welke rol leiderschap daarin speelt. Er worden voorbeelden benoemd van leiderschapsdilemma's die de pilotbedrijven zijn tegengekomen op hun Just Culture reis. De dilemma's zijn gestructureerd aan de hand van (clusters van) de zes bouwstenen van Just Culture waarbij deze met name aan de orde kwamen. Er worden voorbeelden gegeven van dilemma's waarvoor de bedrijven oplossingsrichtingen hebben gevonden - deels dankzij intervisie met collega-bedrijven - en toegepast in de praktijk.

## Deel 4, Praktische tools om zelf aan de slag te gaan

In dit deel worden vijf nuttige tools geïntroduceerd die bedrijven kunnen helpen om concreet aan de slag te gaan met Just Culture en het vijf stappenplan in praktijk te brengen. Vervolgens bevat dit deel ook een lijst met links om verder te lezen, te kijken en te 'praten' dan wel te sparren over Just Culture. De eerste vier tools zijn ontwikkeld binnen het Just Culture Lab. De vijfde tool is beschikbaar gesteld door het pilotbedrijf Aspen Oss B.V..

Just Culture in de praktijk

# De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie

# Managementsamenvatting en conclusies

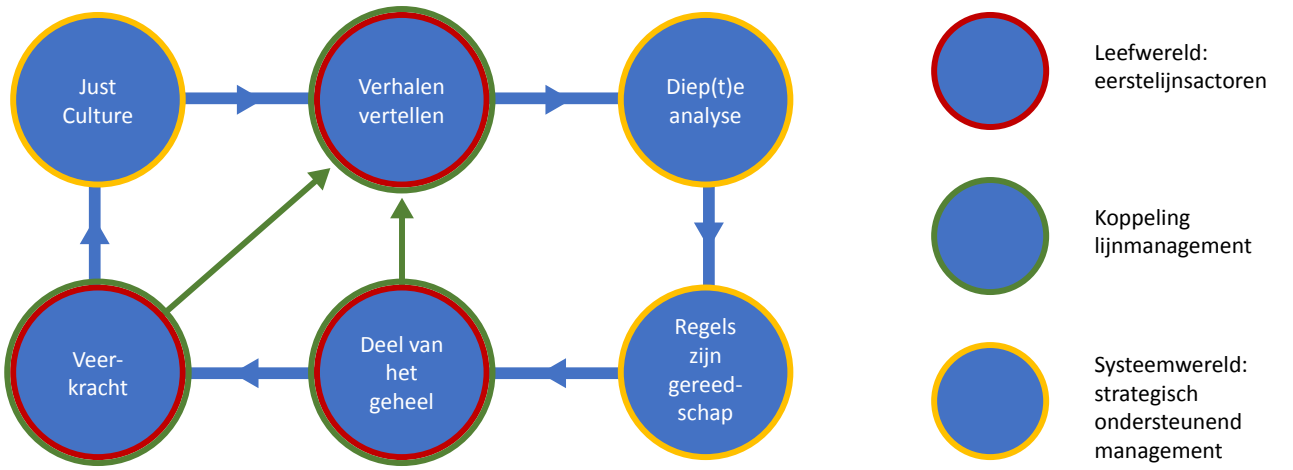
In de periode december 2019 – oktober 2020 deden de bedrijven Vopak, Air Liquide, Sachem en Aspen Oss B.V. mee aan een pilot om de beginselen van Just Culture toe te passen. Het rapport 'Just Culture in de praktijk, De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie' beschrijft hoe dit project verlopen is en wat de belangrijkste leeropbrengsten en aanbevelingen zijn. Deze vier BRZO-bedrijven hebben met drive, enthousiasme en een open blik geëxperimenteerd met het ontwikkelen van Just Culture.

Dit deden zij op uitnodiging van het programma Duurzame Veiligheid 2030 (DV2030) in het kader van het project Just Culture 3: pilot voor de (petro) chemie. Zij werden hierin begeleid door het Resilience Academy-team in het project genaamd *Just Culture Lab*.

## Just Culture en de zes bouwstenen

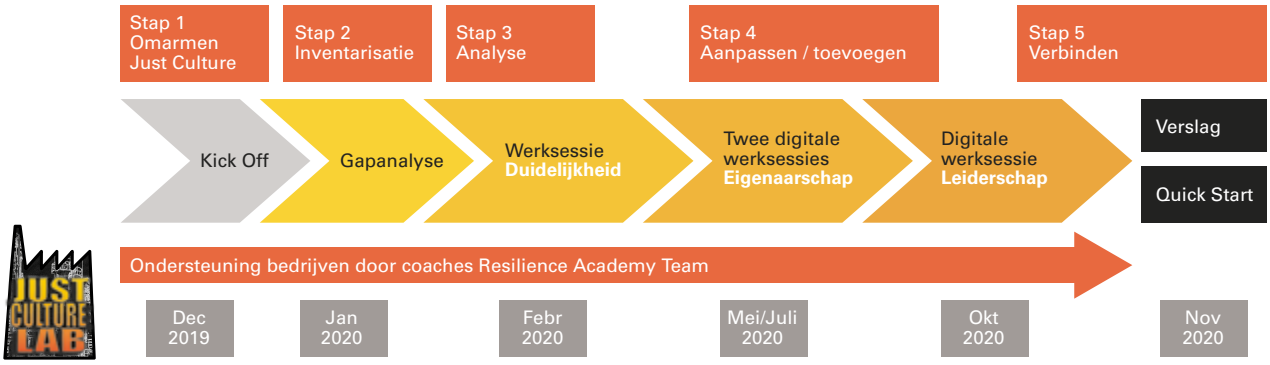
Bij een Just Culture (een rechtvaardige cultuur) draait het erom dat mensen niet bang of anderszins belemmerd zijn om ongewone of onveilige situaties te melden. Meldingen worden in een Just Culture aangemoedigd en omarmd, omdat zij het startpunt kunnen zijn van leren en verbeteren. Streven naar een Just Culture vormt daarom een belangrijke stap richting het voorkomen van ongevallen en het leren van succes.

In het project hebben de bedrijven gewerkt met de DEGAS-cirkel. Dit denkkader, dat eerder voor de luchtvaart werd ontwikkeld, beschrijft zes bouwstenen voor een Just Culture, zoals hieronder verbeeld.



## Het vijf stappenplan leidde tot sturen op duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap

Sturen op Just Culture betekent dat leiders gaan sturen op de cultuur in hun bedrijf. 'Just Culture in de praktijk' vertelt hun verhaal aan de hand van diverse praktijkervaringen. Binnen het Just Culture Lab zijn leiders begonnen het gesprek aan te gaan aan de hand van het vijf stappenplan van het DV2030 Just Culture project en drie thema's: duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap. De pilot was opgezet in drie fases waarin steeds een van deze thema's centraal stond. Elk bedrijf had een eigen Just Culture coach vanuit het Resilience Academy-team. Deze coach heeft de bedrijven onder meer geholpen het verhaal van de bouwstenen te vertellen en een Quick Scan en een gapanalyse uit te voeren. Hiernaast ontmoetten de bedrijven elkaar als sparringpartners in vier werksessies, zoals hieronder is verbeeld. Deze ontmoetingen waren inspirerende en vruchtbare bijeenkomsten die hebben geleid tot actieplannen en onderlinge intervisie.




*Projectoverzicht pilots Just Culture (petro)chemie*

## Onze ervaringen samengevat (conclusies en aanbevelingen)

Deze paragraaf beschrijft per thema duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap wat de belangrijkste conclusies en aanbevelingen zijn van de pilot.

### Duidelijkheid

De zes bouwstenen zoals beschreven in het voorgaande DV2030-project Just Culture-fase 2 worden door de BRZO-bedrijven herkend en vormen een goed startpunt voor de discussie. Vooral de zogenaamde DEGAS-video's bleken zeer bruikbaar in de praktijk van de bedrijven.
Deze video's zijn gemaakt door Benno Baksteen en beschikbaar gesteld op de site van het DEGAS-Adviescollege.
Het vijf stappenplan is een handig hulpmiddel om het project te structureren, waarbij bedrijven zich moeten realiseren dat een rechte lijn van A naar Beter niet bestaat. Zie hierover meer onder 'Leiderschap'.

In drie van de vier bedrijven is met ondersteuning van het Resilience Academy-team een werksessie gehouden ten bate van het in beeld brengen van de huidige situatie en de gewenste situatie: de gapanalyse. Deze werksessies waren belangrijk voor de bedrijven om daadwerkelijk uit de startblokken te komen. Het vierde bedrijf had door betrokkenheid bij fase 1 en fase 2 een dergelijke sessie al eerder uitgevoerd.

### *Aanbevelingen*

1. Sla direct bij de start van het traject een brug naar de laatste personen. Dat wil zeggen de personen (operators, laboranten, monteurs, aannemers, etc.) die het risico lopen. Vaak zijn dit de mensen 'op de werkvloer'. Binnen het Just Culture Lab is hiertoe een Quick Scan lijst met stellingen ontwikkeld. Met behulp van deze Quick Scan kunnen de leidinggevenden in het kader van de gapanalyse het gesprek aangaan over Just Culture met de mensen in de ploegen, de technische dienst etc. Door werkelijk in gesprek met elkaar te gaan wordt direct inhoud gegeven aan de bouwsteen 'verhalen vertellen' en komt het project meteen in een actiemodus.
2. Stel zoveel mogelijk concrete gebeurtenissen centraal. Bijvoorbeeld een recent gebeurd 'bijna-ongeval'. Dit maakt dat alle betrokkenen meteen een beeld krijgen van wat goed ging en wat minder goed ging ten aanzien van de Just Culture bouwstenen. Focussen op concrete voorvallen maakt dat er niet in het luchtledige gepraat wordt en dat er een duidelijk perspectief ontstaat over wat verbeterd zou kunnen worden.
3. Maak gebruik van het eerder ontwikkelde materiaal, zoals de Just Culture Quick Scan om duidelijkheid te krijgen t.a.v. van wat Just Culture inhoudt en hoe je een Just Culture traject aanpakt.
4. Hou de gapanalyse kort, krachtig en inspirerend. Een mogelijke werkwijze is beschreven als een van de tools in Deel 4 van de rapportage. Een te uitgebreide gapanalyse kan betekenen dat het project strandt, voordat goed en wel van wal is gestoken.

## Eigenaarschap

De basis voor dit pilotproject is gelegd vanuit het programma Duurzame Veiligheid. Daarbij is veel aandacht besteed aan het creëren van draagvlak en betrokkenheid bij het management van de pilotbedrijven. Dit wil zeggen dat er uitvoerig is gesproken met het management over drijfveren om met Just Culture aan de slag te kunnen gaan en over de beschikbare middelen. Tijdens de pilot is daarnaast veel aandacht besteed aan het behouden en versterken van dit eigenaarschap. Bijvoorbeeld wanneer mensen op sleutelposities in de pilot andere functies gingen bekleden. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Alle bedrijven hebben in een samenspel van diverse leidinggevenden en medewerkers van begin tot eind veel energie gestoken in de pilot en deelprojecten georganiseerd om de pilot praktisch invulling te geven.

### *Aanbevelingen*

1. Besteed voldoende aandacht aan het management commitment vooraf, maar ook tijdens het traject.
2. Stuur op eigenaarschap door hardop uitgesproken 'ik-boodschappen'. In het Just Culture Lab hebben de bedrijven gewerkt aan het maken van een vlog. Doordat leiders naar elkaar en naar hun bedrijf hardop uitspraken waarom ze begonnen aan de Just Culture reis, werd eigenaarschap versterkt.
3. Zorg voor voldoende kartrekkers. In de pilot is gebleken dat het project grotere kans van slagen heeft als binnen het bedrijf voldoende mensen meedoen en disciplines samenwerken.

## Leiderschap

Het bewerkstelligen van een Just Culture is geen gemakkelijke opgave. Tijdens het traject is de metafoor van de reis en de 'queeste' gebruikt. Een queeste is een gevaarlijke zoektocht naar een moeilijk te bereiken persoon of object, waarbij verschillende hindernissen en obstakels moeten worden overwonnen. Tijdens de reis worden de leiders geconfronteerd met leiderschapsdilemma's en allerlei praktische obstakels. Leiderschap is nodig om, met het einddoel helder voor ogen, toch telkens stappen te zetten. De *lock down* in maart was één van de onvoorziene obstakels die de pilotbedrijven voor hun kiezen kregen en vroeg veel van hun veerkracht. Maar er zijn ook voldoende Just Culture gerelateerde vraagstukken (in hun eigen woorden: 'troubles'), waar de bedrijven in de afgelopen maanden mee aan de slag zijn gegaan. Ten dele zijn de bedrijven, dankzij coaching en intervisie, reeds tot werkbare oplossingen gekomen. Voor een deel zullen zij hier ook de komende periode nog mee aan de gang gaan. In de rapportage wordt dit beschreven. De oplossingsrichtingen moeten echter vooral niet als blauwdruk worden gezien. Elk bedrijf kan het beste zijn eigen koers varen.

Een belangrijke conclusie van het project is dat leiders veel kunnen hebben aan coaching en intervisie om gemotiveerd op weg te blijven tijdens hun Just Culture reis. De contactmomenten die in het Just Culture Lab georganiseerd zijn voor de bedrijven bleken van cruciaal belang. Door coaching en intervisie werden de leiders en andere deelnemers geïnspireerd om inhoud te geven aan het actieplan en verder te gaan op hun Just Culture reis.

Hieronder is een verbeelding ingevoegd van de reis van één van de pilotbedrijven.

## *Aanbevelingen*

1. Zorg voor intervisie platforms, zodat leiders van verschillende bedrijven elkaar kunnen ontmoeten en dilemma's en oplossingsrichtingen kunnen delen.
2. Gebruik de dilemma's en oplossingsrichtingen niet als blauwdruk, maar ter inspiratie en om met leiders het gesprek aan te gaan over de queeste naar een Just Culture.

## Hoe nu verder?

Op 1 oktober 2020 hebben de vier pilotbedrijven in een digitale sessie hun bevindingen tot dan toe gedeeld. Hierbij waren diverse gasten van de bedrijven aanwezig. Verder namen ook vertegenwoordigers van regionale netwerken, brancheverenigingen en vakverenigingen deel. Deze organisaties hebben inmiddels commitment uitgesproken en de eerste stappen gezet om op de ingeslagen weg voort te gaan. Op deze wijze zullen nog meer bedrijven uit de (petro)chemie en andere sectoren baat kunnen hebben bij de ontwikkelde tools en strategieën van het Just Culture project van Duurzame Veiligheid 2030. Safety Delta Nederland is per oktober 2020 de opvolger van het Programma Duurzame Veiligheid 2030.

### Quick Start Just Culture

Het Just Culture Lab heeft als één van de tools voor bedrijven de Quick Start Just Culture ontwikkeld. Deze presentatie is een actiegerichte samenvatting van het rapport 'Just Culture in de Praktijk'. Aan de hand hiervan kunnen leiders zich snel een beeld vormen van hoe zij een Just Culture traject kunnen laten slagen. De Quick Start Just Culture is als Ppt en PDF te vinden op de site van Safety Delta Nederland.

# Deel 1

Inleiding op kader en werkwijze
pilotproject Just Culture

# Deel 1

## Inleiding op kader en werkwijze pilotproject Just Culture



Vier BRZO-bedrijven hebben in de periode december 2019 - oktober 2020 gewerkt aan het versterken van hun Just Culture, te weten:

- **Vopak** – Koninklijke Vopak N.V. is 's werelds grootste onafhankelijke dienstverlener in tankopslag, gespecialiseerd in de opslag en overslag van vloeibare bulk chemicaliën, gassen en olieproducten.
- **Air Liquide** – Air Liquide Benelux maakt onderdeel uit van de Franse multinational Air Liquide. Het bedrijf is een leverancier van industrieel gas aan verschillende industriesectoren waaronder de medische en chemische sector en de elektronica. Het is wereldmarktleider op zijn gebied en levert in meer dan 75 landen.
- **Sachem** – Sachem Europe B.V. is sinds 2001 onderdeel van Sachem Inc. met vestigingen in de Verenigde Staten, China, Japan, Korea en Taiwan. Sachem Inc. focust op de ontwikkeling van hoogzuivere producten voor technologische toepassingen. Producten worden verwerkt in onder meer autokatalysatoren, chips en beeldschermen voor computers en telefoons.
- **Aspen** – Aspen Oss B.V. levert wereldwijd actieve farmaceutische grondstoffen, van zeer hoge kwaliteit. Deze actieve grondstoffen worden door klanten in tabletten en injecties verwerkt. De producten worden ingezet in de behandeling van trombose, vrouwelijke gezondheid en bijvoorbeeld in de anesthesie. Aspen Oss B.V. is onderdeel van het Zuid-Afrikaanse Aspen Pharma.

Deze bedrijven hebben met drive, enthousiasme en een open blik geëxperimenteerd met het ontwikkelen van Just Culture. Dit deden zij op uitnodiging van het Programma Duurzame Veiligheid 2030 in het kader van het pilotproject 'Just culture 3: pilot voor de (petro)chemie'. Zij werden hierin begeleid door het Resilience Academy-team in een samenwerkingsverband genaamd *Just Culture Lab*.

### 1.1 Samen werken aan duurzame veiligheid

Het pilotproject Just Culture - fase 3 maakt onderdeel uit van het programma Duurzame Veiligheid 2030. In dit traject werken bedrijfsleven, overheid en wetenschap samen aan een veiliger (petro) chemische industrie.

De Nederlandse chemische industrie behoort tot de veiligste ter wereld. Maar ieder ongeval blijft er één te veel. Daarom streeft het programma Duurzame Veiligheid 2030 ernaar per 2030 een vitale (petro)chemische industrie zonder noemenswaardige incidenten te bewerkstelligen. Partners uit het bedrijfsleven, overheid en wetenschap werken hiertoe samen in vijf Roadmaps.

Duurzame Veiligheid 2030 is gericht op het delen van beste werkpraktijken en het inspireren van andere bedrijven.

In het pilotproject komen de zogenoemde Roadmap 3 "Transparantie als drijvende kracht voor veiligheid" en Roadmap 5 "Hoogwaardige kennis" samen.

### 1.1.1 Wat vooraf ging

In het begin van 2018 is het project 'Just Culture – fase 1' afgerond. Het resultaat is een eerste inventarisatie van Just Culture lessen uit de luchtvaart die toepasbaar zouden kunnen zijn in de (petro)chemie.

Hierop volgde het project 'Just Culture - fase 2', dat eind 2018 is afgerond. In dit project zijn concrete toepassingsmogelijkheden van een 'Just Culture' binnen de (petro)chemische sector onderzocht. Het projectresultaat is een vijf stappenplan dat een ontwikkelingsproces schetst. Ook zijn zes bouwstenen beschreven die typerend zijn voor een Just Culture. Deze zes bouwstenen spelen een belangrijke rol en worden later in dit document nader toegelicht.

## 1.2 Definitie Just Culture en scope van de pilot

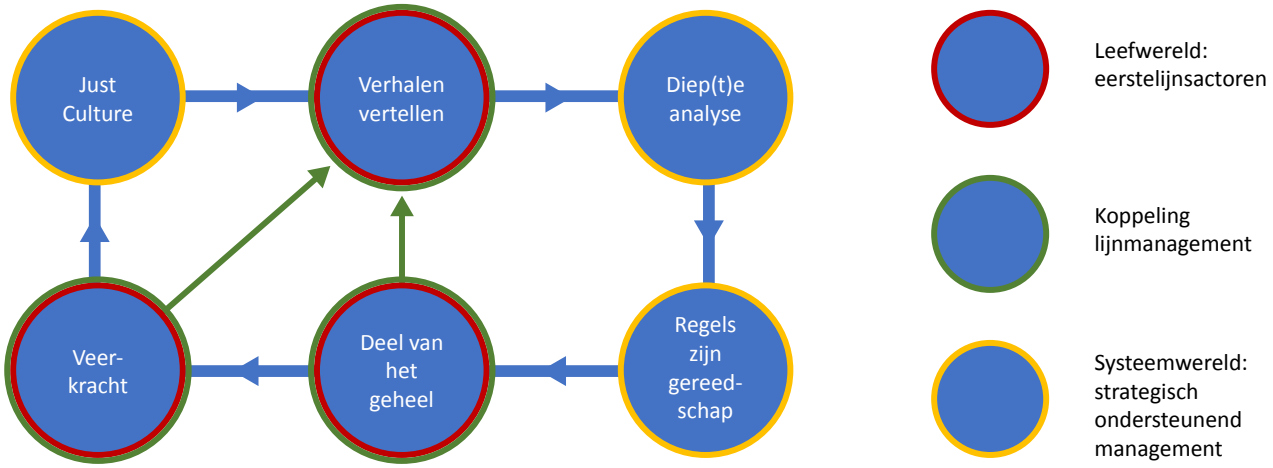
In een Just Culture of rechtvaardige cultuur zijn mensen niet bang of anderszins belemmerd om ongewone of onveilige situaties te melden. Meldingen worden in een Just Culture aangemoedigd en omarmd, omdat zij het startpunt kunnen zijn van leren en verbeteren. Streven naar een Just Culture vormt daarom een belangrijke stap richting het voorkomen van ongevallen. Een Just Culture is een cultuur waarin menselijke fouten niet worden gezien als een aanleiding tot het stellen van de schuldvraag, maar als een uitgangspunt voor het verhogen van het veiligheidsniveau.

### 1.2.1 De zes bouwstenen van Just Culture

De zes bouwstenen, tezamen de DEGAS-cirkel genoemd, zijn zes aspecten die bij de ontwikkeling van Just Culture van belang zijn:

- een Just Culture houding
- verhalen vertellen
- diep(t)e analyse
- regels als gereedschap
- deel van het geheel
- veerkracht of weerbaarheid.

De bouwstenen vormen een samenhangend geheel waarin de menswereld en de systeemwereld van bedrijven verbonden worden. Het gaat om inspanningen die faciliteren dat iedereen in het bedrijf zonder belemmeringen kan spreken over ervaringen met incidenten en afwijkingen. Deze ervaringen leveren kennis en inzicht op ten aanzien van wat er in de bedrijfsvoering aandacht behoeft. Niet alleen wat fout gaat, maar ook dat wat goed gaat, wordt belicht.




*DEGAS-cirkel met de zes bouwstenen voor Just Culture*

Op de website van DEGAS staan 6 filmpjes van Benno Baksteen die elke bouwsteen kort en bondig uiteenzetten.

In het Just Culture Lab is een korte toelichting op de zes bouwstenen gemaakt vanuit het perspectief van de laatste persoon. Dit is de persoon die uiteindelijk de risicovolle werkzaamheden uitvoert en daarmee de laatste barrière bewaakt die een incident moet voorkomen. De laatste persoon en/of zijn omgeving loopt uiteindelijk het risico op letsel bij onveilige situaties of gedrag. Zie voor een meer uitgebreide toelichting Deel 4, Praktische Tools.

#### Just Culture
In een Just Culture hoeft de laatste persoon niet bang te zijn voor disciplinerende maatregelen als hij of zij vanuit goede (bonafide) intenties handelde.

#### Verhalen vertellen
De laatste persoon hoeft in een Just Culture niet terughoudend te zijn in het vertellen van het eerlijke verhaal. Er wordt gewerkt vanuit verbinding met het doel om ervan te leren.

#### Diep(t)e analyse
In een Just Culture wordt in geval van afwijkingen en incidenten onderzoek gedaan met als doel in de toekomst de laatste persoon nog beter voor te bereiden op en te ondersteunen bij zijn of haar taak.

#### Regels als gereedschap
In een Just Culture dienen regels en procedures om de laatste persoon als "gereedschap" te ondersteunen.

#### Deel van het geheel
In een Just Culture wordt eerlijk gecommuniceerd aan de laatste persoon dat aan veiligheid groot belang wordt toegekend, maar dat de inspanningen op dit terrein in balans moeten zijn met alle bedrijfsbelangen.

#### Veerkracht
In een Just Culture wordt de laatste persoon in staat gesteld ook bij onverwachte omstandigheden veilig te blijven opereren. Dit vraagt om ondersteuning vanuit de organisatie, goed samenspel, de beschikbaarheid van hulpbronnen in je team en de organisatie en, niet ter vergeten, getraindheid.

### 1.2.2 Scope van de pilot
Volgens onder meer hoogleraar Jop Groeneweg zijn er drie benaderingen van Just Culture te onderscheiden.

1. 'De beslisbomen benadering'. Just Culture wordt in dit geval 'platgeslagen' tot een flowchart, waarmee betrekkelijk eenvoudig kan worden beoordeeld welke straf of consequentie een bepaalde fout of overtreding verdient. De relatie tussen de achtergrond van de fout en de mate waarin het individu hiervoor verantwoordelijk kan worden gehouden is bepalend.
2. Eerlijk en met compassie omgaan met de betrokkenen van een ongeval (dit wordt ook wel een restorative Just Culture genoemd). Betrokkenen zijn vaak zelf ook diep getroffen door wat er is gebeurd (second victim). De vraag is of hier in het onderzoeksproces wel voldoende rekening mee wordt gehouden. Niet het vinden van een schuldige, maar het maximaal leren van het incident staat voorop. Deze benadering paste men als eerste succesvol toe in de luchtvaart en wordt in sterke mate gepromoot door hoogleraar Sydney Dekker.
3. Een werkomgeving creëren waarin werknemers elke afwijking van de gewenste manier van werken zonder enige vrees voor negatieve consequenties durven te melden. In nauwe zin gaat het om veiligheid gerelateerde afwijkingen, in de ruimere zin om iedere afwijking van het gewenste proces (dus ook bijvoorbeeld kwaliteit en milieu worden meegewogen).

De eerste benadering heeft volgens Groeneweg geen eenduidig positief effect op de veiligheid. De tweede benadering heeft in ieder geval een positief effect op de manier waarop er met betrokkenen wordt omgegaan na een incident. De derde benadering draagt bij aan een proactieve veiligheidscultuur. Deze benadering zet in op het maximaliseren van het lerend vermogen van individuen en organisaties en het voorkomen van incidenten.

In het project "Just Culture - fase 2" werd in eerste instantie nadrukkelijk deze derde benadering voorop gesteld. In de pilot (fase 3) is gaandeweg duidelijk geworden dat ook de tweede invalshoek waarde heeft en bedrijven in de (petro)chemie kan helpen om hun veiligheidscultuur te versterken en rechtvaardig om te gaan met alle betrokkenen bij een incident. Een belangrijke reden voor het niet meer melden van incidenten en near misses kan namelijk zijn, dat in het verleden betrokkenen onterecht gestraft zijn voor voorvallen. In dergelijke gevallen is er sprake van 'oud zeer'. Het herstellen van vertrouwen tussen management en werkvloer wordt dan een belangrijk aandachtspunt.

Het is verder voor de scope van de pilot van belang te vermelden dat is gekozen voor een bedrijfsinterne benadering. Dit wil zeggen: de positie van en de interactie met derden, zoals toezichthouders, vergunningverleners en 'de maatschappij in brede context' maakte geen deel uit van de scope. Dit is uiteraard enigszins kunstmatig. De mate waarin medewerkers en bedrijven bereid zijn incidenten te melden, hangt bijvoorbeeld wel degelijk samen met de manier waarop de toezichthouder reageert. De gekozen afbakening zorgde er wel voor dat de bedrijven zich konden en moesten focussen op datgene waar zij zelf invloed op hebben.

## 1.3 Werkwijze binnen de pilot

Het Resilience Academy-team kreeg de opdracht om de pilotbedrijven te coachen en te begeleiden. Daarnaast was een belangrijke opgave om beste werkpraktijken te verzamelen waarmee ook andere bedrijven in de toekomst aan de slag kunnen.

Per bedrijf werd een coach ingesteld die door regelmatig contact, het stellen van de juiste vragen en het leggen van verbindingen hielp om de voortgang in het project te stimuleren. Ook werden de coaches ingezet bij bijvoorbeeld het uitvoeren van de gapanalyse. Deze gapanalyse was gericht op het verkrijgen van een eerste beeld ten aanzien van de huidige stand van zaken en de gewenste ontwikkelrichting op het gebied van Just Culture.

Daarnaast voorzag het Just Culture Lab in 4 centrale bijeenkomsten waarin bedrijven en coaches elkaar konden ontmoeten met als doel kennis en ervaringen uit te wisselen. Deze bijeenkomsten concentreerden zich rond de thema's duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap.

## 1.4 Hoe verder: Quick Start Just Culture

Voor bedrijven die zelf aan de slag willen met Just Culture, is er ook een *Quick Start Just Culture* beschikbaar in vorm van een presentatie met tips & tricks om dit cultuurtraject in gang te zetten, zie ook Deel 4, Tool 4.

# Deel 2

Ervaringen pilotbedrijven met
het vijf stappenplan

# Deel 2

## Ervaringen pilotbedrijven met het vijf stappenplan

### De Just Culture droom

Stelt u zich het volgende voor: In uw organisatie voelt iedereen zich vrij om zaken zoals fouten of vergissingen onmiddellijk naar voren te brengen. Iedereen is ervan overtuigd dat hierdoor erger kan worden voorkomen en dat hierdoor alle betrokkenen in staat worden gesteld om ervan te leren. Alle medewerkers voelen zich rechtvaardig en eerlijk behandeld, ook als er 'overtredingen' zijn begaan die na onderzoek als bonafide worden beoordeeld. In uw organisatie heerst een open en prettige sfeer, waarin het management optimaal op de hoogte is van het reilen en zeilen van de gehele bedrijfsvoering. Als er potentiële dreigingen zijn, worden deze spontaan gemeld en kunnen ze snel in de kiem worden gesmoord en aangepakt. Dat komt doordat de leiders open, eerlijk, aanwezig en aanspreekbaar zijn op de werkvloer en zo stimuleren dat iedereen vanuit een proactieve houding alle relevante vroeg-signalen snel en open deelt.

De hierboven beschreven Just Culture droom was de stip op de horizon die de vier pilot bedrijven zagen toen zij gezamenlijk op pad zijn gegaan op de Just Culture reis. In dit rapport wordt van die reis verslag gedaan. Het rapport beschrijft de ervaringen van de pilotbedrijven, inclusief de worstelingen en wat de bedrijven ervan hebben geleerd. Hopelijk stimuleert u dat om ook aan die reis te beginnen. Daartoe kunt u het volgende vijf stappenplan als uitgangspunt nemen, zoals ook de pilotbedrijven dat hebben gedaan.

Dit deel beschrijft hoe vier pilotbedrijven van januari tot oktober 2020 de eerste stappen gezet hebben richting een Just Culture. Bij de organisatie van het project stond het vijf stappenplan centraal dat in de rapportage van fase 2 van het Just Culture project van DV2030 is beschreven. Het vijf stappenplan is daarin ontworpen als leidraad voor een geleidelijke ontwikkeling van Just Culture.

De motivatie, aanpak en ervaringen van de pilotbedrijven worden stap voor stap beschreven. Bij elk van de vijf stappen zullen reflectie en ervaring elkaar afwisselen. Dit helpt bedrijven de ontwikkeling van de 'eigen' Just Culture voor te bereiden en een eigen actieplan tot uitvoering te brengen.

Hoe de beschreven activiteiten geregisseerd kunnen worden en welke rol leiderschap daarin heeft, zal in Deel 3 aan de orde komen. Een praktische samenvatting hiervan is als aparte handreiking in de Quick Start Just Culture verwerkt, zie Deel 4. In Deel 4 staan ook diverse tools die tijdens de pilot zijn ontwikkeld en ingezet om Just Culture in de praktijk te brengen.

## 2.1 Het vijf stappenplan in vogelvlucht

In de volgende figuur wordt het vijf stappenplan kort weergegeven. Per stap wordt in dit hoofdstuk beschreven wat de strekking is en hoe de vier bedrijven deze tijdens de pilot hebben ingevuld.

In de hierna volgende paragrafen geven de gekleurde kaders de praktijkervaringen van Aspen, Air Liquide, Sachem en Vopak weer met het doorlopen van de vijf stappen.

## 2.2 Stap 1 Omarmen Just Culture

Het vijf stappenplan is opgezet als leidraad voor een geleidelijke ontwikkeling van Just Culture.

In stap 1, omarmen van de Just Culture, spreken leiders commitment en ambitie uit om in actie te komen met het oog op de verdere ontwikkeling van een Just Culture. Belangrijke overwegingen daarbij zijn:

- Waarom wil ik een Just Culture ontwikkelen?
- Wat wil ik daarmee bereiken?
- Hoe kan het project de ontwikkeling van de veiligheidscultuur versnellen?
- Welke investering ben ik bereid te doen?

De vier pilotbedrijven zijn 'geworven' door een vertegenwoordiger van Roadmap 3 en Roadmap 5 van het programma Duurzame Veiligheid 2030. Hiervoor zijn gesprekken gevoerd met het site/plant management over de ambities ten aanzien van een Just Culture en de beschikbare capaciteit. Het management heeft zich vervolgens gecommitteerd om deel te nemen aan het project.

*Overzicht van 5 mogelijke stappen bij de ontwikkeling van Just Culture*

## Kader 1. Omarmen van Just Culture door de bedrijven

In dit kader staat beschreven hoe de bedrijven ieder op hun eigen manier invulling hebben gegeven aan stap 1.

**Vopak**
Vopak heeft In het programma DV2030 al in een eerdere fase deelgenomen en is in vervolg daarop al met Just Culture aan de slag gegaan. Toen Vopak aan fase 3 begon, was dus al een basis gelegd. Vopak werkt continu aan de verbetering van de veiligheidscultuur en heeft daartoe een Vopak Veiligheidsverbeterplan. Door expliciet inhoud te geven aan Just Culture-beleid heeft Vopak bereikt dat Just Culture is geïntegreerd in het SHEQ-beleid en geoperationaliseerd in het Veiligheidsverbeterplan. In vervolg op fase 2 van het Just Culture project heeft Vopak een onderdeel uit dit plan, het pilot project (train de trainer) Risicoherkenning op terminal Vlaardingen, aangewezen als proeftuin voor fase 3.

**Air Liquide**
Om zich in te werken in Just Culture spraken zowel de Site Manager en de HSEQ-engineer van Air Liquide locatie Pernis als die van locatie Rozenburg met medewerkers van operatie en onderhoud. Zij gebruikten het DEGAS-filmmateriaal over de zes bouwstenen. Vervolgens zijn in het gesprek de vragen gebruikt van de Quick Scan van het Just Culture Lab. Ook op corporate Air Liquide niveau is Just Culture besproken tijdens een Safety Leadership bijeenkomst en voor het bedrijf ook internationaal een belangrijk aandachtspunt. Zowel op lokaal als op corporate niveau wil men werken in een sfeer van vertrouwen, eerlijkheid en transparantie en is men overtuigd dat hiervoor Just Culture een belangrijke voorwaarde is, zie ook kader 2.

**Sachem**
Sachem heeft een nieuwe site leader en ook vers bloed in het HSE-team. Just Culture wordt door het Nederlands management omarmd. Belangrijke reden om mee te doen aan het project is ook de ontmoeting met andere bedrijven in de sector. Sachem heeft in Zaltbommel zo'n 80 medewerkers. In 2016 is Sachem gestart met een project geïnspireerd op "Platinum Safety" van AkzoNobel en heeft Life Saving Rules geïntroduceerd. Met het Just Culture project wil het bedrijf een nieuwe impuls geven aan veiligheid en het gesprek over veilig werken verdiepen. Boodschap aan medewerkers is om vooral met meldingen te komen en dat lijkt te werken: sinds begin 2020 zijn reeds 18 'ongewone voorvallen gemeld' – stand half februari (t.o.v. vorig jaar nog geen 60 in totaal). Mede geïnspireerd door de gemeenschappelijke bedrijvensessie van 18 februari jl. gaat Sachem actiever, ook het Amerikaanse moederbedrijf, informeren over het Just Culture project.

**Aspen**
Aspen zet het pilotproject Just Culture in als onderdeel van het meerjarig Verbeterplan uit 2013: "Op weg naar een proactieve veiligheidscultuur". Aspen begon toen stappen te zetten om een afrekencultuur achter zich te laten. In 2019 is veerkracht als belangrijk aandachtspunt benoemd en is een nieuw sanctiebeleid geformuleerd. Het managementteam ondersteunt de pilot Just Culture, omdat dit project het bedrijf helpt om verder te komen en een nieuwe impuls geeft aan het verbeterplan. In de pilot wil Aspen het Just Culture concept beter leren kennen en leren toepassen. Inmiddels is het Just Culture project onderdeel geworden van het in 2020 gestarte ASPIRE-programma gericht op onder meer de versterking van de organisatiecultuur met als kern een energieke en daadkrachtige organisatie te willen zijn, zie ook kader 8.

Na het woord volgt de daad. De stap 'Omarmen Just Culture houdt dus ook in dat het MT een "trekker" van het Just Culture initiatief aanwijst, die het beoogde veranderproces kan initiëren en als aanspreekpunt kan fungeren. Dit kan een lid van het management zijn, een Project Manager Operational Excellence, een senior HSE-deskundige (Health Safety and Environment) of een tandem van leidinggevende en deskundige.

Bij alle vier de pilotbedrijven werd een Just Culture team gevormd van 2 tot 4 personen bestaande uit leidinggevenden en HSE-deskundigen.

Een kritische succes factor is dat alle medewerkers van het bedrijf worden bijgepraat over de (bijgestelde) ambitie en de plannen. Op deze wijze wordt er draagvlak ontwikkeld voor komende activiteiten en inspanningen.

## Kader 2. Statements bedrijven over belang van Just Culture

In dit kader staat beschreven wat de motivatie van de pilotbedrijven was om een impuls aan Just Culture te geven.

### Waarom wil Vopak werken aan Just Culture?

*Head of SHEQ Europe & Africa:*
"Omdat bij Vopak de mens centraal staat in ons werk en het beïnvloeden en het raken van menselijk gedrag ons kan helpen om een beter en veiliger bedrijf te worden."

### Waarom wil Air Liquide werken aan Just Culture?

*Sitemanager:*
"Als Air Liquide vinden we het belangrijk om in ons bedrijf te werken aan Just Culture omdat wij willen werken in een sfeer van vertrouwen, eerlijkheid en transparantie.
Tegelijkertijd benadrukt het hoe belangrijk het is tijd te besteden aan contact met mensen door te luisteren, vragen te stellen wat ook ons een kans geeft om ervan te leren.
Een Just Culture laat de mensen toe te communiceren zonder angst en zonder sancties.
Het is beter voor de moraal, de betrokkenheid, de tevredenheid van onze mensen en de bereidheid zal dan ook groeien om die extra stap in veiligheid te zetten."

### Waarom wil Sachem werken aan Just Culture?

*Site manager:*
"Sachem Europe wil meedoen met dit initiatief van Just Culture, omdat wij – net als alle andere deelnemers – vinden dat mensen open moeten kunnen communiceren over veiligheidsissues binnen het bedrijf.
We vinden veiligheid heel erg belangrijk, omdat we willen dat mensen gezond kunnen werken en ook gezond weer naar huis gaan. Als we de mensen daarbij kunnen betrekken en open zijn over problemen, verwachten wij dat we een hoger niveau kunnen bereiken, dat de veiligheid intern en ook extern toeneemt en dat mensen zich beter voelen bij het bedrijf.
We willen ook graag leren van andere bedrijven, ook een belangrijke reden waarom we meedoen. Tips, kennis delen. Daar past dit initiatief prima bij."

### Waarom wil Aspen werken aan Just Culture?

*Manager SHE & HR:*
"Aspen wil groeien naar een collectieve veiligheidscultuur binnen ons bedrijf en daarbij willen we de laatste man centraal stellen. We willen de laatste man ondersteuning bieden maar met vertrouwen in zijn vakmanschap. We willen een veilige cultuur creëren waarbij we de laatste man de ruimte willen geven om open en eerlijk verhalen te vertellen zodat wij als organisatie daarvan kunnen leren en kunnen verbeteren."

### De uitkomsten van stap 1

Na deze stap is de intentie om met Just Culture aan de slag te gaan duidelijk verwoord en gecommuniceerd. Het management heeft het commitment zich in te zetten voor een meer rechtvaardige en lerende cultuur. Leiders nemen het initiatief om in actie te komen en het samenspel van betrokkenen te gaan regisseren.

## 2.3 Stap 2 Inventarisatie en vaststellen van de gaps

Deze stap richt zich op het in kaart brengen van de startsituatie ten aanzien van de zes bouwstenen en het definiëren van de gewenste situatie: de 'gaps'. Hierbij zijn de centrale vragen: Waar staan we? Waar willen we naartoe? En: Met wie gaan we dat doen?

Om deze stap nader invulling te geven heeft het Resilience Academy-team de bedrijven de volgende 'opdrachten' meegegeven:

A. Maak de analyse concreet middels een bedrijfscasus.
B. Bereid de analyse goed voor en bevraag de laatste personen.
C. Organiseer een workshop die bij uw bedrijf past.

Deze opdrachten zijn hieronder nader toegelicht.

### A Maak de analyse concreet middels een bedrijfscasus

De bedrijfscasus is een beschrijving van een concreet voorval waarbij er sprake is van het afwijken van de veiligheidsregels of een onvoorzien risico. Dit voorval kan zijn uitgemond in een incident of (bijna) ongeval, maar dat hoeft niet. De casus leent zich om ervaringen van betrokkenen uit te wisselen en in het perspectief van Just Culture te plaatsen. De casus helpt het concept Just Culture concreet en inzichtelijk te maken.

Met het gebruik van een bedrijfscasus wordt bereikt dat vanuit een concrete situatie kan worden beoordeeld hoe het op dit moment gesteld is met de bouwstenen van een Just Culture. Idealiter komen daarom in deze casus alle zes de bouwstenen uit de DEGAS-cirkel aan de orde.

Operatie, onderhoud, (project)leiding en engineering komen in de gekozen casus aan bod. Bij het dieper ingaan op de casus, komen de lastige vragen en dilemma's aan de orde waarmee de diverse betrokkenen geconfronteerd werden. Door vanuit de concrete casus de werking van de zes bouwstenen te onderzoeken, worden deze heel inzichtelijk voor de deelnemers en krijgen ze praktische betekenis.

### B Bereid de analyse goed voor en bevraag de laatste personen

Dit voorstel is gedaan vanuit twee overwegingen. Ten eerste is het belangrijk een reality check te hebben op wat er leeft op de werkvloer door een aantal voorbereidende één op één gesprekken. Deze zienswijzen zijn te gebruiken in de daadwerkelijke gapanalyse workshop die later volgt. Het is nu eenmaal zo dat we allemaal onze eigen kijk op de werkelijkheid hebben en dat we soms in groepsverband geneigd zijn onze mening aan te passen aan het standpunt van de meerderheid.

Ten tweede zijn de één op één gesprekken een Just Culture praktijkoefening. Door te oefenen met gesprekstechnieken zoals luisteren, samenvatten en doorvragen (LSD) en 'niet invullen voor een ander' (NIVEA) wordt direct al ervaring opgedaan met de bouwsteen 'Verhalen vertellen'. Er is een richtlijn of hulpmiddel ontwikkeld om de gesprekken zo goed mogelijk te laten verlopen (zie Deel 4, praktische tools). Strekking van deze richtlijn is: Hoe creëer je een veilige gespreksomgeving? en Hoe stel je goede vragen?

De speciaal door het Resilience Academy-team hiervoor ontwikkelde tools en richtlijnen hebben tot doel de voorbereidende gesprekken en gapanalyse zo goed mogelijk te laten verlopen. Dit zijn:

- een richtlijn gericht op hoe creëer je een veilige gespreksomgeving en hoe stel je goede vragen, zie Deel 4, Tool 1.

- een Quick Scan lijst met stellingen waarin de zes bouwstenen zijn vertaald naar de praktijk van de laatste persoon en hoe die concreet te gebruiken zijn in de gesprekken, zie Deel 4, Tool 2.

## Kader 3. Voorbereiding op de gapanalyse

De opdrachten A en B zijn door de bedrijven als volgt ingevuld.

**Vopak**
Vopak heeft in de eerdere fase 2 van het Just Culture project, al voortvarend een gapanalyse uitgevoerd. De gapanalyse resulteerde, mede bekeken vanuit de zes Just Culture bouwstenen, in het Vopak Veiligheidsverbeterplan. Een van de onderdelen hiervan is een programma om de dialoog met medewerkers te voeren op basis van geïdentificeerde veiligheidskritische processen. De gevoerde dialoog en feedback op besproken processen en procedures moeten leiden tot verbetering in een cultuur van positief aanspreken (bouwsteen Just Culture) en het herkennen en erkennen van risico's. Een ander middel voor risicoherkenning is de ontwikkeling en uitvoering van een training risico-herkenning voor en door de ploegen (bouwsteen Verhalen vertellen). Onder de medewerkers is een analyse uitgevoerd hoe de gewenste trainingsvorm optimaal zou kunnen aansluiten bij de praktijk van de ploegen. Vopak heeft voor fase 3 gekozen voor een pilot op terminal Vlaardingen. Hierin leren de ploegen elkaar volgens een 'train de trainers' opzet te kijken naar risico's en daar het gesprek over aan te gaan. Naast de dialoog en verhalen vertellen over risico's, risicobeheersing en leren van incidenten, liggen de zwaartepunten op de bouwstenen 'Regels als gereedschap' en op 'Veerkracht en vakmanschap'.

**Air Liquide**
Bij Air Liquide hebben de monteurs en de medewerkers uit de ploegen aan de hand van de Quick Scan vragenlijst zelf gesprekken gevoerd met hun collega's. In de voorbereiding waren zij door het management uitgebreid voorgelicht over het project en de principes van Just Culture. Dat is o.a. gebeurd aan de hand van de DEGAS-video's. De resultaten van die gesprekken zijn gebruikt als input van de gapanalyse workshop om te komen tot inzicht in de mate van ontwikkeling van de zes bouwstenen bij het bedrijf.

**Sachem**
Bij Sachem zijn een HSE-medewerker, de HSE-manager en en de site manager zelf de werkvloer op gegaan en hebben de Quick Scan vragenlijst besproken met mensen uit de basis. 2 recente 'ongewone voorvallen' dienden bij de gesprekken als voorbeeld. Door de beperkte omvang van het bedrijf (+/-80 medewerkers) was het vrij eenvoudig om face to face met mensen te praten over Just Culture en het belang van melden. De resultaten van de gesprekken en ook enkele schriftelijke reacties werden in een Excel sheet verzameld en dienden als startpunt van de eerste centrale bijeenkomst.

**Aspen**
Bij Aspen heeft de trekker van het pilotproject interviews gehouden met een doorsnede van de medewerkers van een specifiek bedrijfsonderdeel. Hij heeft dat gedaan met assistentie van een veiligheidskundige. Bij deze interviews is gebruikgemaakt van de Quick Scan lijst van het Just Culture Lab. Ook de toegezonden informatiebronnen (filmpjes DEGAS-cirkel) zijn behulpzaam geweest. Deze interviews vormden input voor de gapanalyse workshop en leverden plussen en delta's op t.a.v. hoe de zes bouwstenen door de medewerkers van het bedrijf op het moment worden ervaren.

### C Organiseer een workshop die bij uw bedrijf past

Om te bepalen wat nu precies de Just Culture gap is (het verschil tussen de huidige situatie en de gewenste situatie), is het wenselijk om hierover in gesprek te gaan met een doorsnee van de organisatie. Hoe dit precies ingevuld wordt, hangt sterk af van de kenmerken en cultuur van het bedrijf. In het Just Culture Lab noemden wij deze dialoog de gapanalyse workshop. Het Resilience Academy-team heeft binnen het Just Culture Lab een Procesbeschrijving Just Culture Gapanalyse opgesteld (zie Deel 4, Tool 1).

In de gapanalyse workshop werd - met ondersteuning van een moderator en coach uit het Resilience Academy-team - met alle aanwezigen de DEGAS-cirkel doorlopen. Hiertoe zijn de zes bouwstenen op de vloer gevisualiseerd. Gebruik is gemaakt van een soort tapijt waarop levensgroot de DEGAS-cirkel stond afgedrukt. De deelnemers kregen allereerst een introductie per bouwsteen en bepaalden vervolgens aan de hand van zoveel mogelijk concrete situaties (de bedrijfscasus was hier nuttig) gezamenlijk waar ze stonden en waar ze in de komende maanden naartoe zouden willen werken.

### De uitkomsten van stap 2

In deze stap zijn de bedrijven de resultaten van de workshops gaan evalueren en samenvatten. Dit leverde een overzicht op van de diverse verbeterpunten ten aanzien van de zes bouwstenen en mogelijkheden om de Just Culture te ontwikkelen. Dit overzicht was de basis bij ieder bedrijf voor de keuzes en acties die in de volgende stap aan de orde komen.

## 2.4 Stap 3 Analyse en prioriteiten

Tijdens deze stap stelt ieder bedrijf de prioriteiten vast op basis van de gapanalyse. Concreet betekent dit dat het bedrijf de gapanalyse kwalitatief en zakelijk uitwerkt: wat functioneert, wat kan beter, hoe kan de gap met concrete acties worden overbrugd? Zijn er nog andere projecten of omstandigheden waar rekening mee moet worden gehouden?
Dit leidt tot een actieplan: wat gaat het bedrijf de komende maanden concreet doen om de Just Culture te versterken?

Het Resilience Academy-team heeft de pilotbedrijven richtinggevende vragen meegegeven om te komen tot een actieplan, zie Deel 4, Tool 3. Deze vragen hebben bij de bedrijven tot een concept actieplan geleid, dat in de eerste centrale bijeenkomst van het Just Culture Lab (met als thema Duidelijkheid) is gedeeld en besproken met andere bedrijven.
Met de inspiratie die werd opgedaan tijdens deze sessie hebben de bedrijven hun actieplannen definitief gemaakt.

## Kader 4. Uitkomsten gapanalyse en prioriteiten gesteld in de actieplannen

In dit kader zijn de per bedrijf vastgestelde prioriteiten weergeven.

**Vopak**

Verhalen vertellen

- In de pilot (train de trainer) risicoherkenning op terminal Vlaardingen staat het verhalen vertellen centraal in de dialoog over risico's, risicobeheersing en leren van incidenten.
- In de verdere uitwerking ook aandacht geven aan de bouwstenen 'Regels als gereedschap' en 'Veerkracht en vakmanschap'.

**Air Liquide**

Verhalen vertellen

- Aanmoedigen medewerkers ervaring te delen en cultuur van transparantie en vertrouwen ontwikkelen.
- Tijd voor reflectie nemen met direct betrokken medewerkers bij incidenten/afwijkingen na verloop van tijd, empathie tonen.

Regels als gereedschap

- Maken van regels, afspraken en stellen van prioriteiten op transparante en consistente wijze.
- Inrichten van bijeenkomsten/toolboxen met diverse medewerkers om regels te bediscussiëren en te trainen.
- Plannen van bijeenkomsten om geleerde lessen en procedures binnen de teams geformaliseerd te bediscussiëren.
- Organiseren van feedback en ondersteuning voor wanneer regels niet gevolgd kunnen worden.

Veerkracht

- De stap maken van reactief naar proactief door tijd te nemen voor goede voorbereiding.
- Handvatten bieden door een heldere structuur in overleg, doelen, agenda, input en output en juiste deelnemers.

**Sachem**

Just Culture

- Hearts & Minds cultuurmeting doen.
- Verbeteren van de communicatie na meldingen (ploegen, technische dienst).
- Open meldcultuur die om kan gaan met fouten en afwijking van regels.
- De grens tussen gewenst en ongewenst veiligheidsgedrag duidelijk maken met voorbeelden.

Verhalen vertellen

- Cultuur verder verbeteren zodat iedereen altijd alles kan melden.
- Meldingen dagelijks bespreken: systematiek van People, Safety, Quality, Delivery, Costs ('PSQDC') invoeren bij ochtendoverleg: sneller duidelijkheid en actie.
- Ambassadeurs per ploeg aanstellen voor veiligheidszaken.

Diep(t)e analyse

- Binnen 1 week na incident het onderzoek uitvoeren.
- Aanpak Root Cause Analysis verbeteren, meer informatie van direct betrokkenen meenemen, hele verhaal aan bod laten komen.
- Eindversie van onderzoek delen met betrokkenen/altijd zo snel mogelijk resultaten presenteren.

**Aspen**

Just Culture

- Actualiseren van het maatregelenbeleid zodat dit recht doet aan de omstandigheden rondom een voorval (als dat bekend is bij de medewerkers).

Verhalen vertellen

- Zorgen dat in het cross functioneel overleg het verhaal van de werkvloer gedeeld wordt. Zodat de acties daar landen waar de actie eigenaren aanwezig zijn.

Regels als gereedschap
- Streven naar vertrouwen en eigenaarschap; vakmanschap weer een plaats geven. Laat regels niet doorslaan en versimpel parafen-cultuur (bijvoorbeeld bij checklists) en review documentatie.

Veerkracht (zodra vordering is gemaakt met de eerst 3 genoemde bouwstenen)
- De laatste persoon ruimte bieden om bij onverwachte gebeurtenissen zelfstandig te blijven opereren.

### De uitkomsten van stap 3

In deze stap heeft ieder bedrijf het actieplan definitief gemaakt. Hierbij was iedereen, van leidinggevenden tot de laatste personen, aangesloten en zijn tijd en middelen vrijgemaakt voor de volgende fase: aan de slag. Immers, de acties, de actie-eigenaren en de oplevertermijnen zijn vastgelegd en er kan op worden gestuurd. Dit lijkt een lineaire route waarin je recht op je doel afgaat, maar in stap 4 zal blijken dat niet zelden bijsturing nodig is.

## 2.5 Stap 4 Aanpassen/ toevoegen

Stap 4 van het vijf stappenplan Just Culture betreft de implementatie van de plannen. Nu gaan de bedrijven echt onderweg. Dit is de fase waarin het erom spant. Heeft iedereen hetzelfde doel voor ogen? Welke obstakels versperren de weg? Klopt de routekaart eigenlijk wel? Hebben we het juiste team om de reis te maken en is iedereen fit en bereid om diep te gaan?

Bedrijven gaan in deze fase aan de slag met het uitvoeren van de voorgenomen acties. Of ze passen hun plannen aan op basis van voortschrijdend inzicht zodat er een betere aansluiting is bij hun Just Culture ambities gegeven de omstandigheden. Er zijn immers meerdere wegen die naar Rome leiden. Een ding is zeker: tijdens de pilot werden de bedrijven al in het eerste kwartaal van 2020 flink op de proef gesteld. Het coronavirus bereikte Europa, en vervolgens Brabant en de rest van Nederland. Ieder land nam gefaseerd maatregelen om het virus in te dammen en de zorg niet te laten stranden. De vier pilotbedrijven, die allen internationaal opereren, kregen te maken met nieuwe vraagstukken. Elk bedrijf was in staat om dóór te produceren, maar dat vergde wel flink wat extra inspanningen. Zoals in de gehele maatschappij, was de impact op middellange en lange termijn niet direct te overzien. De Just Culture reis die zo mooi was voorbereid met de gapanalyse en het actieplan dreigde te stranden.

Het Resilience Academy-team heeft ervoor gekozen de bedrijven zoveel mogelijk uit te dagen om juist ook in deze ongewone tijd de Just Culture intenties vorm te geven. Op 15 mei 2020 is middels een digitale centrale sessie de balans opgemaakt. Voor deze sessie, die in het kader stond van ‘Eigenaarschap’ werden de deelnemende bedrijven gevraagd om ieder een casus te presenteren van een probleem, dan wel een *good practice*, die een bijdrage kan leveren aan het in de praktijk brengen van Just Culture, zie bijvoorbeeld ook Deel 4, Tool 5.

Diverse ervaringen die gaandeweg werden opgedaan, werden op deze manier uitgewisseld. Uit de presentaties, gesprekken en intervisie die daarop ontstonden, zijn diverse ervaringen met de implementatie opgetekend.

## Kader 5. De stand van zaken bij Vopak medio mei 2020

Vopak heeft zich geconcentreerd op de voorbereiding van de uitrol van de pilot (train de trainer) risicoherkenning. In deze training staat het vertellen van verhalen centraal. De officiële start van de pilot stond gepland op 24 juni 2020 op de terminal Vlaardingen.

Tijdens de bedrijvenbijeenkomst van 15 mei is door Vopak een goede praktijk ingebracht over leren van incidenten. Als voorbeeld is een grote spill met plantaardige olie besproken. Deze trad op na het vullen van een opslagtank die weer in gebruik werd genomen na onderhoud. Door het onderzoek is gebleken dat de tank niet goed was dichtgemaakt. Van dit incident is een Safety Alert opgemaakt en rondgestuurd. Dit is besloten ondanks dat dit incident volgens de Vopak-criteria voldeed aan 'actual impact categorie 4' en daardoor niet 'reportable' is vanwege het beperkte productgevaar. Het besluit tot het breder delen middels deze Alert is genomen i.v.m. de grootte van de spill en het leerpotentieel Vopak-breed. Dit illustreert dat het opvolgen van meldingen en leren van incidenten niet beperkt is tot de terminal waar het heeft plaatsgevonden, maar afhankelijk van de leerpotentie wereldwijd gedeeld kan worden.

In het kader van Just Culture heeft Vopak ook het initiatief genomen om voor sommige incidenten een 'testimonial video' te maken (op dit moment 1 à 2 per jaar). Dan komt een medewerker die bij een specifiek incident betrokken is geweest, aan het woord. Voor de camera geeft hij inzicht in feiten, omstandigheden en zijn overwegingen tijdens het verloop van het incident. Het moge duidelijk zijn het proces van de totstandkoming en verspreiding van de video zeer zorgvuldig moet gebeuren, gezien de emoties van betrokkenen en gezien de wens om mensen niet aan de schandpaal te nagelen.

Binnen het Just Culture Lab heeft Vopak nadrukkelijk de wens geuit om meer te gaan uitwisselen over de barrières en hindernissen die men tegenkomt bij het maken van de Just Culture reis. Zie hiervoor ook Deel 4, Tool 5 van deze praktijkgids.
Dit is begrijpelijk gezien het feit dat het bedrijf al langer 'onderweg is'. Die wens is gehonoreerd en tijdens de daaropvolgende centrale bijeenkomst van 8 juli is hier nadrukkelijk aandacht aan besteed.

## Kader 6. De stand van zaken bij Air Liquide medio mei 2020

Ondanks de perikelen van de coronacrisis is het Air Liquide gelukt goed op weg te gaan. Het bedrijf heeft een duidelijke focus op de waarden van Just Culture - vertrouwen en openheid - en grijpt kansen aan om dit te vertalen naar de praktijk.

Air Liquide bracht op het webinar van 15 mei twee casus in. De eerste casus betrof het gezamenlijk 'intunen' op de nieuwe corona maatregelen. Het begon met een foto die twee Belgische contractors maakten van een groep wachtende bij elkaar staande medewerkers van Air Liquide. In België waren op dat moment reeds strenge maatregelen van kracht, maar in Nederland mocht er nog van alles (m.u.v. Brabant), ook dicht op elkaar staan. De contractors maakten zich zorgen, waren niet van plan op deze manier te werken en kaartten het probleem middels een foto aan bij hun management. Hun management contacteerde direct de site manager van Air Liquide. Die ging daarop meteen samen met HSE ter plaatse. De contractors konden onbelemmerd hun verhaal doen en dat was een goed gesprek en hen werd na afloop gevraagd om direct te communiceren als er weer problemen zouden zijn. Het bleek namelijk belangrijk om ook 'het verhaal achter het verhaal' te horen om beter begrip te krijgen en de juiste maatregelen te nemen. Van een van de contractors bevond bijvoorbeeld de moeder zich in een verpleeghuis en hij kon haar in België inmiddels niet meer bezoeken. Dit maakte hem extra scherp op het houden van afstand.

De tweede casus betrof een milieu-incident dat plaatsvond tijdens dezelfde onderhoudsstop. Ook hier werd bewust op basis van de Just Culture principes gehandeld. Dit leidde tot veel openheid en leren op verschillende niveaus.

Kortom, Air Liquide is aan het experimenteren met de leidende principes van Just Culture en dat leidt tot nu toe tot positieve ervaringen. Er is ook een intrinsieke motivatie bij het Air Liquide Just Culture-team om te leren en om te gaan met dilemma's. Er wordt eensgezind gewerkt.

## Kader 7. De stand van zaken bij Sachem medio mei 2020

Sachem leek als bedrijf moeite te hebben echt uit de startblokken te komen. Kwam het door corona of speelden er ook andere zaken mee? Eind maart, begin april 2020 ging Sachem voortvarend aan de slag om de benodigde corona maatregelen te treffen. Opvallend was dat het aantal meldingen van ongewone voorvallen in deze periode omlaag ging. Dit nadat in het begin van het jaar juist zoveel ongewone voorvallen werden gemeld. Was er in alle hectiek geen tijd of geen aandacht voor melden? Was iedereen juist erg alert en gebeurde er 'niets'? Kwam het doordat HSE-mensen meer vanuit huis aan het werk waren en minder op de werkvloer?

Door alle inspanningen lukte het om door te draaien met productie en onderhoud, met niet meer zieken dan normaal. Ook werd het bedrijf door contractors en andere externen zoals chauffeurs geprezen omdat de mens centraal stond en niet de angst voor het coronavirus.
Tijdens het webinar op 15 mei 2020 heeft Sachem gepresenteerd hoe het bedrijf is omgegaan met corona. Ondertussen kwam ook een zeer belangrijk ander thema aan het licht: het managementteam – waarin 'verse' en 'zeer ervaren' collega's sinds een jaar samenwerken – wil en moet nog een slag maken in de eigen cultuur. Kortom het bedrijf is er inmiddels achter dat op dit moment nog een andere reis gemaakt moet worden, voordat eensgezind en energiek ingezet kan worden op Just Culture.

In juni – Toen het weer mogelijk was om in kleine groepen 'de hei op te gaan'- is hier actief aandacht aan besteed. Dit is mede geïnspireerd op het cultuurprogramma dat Aspen Oss B.V. presenteerde op 15 mei 2020.

## Kader 8. De stand van zaken bij Aspen medio mei 2020

Bij Aspen Oss B.V. werd het na de eerste gezamenlijk sessie spannend hoe Just Culture verder zou worden opgepakt. Een van de sleutelfiguren ging iets anders doen en het was gedurende enige weken onduidelijk wie hem zou opvolgen. Zijn bedrijfsbrede ervaring was waardevol met het oog op de verantwoordelijkheid voor het meerjarig verbeterplan, de ervaring met de implementatie en evaluatie van eerdere veiligheidsprogramma's en met opstarten van de pilot. Door de diverse rollen in eerdere projecten en in de organisatie hiërarchie kwam de regie van de pilot goed op gang. Uiteindelijk werd deze zeer ervaren persoon vervangen door een process safety manager in samenwerking met een operationeel manager, shiftlead en compliance engineer. Dankzij de inspanningen van de twee blijvers in het Just Culture team en dankzij de coach is gezorgd voor een goede overdracht en kon de reis worden vervolgd.

Op het webinar van 15 mei zijn twee aspecten naar voren gekomen. Ten eerste heeft het bedrijf gedeeld hoe het omgaat met de omvangrijke transformatie (het programma ASPIRE) om het bedrijf slagvaardiger en kosten competitiever te maken. Om dit te bereiken zijn er Aspen-breed zo'n 400 verbeterinitiatieven geïdentificeerd. Al met al legt de transformatie grote druk op de resources.

Het hoger en middenmanagement moet de juiste balans vinden tussen veiligheid en kostenbesparing. In de opzet van dit programma zijn eerdere ervaringen en principes met de introductie van een veiligheidscultuur, in het bijzonder Just Culture, meegenomen. Aspen streeft synergie na van dit programma met de pilot, ook met het oog op de versterking van Just Culture en de toekomstige verbreding van de pilot naar de rest van het bedrijf.

Onderdeel van de transformatie is het benoemen van 5 sterke, aansprekende principes over hoe de mensen bij Aspen Oss met elkaar om willen gaan:

- Ik draag bij aan de koers
- Door samenwerking bereik ik meer
- Het initiatief ligt bij mij en mijn collega's
- Mijn focus ligt op vernieuwing
- Ik doe wat ik afspreek.

Ook zijn afspraken gemaakt die nauw aansluiten bij de principes van Just Culture:

- Ik praat met collega's en niet over collega's
- Ik mag fouten maken, want dat is de beste manier om te leren
- Gaat het niet zoals afgesproken, dan geef ik feedback.

Leidinggevenden worden getraind in deze principes, waarna ze Aspen-breed uitgerold worden. Tevens worden cultuurdragers benoemd. Dit is belangrijk want recent onderzoek van de Universiteit Leiden en de TU Delft wijst uit dat er een sterk verband bestaat tussen de psychologische veiligheid die de medewerkers ervaren en de mate waarin zij een Just Culture ervaren en afwijkingen durven te melden.

Hiernaast heeft Aspen een eerder ontwikkelde goede werkwijze besproken. Deze werkwijze helpt om meldingen te verzamelen, op de agenda te houden en om door een vaste werkwijze deze risico-situaties (bij Aspen 'afleiders' genoemd) daadwerkelijk te beheersen. Aspen heeft toegelicht hoe de 6 stappen impliciet al worden toegepast. De vier gekozen prioriteiten in het actieplan zijn er mede op gericht deze te versterken. Zie voor meer informatie hierover Deel 4, Tool 5 met 'De Aspen Toolbox Afleider Hakmachine'.

Intussen werd in het project duidelijk dat bij het ontwikkelen van de Just Culture een aantal thema's van belang zijn: de zogenoemde worstelingen en dilemma's. Omdat de pilotbedrijven die graag met elkaar wilden delen, heeft het Resilience Academy-team op 8 juli 2020 een 2e digitale centrale sessie georganiseerd. Op deze sessie, die ook in het teken van het thema 'Eigenaarschap' stond, presenteerden de bedrijven een van hun dilemma's. De daaropvolgende interactie bood alle ruimte oplossingen te verkennen en opnieuw tips uit te wisselen. Deze intervisie in openheid en vertrouwen blijkt een waardevol element voor de Just Culture reis te zijn.

In de kaders 9 tot en met 12 volgt een korte impressie van de tips die besproken zijn rond de volgende thema's:

- Vertrouwen opbouwen en houden
- Reageren op gedrag
- Vertrouwen op vakmanschap
- Verankeren Just Culture in praktische trainingen.

## Kader 9. Vertrouwen opbouwen en houden

Vertrouwen is belangrijk op verschillende niveaus:

- Vertrouwen tussen mensen onderling (bijvoorbeeld tussen de ploegen onderling en tussen ploegen en technische dienst); kunnen de mensen open spreken over dingen die goed gaan en die minder goed gaan? Een tijd geleden was een LOTOTO-slot per ongeluk weggenomen. De direct betrokkene kwam hier eerst voor uit, maar toen het in de vorm van een melding werd, ging hij het ontkennen. Dit leidde bijvoorbeeld tot wrevel tussen TD en ploeg.
- Vertrouwen in direct leidinggevenden: zien de ploegleiders zich als onderdeel van het management?
- Vertrouwen medewerkers aan de basis – site management: "Hoelang blijft deze manager op zijn plek? Zijn voorganger heeft iemand onterecht gestraft en het destijds ontstane wantrouwen blijft bestaan." "De site leader zegt wel dat hij iets geen fijne werkwijze vindt en dat het veranderen moet, maar na een jaar zie ik dat bepaalde zaken nog steeds niet zijn opgelost." Refererend aan de oude filterdroger die soms verstopt raakt en dan met een houten bezem valt te ontstoppen. En ja, dat ging dus laatst een keer mis (roerwerk nog aan, bezem brak: kwaliteitsissue). Vaak is er een tekort aan mensen en soms ook geld om dingen op te pakken.
- Vertrouwen site en Global Management: deze site is winstgevend, maar verhoudingsgewijs werd er langere tijd weinig geïnvesteerd.
- Ook is informatie gedeeld uit het boek *The speed of Trust* van Stephen Covey.

### Tips

**Tip 1.** Coach mensen op hoe ze bepaalde issues onder de aandacht kunnen brengen. Het gaat dan om communicatie skills. Stimuleer ze – als ze bij jou komen met de vraag om hun probleem op te lossen – om eerst zelf het gesprek aan te gaan.

**Tip 2.** Niemand vindt het fijn als er veel geroddeld wordt. Maak vertrouwen een gespreksonderwerp/thema. Zorg dat het terugkomt in bijvoorbeeld beoordelingsgesprekken. Direct leidinggevenden moeten dan hun mannetje gaan staan. Zij moeten op een lijn zitten als het gaat om dit punt. Is een kwestie van lange adem en blijft onderhoud nodig hebben. Bijkomend voordeel is dat de ervaring met de coronamaatregelen daarbij helpen. Want een van de problemen was dat teamleaders door de ploegendienst moeilijk bij elkaar kunnen komen. Maar

inmiddels is het normaler dat je even vanuit huis inbelt als je net dienst hebt gehad en kunnen alle ploegleiders op hetzelfde moment aanwezig zijn.

**Tip 3.** Laat shift leads meelopen met andere ploegen. Op deze wijze worden elkaars verhalen makkelijker besproken en beter begrepen.

**Tip 4.** Denk aan visualiseren van wat is aangepakt en wat is gelukt (bijvoorbeeld middels een Wall of Change waarop foto's te zien zijn van before and after; verbeteringen die zijn doorgevoerd).

**Tip 5.** Je hoeft niet zelf de oplossingen te bedenken van alle problemen. In de ploegen zit veel kennis. Laat mensen die inzetten, bijvoorbeeld door operators te vragen zelf analyses te doen en contouren van de oplossing aan te dragen (in geval van afwijkingen).

**Tip 6.** Cultuur is een kwestie van lange adem. Zorg dat je stuurt op kernwaarden zoals benoemd in de 3 thema's duidelijkheid, eigenaarschap en leiderschap. De vorm mag wisselen, maar de hoofdboodschap moet hetzelfde blijven.

**Tip 7.** Toon leiderschap, vraag je af hoeveel tijd je aan zaken besteedt? Heb je er een gesprek met de mensen over. Laat je merken dat het jouw ding is? Zit het in je hart? (je agenda spreekt boekdelen). Als je niet goed luistert of het gesprek niet goed afrondt, blijft dat hangen bij de mensen (te veel open eindjes).

## Kader 10. Reageren op gedrag

- Vanuit het medewerkers tevredenheidsonderzoek (MTO) blijkt dat er vanuit de medewerkers waardering is voor de openheid van het management en over de wijze waarop medewerkers worden beloond met allerlei ontwikkelmogelijkheden. Er is ook waardering voor de wijze waarop rapportages van onveilige situaties worden afgehandeld. Dat geldt ook voor de tweewekelijkse nieuwsbrief met aandacht voor de zichtbare inspanningen van medewerkers en ook tijdens het jaarlijkse event.
- Toch blijkt het moeilijk te zijn voor medewerkers om zaken bespreekbaar te maken die minder goed zijn gegaan. Het lijkt erop dat de positieve sfeer niet altijd leidt tot een praktijk waarbij mensen openlijk fouten of vergissingen durven toe te geven. Wat wel gebeurt, is dat er op indirecte wijze meldingen plaatsvinden via collega's die al langer bij het bedrijf werkzaam zijn en als een vertrouwenspersoon fungeren. Melden via de lijn wordt vaak als een te hoge drempel gezien. Elkaar vertellen wordt als minder formeel gezien dan melden omdat het op die manier formeel vast wordt gelegd. Melden van near-misses of gevaarlijke situaties gaat goed, maar toegeven van fouten, kleeft het gevoel van schuld aan en de mogelijke managementreactie kan schaamtegevoel oproepen. Hierin kan ook meespelen dat mensen in het verleden ook ervaringen hebben opgedaan met een managementreactie die overkwam als een veroordeling. Ook al is dat al lang verleden tijd, toch kan dat gevoel hardnekkig blijven hangen en is de betreffende manager al lang niet meer in dienst.

### Tips

**Tip 1.** Leer of train dat medewerkers elkaar aanspreken vanuit zorg voor elkaar.
Daardoor helpen collega's elkaar, peer to peer, en kan men elkaar corrigeren en helpen ontwikkelen.

**Tip 2.** In het kader van de Corona maatregelen, is afgesproken dat er maximaal 2 mensen in het rookhok aanwezig zijn. In het weekend valt op dat die discipline weg lijkt te ebben en staat men soms met 7 personen binnen te roken. Ga dan het gesprek aan: waarom lukt het nu in het weekend niet om aan de afspraak te houden en door de week wel? Doen jullie dit voor de leiding die door de week aanwezig is of doen jullie het voor jezelf? Dat stemt wel tot nadenken en geeft het gevoel dat we elkaar serieus nemen en open maar positief zaken aan de orde kunnen stellen.

**Tip 3.** Aanspreekcultuur kan beginnen met de waarderende 'loop' of lus: wat zijn zaken die we waarderen en elkaar feedback op kunnen geven? Dat maakt het makkelijker om ook de zaken te bespreken die we minder waarderen en waarop we willen verbeteren.

**Tip 4.** Leg uit of train dat de mens fouten of vergissingen kan maken (human factor benadering) en dat kennis en openheid hierover ons verder kan helpen zonder over schuld te praten. Daarmee brengen we omstandigheden in beeld die kunnen worden aangepakt en daarmee kunnen we faalkansen verkleinen.

## Kader 11. Vertrouwen op vakmanschap

- Het thema vertrouwen en vakmanschap is toegelicht vanuit de ervaring van Aspen met het spanningsveld tussen ruimte laten voor vakmanschap en compliance. Daarin ontmoeten de gewenste ontwikkeling van veiligheidscultuur de belangen van good manufacturing practice.
  Aspen werkt niet alleen aan de evaluatie van het maatregelenbeleid en het vinden van opening om het verhaal van de laatste man te laten landen bij beslissers, maar ook aan het focussen op regels als gereedschap. Aan de hand van een voorbeeld is duidelijk te maken dat in de loop van de tijd het stelsel van controlelijsten en werklijsten tot op detailniveau is uitgewerkt. Risico's beheersen kunnen zo verworden tot een regelreflex met een stapeling detailregels die soms open deuren zijn. Vaklieden ervaren dit als overkill, betuttelend en respectloosheid. Sommigen kunnen daar contraproductief op reageren door alleen maar volgens het "boekje" zeggen te kunnen werken.

- In het kader van o.a. het pilotproject Just Culture is Aspen bezig de regels aan te passen. Bijvoorbeeld door:
  – Meer plaatjes/tekeningen aan documenten toe te voegen i.p.v. gedetailleerde beschrijvingen.
  – Verantwoordelijkheid voor een controlelijst te richten op vakkundige uitvoering i.p.v. elke stap in een checklist te paraferen.
  – De huidige cultuuromslag in kader van het lopende ASPIRE-programma stimuleert samenwerking en respect voor vakmanschap.

### Tips

**Tip 1.** Door ervaring op te doen met de evaluatie en vereenvoudiging van bestaande regelgeving leert het bedrijf ook bij toekomstige nodige verbeterslagen n.a.v. incidenten na te gaan wat de beste oplossing is. Door ervaren mensen in te zetten in operatie en staf kunnen zij "bewaken" of de voorgestelde regelgeving wel een effectieve oplossing is.

**Tip 2.** Ontwikkel "participatief leiderschap" omdat daarin vertrouwd wordt op de inbreng van vakkundige en ervaren medewerkers.

**Tip 3.** Borg taken gericht op normale uitoefening van het vak, zoals werken met schone hulpmiddelen in training in combinatie met toolboxen (dus niet als "open deur" herhalen).

**Tip 4.** Combineer trainingen met participatieve leiderschapsstijl.

**Tip 5.** Zorg voor stopmomenten waarin afleiders worden geïdentificeerd. Door bij operations managers deze afleiders te verzamelen ontstaat een overzicht van de punten waarop actie nodig is. Aspen heeft hier een toolbox voor ontwikkeld.

**Tip 6.** Zoek altijd naar root causes van incidenten, technische onvolkomenheden leiden per definitie tot "human error", die kan je operator dan moeilijk kwalijk nemen.

## Kader 12. Verankering Just Culture in praktische trainingen

- Vopak heeft een speciaal en creatief trainingsprogramma ontwikkeld. Het heet Risk Master en hierin leren collega's elkaar risico's te herkennen en te beheersen op elkaars werkplek. Het is in de pilot voor het eerst uitgetest in de praktijk op de terminal Vlaardingen. De terminal is 90 jaar oud en in de training kijken de medewerkers naar de hardware, naar de afspraken, regels en procedures (software) en naar het gedrag (mindware). In de training staat risicoherkenning centraal met de vraag: wat kun je als operator doen vanuit je vakmanschap? In de training is gebleken dat de werkmethode waarin medewerkers elkaar vertellen over situaties en risico's vanuit eigen ervaring, heel goed werkt. Het aan elkaar uitleggen: Ik zie het zo, ik doe het zo, helpt om aandacht te vragen voor risicosituaties. Het elkaar persoonlijke verhalen vertellen, helpt met de bewustwording van de risico's en de beheersing ervan. Deze vorm van risicoherkenning door training, voor en door de medewerkers, blijkt een goede leervorm en verschilt met de huidige vorm van risicoherkenning vanuit analyse en top down voorschrijven door de HSE-staf.

### Tips

**Tip 1.** Kies een werkvorm die mensen in hun kracht zet in plaats van het analytisch aandragen van oplossingen vanuit de HSE-staf. Daag uit om persoonlijke verhalen te vertellen en elkaar vragen te stellen. Benoem lastige zaken en haal mensen uit hun comfortzone door ze een podium te geven. Dat kan, misschien verrassend genoeg bij mensen die dat niet vaak gewend zijn, heel goed werken (zorgt voor een 'Vibe').

Meer algemene tips en niet specifiek voor dit thema zijn:

**Tip 2.** Zorg voor stopmomenten waarin afleiders worden geïdentificeerd, door bij operations manager deze afleiders in dagelijkse evaluatie te verzamelen ontstaat beeld waar nu of later actie nodig/mogelijk is. Aspen heeft hier toolbox voor ontwikkeld. Zie Tool 5 in Deel 4.

**Tip 3.** Blijf bij iedere aanpak of programma voortdurend aandacht vragen voor de hoofdboodschap (bijvoorbeeld blijft alert op het benoemen van en acteren op stopmomenten en afleiders) en gebruik daarbij wisselende vormen/routes/kanalen om de aandacht te krijgen en vast te houden 'nudgen'). Door een lange adem te hebben en vol te houden, gaat een programma met een kop en staart geleidelijk over in de vernieuwde cultuur.

**Tip 4.** Toon leiderschap, vraag je af hoeveel tijd je aan zaken besteedt? Heb je er een gesprek met de mensen over, laat je merken dat het jouw ding is? Zit het in je hart? (je agenda spreekt boekdelen). Als je niet goed luistert of het gesprek niet goed afrondt, blijft dat hangen bij de mensen. (te veel open eindjes).

### De uitkomsten van stap 4

Met deze inkijk in het implementatieproces blijkt dat eigenaarschap en leiderschap van belang zijn bij de ontwikkeling van Just Culture. Ook is door deze stap duidelijk geworden dat intervisie tussen de bedrijven helpt dilemma's te bespreken, knelpunten te begrijpen en oplossingen en ervaring te delen. Ook is gebleken dat implementatie niet hetzelfde is als een lineair plan uitrollen en recht op het geplande doel afgaan. Het is eerder een iteratief proces van aanpassen en toevoegen.

## 2.6 Stap 5 Verbinden

In de stap verbinden krijgt het project intern en extern perspectief. Verbinding met collega's binnen en met partners buiten het bedrijf blijken beide van belang.
Stap 5 heeft binnen de pilot Just Culture dan ook gaandeweg op drie niveaus vorm gekregen:

A. De bedrijven hebben tijdens de pilot (9 maanden) steeds teruggekeken op dat wat gerealiseerd is en vooruitgekeken hoe zij in de toekomst de Just Culture verder willen brengen. In het vijf stappenplan wordt dit 'de DEGAS-cirkel sluiten' genoemd.
B. De bedrijven en het Resilience Academy-team hebben door coaching en intervisie in verbinding met elkaar op leiderschap gestuurd. Zij hebben aangegeven dit ook voort te zetten na afronding van de pilot.
C. Bij de digitale bedrijvenbijeenkomst van 1 oktober zijn regionale netwerken, brancheorganisaties en vakverenigingen uitgenodigd met als doel om hen te informeren over de uitkomsten van de pilot. En belangrijker nog was het doel om deze organisaties te enthousiasmeren de fakkel over te nemen. Dit bleek een schot in de roos: met veel interesse werden ervaringen uitgewisseld, Diverse belanghebbenden buiten het Just Culture project gaven aan op branche niveau met de resultaten verder te willen gaan.

### A De DEGAS-cirkel sluiten

In hun actieplannen hebben de bedrijven gekozen voor een gefaseerde aanpak. Uitgaande van beschikbare middelen en mensen werd, gegeven het tijdpad, de keuze gemaakt om op enkele bouwstenen de focus te leggen, te weten:

- Ontwikkelen Just Culture
- Verhalen vertellen
- Diep(t)e analyse
- Regels als gereedschap
- Veerkracht.

Dit heeft echter niet betekend dat de andere bouwstenen niet aan de orde zijn geweest. Een van de leringen uit het project is dat sommige bouwstenen, zoals Verhalen vertellen, zich vrij makkelijk vertalen in een concrete acties. Andere bouwstenen, zoals Veiligheid als deel van het geheel lenen zich meer voor discussie en intervisie-trajecten. Veiligheid als deel van het geheel kwam bijvoorbeeld aan de orde in diverse dilemma's die de bedrijven met elkaar hebben uitgewisseld in de bedrijvensessies, zoals:

- Hoe verenig je de belangen van diverse regelstelsels en managementsystemen?
- Hoe breng je lokaal beleid dat vrijheid zoekt voor vakmanschap in lijn met verplichtingen in de holding?
- Hoe ga je dialoog aan met externe stakeholders over het voorkomen van regelreflex als antwoord op menselijke "fouten"?
- Hoe maak je als manager een heldere keuze tussen verschillende veiligheid verbetertrajecten die allen veiligheidswinst gaan opleveren, maar ook veel kosten met zich meebrengen?

Air Liquide heeft op de laatste bedrijvensessie het voornemen uitgesproken in de volgende stap de Just Culture ervaringen uit te breiden naar resultaatgebieden zoals betrouwbaarheid, winstgevendheid en klantentevredenheid: "Deel van het geheel".

Veerkracht was een bouwsteen die niet bij alle bedrijven werd uitgewerkt in het Actieplan. Daarentegen bleek tijdens de pilot dat de bedrijven weer steeds meer waardering krijgen voor veerkracht en vooral vakmanschap. Tijdens de werksessies werden regelmatig vragen besproken die hiermee samenhangen, zoals:

- Hoe geef je vaklieden vertrouwen en regelruimte?
- Hoe leer je vaklieden op tijd op te schalen?
- Hoe zorg je dat je vaklieden niet afbrandt als ze in een hogedruk situatie een beslissing nemen die met de kennis van nu minder handig blijkt te zijn?

Voor Aspen betekenen deze vragen dat een onderzoek is gestart naar hoe vakmanschap en veerkracht versterkt kunnen worden in de ploegen.

Op basis van de pilot blijkt dat het ontwikkelen van een Just Culture een incrementeel proces is. De gapanalyse en het Actieplan hebben de bedrijven geholpen om de eerste stappen te zetten en haalbare doelen te kiezen. In de praktijk bleek dat door onder andere de coronacrisis en door hardnekkige dilemma's een simpel pad van A naar Beter niet bestaat. Na negen maanden is de reis nog niet afgerond. Wel hebben de bedrijven een beter beeld van wat nodig is om de DEGAS-cirkel en dus de Just Culture verder te ontwikkelen.

### B Samen optrekken en kennis delen

In de pilot is gebleken dat samen optrekken een succesfactor is. De deelnemende bedrijven hebben aangegeven veel gehad te hebben aan de gezamenlijke bedrijvensessies waarin uitwisseling van ervaring, dilemma's en ideeën centraal stond. Er loopt inmiddels een initiatief om dit netwerk in de toekomst te bestendigen.

### C Olievlekwerking

De stap 'Verbinden' Hield binnen de pilot ook in dat derden kunnen leren van de weg die de bedrijven hebben afgelegd en dat de fakkel van het Just Culture Lab wordt overgenomen.

Bij de bedrijvenbijeenkomst van 1 oktober waren gasten aanwezig van collega-bedrijven, de regionale netwerken, branchevereningingen en vakverenigingen. De enthousiaste reacties van deze partijen geven vertrouwen dat in de nabije toekomst verder gewerkt zal worden aan het implementeren van het Just Culture gedachtengoed.

Dit project heeft tot slot veel ervaring opgeleverd over hoe (digitale) intervisie en coaching binnen de branche kunnen worden ingericht. Ook de - door de corona-pandemie noodgedwongen - virtuele ontmoetingsruimte van Microsoft-Teams blijkt een goed platform te bieden. De volgende leringen zijn wat dit betreft belangrijk om te delen:

- Bouw aan het vertrouwen tussen de deelnemers: besteed ruim tijd aan kennismaking en maak goede werkafspraken t.b.v. vertrouwelijkheid e.d.
- Zet een programma op dat ruimte biedt voor uitwisselen van ervaringen, uitdagingen en dilemma's.
- Zorg voor geleide intervisie waarin dilemma's verdiept kunnen worden.
- Wees creatief in werkvormen en wissel die af waardoor betrokkenheid en interactiviteit gewaarborgd zijn.
- Zorg voor goede technische beheersing van het digitale platform.
- Verdeel de belangrijke rollen: gastheerschap, voorzitterschap, gespreksleiders van deelsessies, etc.

### De uitkomsten van stap 5

In deze stap hebben de bedrijven met elkaar het net opgehaald van wat ze bereikt hebben en hoe ze verder willen met Just Culture. Ook hebben ze onderling afspraken gemaakt over hoe ze in de toekomst in verbinding blijven en elkaar zullen blijven coachen op leiderschapsdilemma's. De regionale netwerken, brancheorganisaties en vakverenigingen zijn enthousiast om de rol van het Just Culture Lab over te nemen. Hoe dit precies gestalte krijgt, zal de toekomst uitwijzen.

## 2.7 Conclusies en aanbevelingen

Terugkijkend op de toepassing van het vijfstappenplan, het model DEGAS-cirkel en de reflectie en uitwisseling van ervaringen in de 4 bedrijvensessies, zijn de volgende conclusies en aanbevelingen op te merken. We nemen daarbij de in de bedrijvensessies besproken thema's Duidelijkheid, Eigenaarschap en Leiderschap als uitgangspunt. In het project ontdekten we dat dit belangrijke aandachtspunten zijn om in het veranderproces op te sturen.

### 2.7.1 Duidelijkheid

De zes bouwstenen zoals beschreven in het voorgaande DV2030-project Just Culture-fase 2 worden door de BRZO-bedrijven herkend en vormen een goed startpunt voor de discussie. Vooral de zogenaamde DEGAS-video's bleken zeer bruikbaar in de praktijk van de bedrijven.

Het vijf stappenplan is een handig hulpmiddel om het project te structureren, waarbij bedrijven zich moeten realiseren dat een rechte lijn van A naar Beter niet bestaat. Zie hierover meer onder het thema Leiderschap.

In drie van de vier bedrijven is met ondersteuning van de coaches een werksessie gehouden om de huidige situatie en de gewenste situatie in kaart te brengen: de gapanalyse. Deze werksessies waren belangrijk voor de bedrijven om daadwerkelijk uit de startblokken te komen.

#### Aanbevelingen

- Sla direct bij de start van het traject een brug naar de laatste personen. Dat wil zeggen de personen (operators, laboranten, monteurs, aannemers, etc.) die het risico lopen. Vaak zijn dit de mensen 'op de werkvloer'. Binnen het Just Culture Lab is hiertoe een Quick Scan lijst met stellingen ontwikkeld. Met behulp van deze Quick Scan kunnen de leidinggevenden ter voorbereiding op de gapanalyse het gesprek aangaan over Just Culture met de mensen in de ploegen, de technische dienst etc. Door werkelijk in gesprek met elkaar te gaan wordt direct inhoud gegeven aan de bouwsteen 'verhalen vertellen' en komt het project meteen in een actiemodus.
- Stel zoveel mogelijk concrete gebeurtenissen centraal. Bijvoorbeeld een recent gebeurd 'bijna-ongeval'. Dit maakt dat alle betrokkenen meteen een beeld krijgen van wat goed ging en wat minder goed ging ten aanzien van de Just Culture bouwstenen. Focussen op concrete voorvallen maakt dat er niet in het luchtledige gepraat wordt en dat er een duidelijk perspectief ontstaat over wat verbeterd zou kunnen worden.
- Maak gebruik van het eerder ontwikkelde materiaal, zoals de Just Culture Quick Scan om duidelijkheid te krijgen t.a.v. van wat Just Culture inhoudt en hoe je een Just Culture traject aanpakt.
- Hou de gapanalyse kort, krachtig en inspirerend. Een mogelijke werkwijze is beschreven als een van de tools in Deel 4 van deze rapportage. Een te uitgebreide gapanalyse kan betekenen dat het project strandt, voordat goed en wel van wal is gestoken.

### 2.7.2 Eigenaarschap

De basis voor dit pilotproject is gelegd vanuit het programma Duurzame Veiligheid. Daarbij is veel aandacht besteed aan het creëren van draagvlak en betrokkenheid bij het management van de pilotbedrijven. Dit wil zeggen dat er uitvoerig is gesproken met het management over drijfveren om met Just Culture aan de slag te gaan en over de beschikbare middelen. Tijdens de pilot is daarnaast veel aandacht besteed aan het behouden en versterken van dit eigenaarschap. Bijvoorbeeld wanneer mensen op sleutelposities in de pilot andere functies gingen bekleden. Dit heeft zijn vruchten afgeworpen. Alle bedrijven hebben in een praktisch samenspel van diverse leidinggevenden en medewerkers van begin tot eind veel energie gestoken in de pilot en deelprojecten

georganiseerd om de pilot praktisch invulling te geven.

### Aanbevelingen

- Besteed voldoende aandacht aan het management commitment vooraf, maar ook tijdens het traject.
- Stuur op eigenaarschap door hardop uitgesproken 'ik-boodschappen'. In het Just Culture Lab hebben de bedrijven gewerkt aan het maken van een vlog. Doordat leiders naar elkaar en naar hun bedrijf hardop uitspraken waarom ze begonnen aan de Just Culture reis, werd eigenaarschap versterkt.
- Zorg voor voldoende kartrekkers. In de pilot is gebleken dat het project grotere kans van slagen heeft als binnen het bedrijf voldoende mensen meedoen en disciplines samenwerken.

## 2.7.3 Leiderschap

Het bewerkstelligen van een Just Culture is geen gemakkelijke opgave. Tijdens het traject is de metafoor van de reis en de 'queeste' gebruikt. Tijdens de reis worden de leiders geconfronteerd met leiderschapsdilemma's en allerlei praktische obstakels. Leiderschap is nodig om, met het einddoel helder voor ogen, toch telkens stappen te zetten. Ook al is dat niet altijd in een rechte lijn. De lock down in maart 2020 was één van de onvoorziene obstakels die de pilotbedrijven voor hun kiezen kregen en vroeg veel van hun veerkracht. Maar er zijn ook voldoende Just Culture gerelateerde vraagstukken (in hun eigen woorden: 'troubles'), waar de bedrijven in de afgelopen maanden mee aan de slag zijn gegaan. In deze pilot ondervonden de leiders dat intervisie en coaching hielpen om oplossingen te genereren en gezamenlijk te blijven werken aan het doel van Just Culture. Voor een deel zullen zij hier ook de komende periode nog mee aan de gang gaan. De oplossingsrichtingen moeten echter vooral niet als blauwdruk worden gezien. Elk bedrijf kan het beste zijn eigen koers varen.

Een belangrijke conclusie van het project is eerder dat leiders veel kunnen hebben aan coaching en intervisie om gemotiveerd op weg te blijven tijdens hun Just Culture reis. De contactmomenten die in het Just Culture Lab georganiseerd zijn voor de bedrijven bleken van cruciaal belang. Door coaching en intervisie werden de leiders en andere deelnemers geïnspireerd om inhoud te geven aan en verder te gaan op hun Just Culture reis.

### Aanbevelingen

- Zorg voor intervisieplatforms, zodat leiders van verschillende bedrijven elkaar kunnen ontmoeten en dilemma's en oplossingsrichtingen kunnen delen.
- Gebruik de dilemma's en oplossingsrichtingen niet als blauwdruk, maar ter inspiratie en om met leiders het gesprek aan te gaan over de queeste naar een Just Culture.

# Deel 3

Just Culture: regie, leiderschap en ervaren dilemma's

# Deel 3

## Just Culture: regie, leiderschap en ervaren dilemma's

Dit deel beschrijft hoe het nodige veranderproces bij de ontwikkeling van Just Culture geregisseerd kan worden en welke rol leiderschap daarin speelt.

Dit wordt praktisch gemaakt door voorbeelden te bespreken van leiderschapsdilemma's die de pilotbedrijven zijn tegengekomen op hun Just Culture reis. De bespreking van de dilemma's is gestructureerd aan de hand van de zes bouwstenen van Just Culture.

De dilemma's zijn gebruikt om met leiders het gesprek aan te gaan over de ervaringen die zij hebben tijdens hun Just Culture reis en de soms moeilijke keuzes waar ze voor komen te staan. Voor sommige dilemma's hebben de bedrijven oplossingsrichtingen gevonden - deels dankzij intervisie met collega-bedrijven - en toegepast in de praktijk. Deze worden benoemd, echter zonder hier de intentie te hebben dat het gaat om blauwdrukken. Elk bedrijf zal immers zijn eigen reis maken en creatieve oplossingen moeten bedenken om eventuele obstakels te overwinnen en inspiratie uit andere bedrijven te benutten.

### 3.1 Dilemma's rond de implementatie van de zes bouwstenen Just Culture

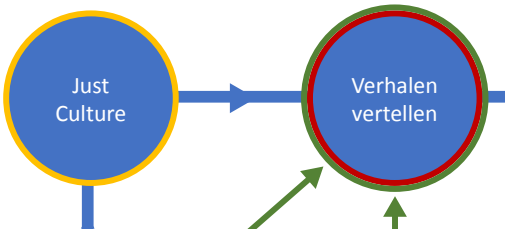
Een Just Culture wordt door veel (petro)chemiebedrijven gezien als een heilige graal. Een vorm van veiligheidscultuur waar belangrijke waarden als vertrouwen en leren centraal staan. In het verleden heeft bij sommige bedrijven het invoeren van Just Culture enkel en alleen geleid tot het aanpassen van het sanctiebeleid en het nader definiëren van wat bonafide en malafide gedrag is. Bedrijven die echter meer diepgaand aan de slag willen met Just Culture, hebben een veel complexere opgave. Immers, dat is een aanpak langs de lijnen van alle zes bouwstenen in onderlinge samenhang.

De vijf stappen aanpak die de bedrijven in de pilot hebben getest en waarvan in Deel 2 verslag is gedaan, vormde voor de vier pilotbedrijven een goede aanzet om op weg te gaan.

Maar aan de slag gaan met de vijf stappen is zeker geen garantie voor succes. Het implementeren van een Just Culture is nu eenmaal geen eenvoudige opgave. Zoals Jop Groeneweg het stelt: "The long and winding road to just culture involves making changes on a range of organizational characteristics." De bedrijven krijgen dus nu en in de toekomst nog de nodige complexe vraagstukken voor hun kiezen. Dan is het belangrijk dat de leiders en andere betrokkenen het doel voor ogen houden en manieren vinden om met de hieronder beschreven dilemma's om te gaan.

De bedrijven in de pilot gaven aan dat de coachings- en intervisiemomenten een belangrijke rol speelden in het oplossen van de gerezen dilemma's en daardoor hielpen om voortgang te houden in het Just Culture traject. Hierna volgen enkele voorbeelden daarvan.

## 3.2 Dilemma's rond 'Just Culture' en 'Verhalen vertellen'




Open en eerlijk je verhaal kunnen en durven te vertellen, is essentieel in een Just Culture. Leiders spelen een belangrijke rol om die openheid op het werk te creëren en in stand te houden. Zo'n werksfeer kan mensen helpen hun primair menselijke gevoelens van angst en schaamte te overwinnen. Dat kan door inspirerend leiderschap en het bieden van psychologische veiligheid waardoor medewerkers zich comfortabel voelen om eigen fouten of vergissingen toe te geven. Edmondson, A. (1999). Psychological safety and learning behaviour in work teams. Administrative Science Quarterly, 44, 350–383. Door oog te hebben voor omstandigheden en dus naar dat verhaal te willen luisteren en daar rechtvaardig en consequent op te reageren. Dat betekent ook dat leiders oog moeten hebben voor zaken die dat zouden kunnen belemmeren en die vervolgens ombuigen. Bijvoorbeeld 'oud zeer' in de vorm van ervaringen die de mensen in het (verre) verleden hebben gehad met leiders in het omgaan met fouten en vergissingen door het aanwijzen van schuldigen. Dat zijn vaak ervaringen die zich diep en langdurig kunnen nestelen in de hoofden van betrokkenen en ook de collega's.

In de hieronder staande figuur worden een aantal voorbeelden uit de pilot genoemd waarin duidelijk wordt hoe de leiders daarmee omgaan.
Het zijn voorbeelden van zichtbaar leiderschap door aanwezig en aanspreekbaar te zijn op de werkplek en naar verhalen te luisteren. Daarnaast zien we voorbeelden waarbij training en voorlichting aan verdere ontwikkeling kunnen bijdragen. Bij Sachem helpt een leiderschapsprogramma waarbij aan de hand van het DISC-model mensen meer inzicht krijgen over hun eigen drijfveren en gedrag en ook leren beter te snappen wat anderen nodig hebben en waarom ze wellicht heel anders communiceren. De deelnemers ondervinden dat

### Just Culture en werken aan verhalen vertellen

DILEMMA'S

- Het is voor (nieuwe) leiders soms moeilijk om oud zeer op te sporen en oude wonden te helen.
- Vertrouwen komt te voet en gaat te paard.
- Hoe voorkom je vastgeroeste aannames over het klagen en handelen van werknemers in de praktijk?

OPLOSSINGSRICHTINGEN

- Sachem: de nieuwe sitemanager praat veel met de ploegen, staat open voor verhalen, werkt aan vertrouwen: "walk the talk".
- Air Liquide: sitemanager gaat als nieuwsgierige, empathische leider het gesprek aan en trekt op met 'oude rot', de HSE-manager die veel vertrouwen geniet.
- Aspen Oss B.V.: HSE leader zoekt synergie met organisatie-verbeterprogramma waarin 'nieuwe' cultuur een centrale rol speelt. "Door samenwerking bereik ik meer"; "Het initiatief ligt bij mij en mijn collega's".

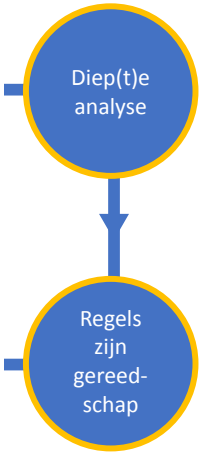
deze vaardigheden het makkelijker maken om het te hebben over vertrouwen en problemen die kunnen ontstaan in de communicatie doordat we nu eenmaal allemaal anders in elkaar steken.

Bij Air Liquide en Aspen hebben de DEGAS-filmpjes geholpen om medewerkers kennis bij te brengen over 'human factors'. Inzicht in de algemeen menselijke eigenschap fouten te kunnen maken (slips, lapses, errors etc.) in relatie tot Just Culture waren bijvoorbeeld belangrijke eyeopeners. Ook voor mensen die al meer dan 20 jaar in de praktijk werkzaam waren. Inzicht in 'human factors' helpt om van schaamte af te komen en om opener te zijn over gemaakte fouten. Daarom is inzicht in 'human factors' niet alleen van belang voor bijvoorbeeld HSE-specialisten, maar juist ook voor mensen op de werkvloer.

Lees ter inspiratie:

- Het gedachtengoed en de boeken en films van onder meer piloot en hoogleraar Sydney Dekker (over 'the second victim' en 'restorative justice') kunnen een inspiratiebron zijn om met dit soort thema's aan de slag te gaan.
- De Amerikaanse 'leadership researcher' Brené Brown vertelt in haar boeken en Ted Talks hoe mensen op een nieuwe manier – zonder schaamte – kunnen leren kijken naar hun eigen fouten en die van anderen.

## 3.3 Dilemma's rond 'Diep(t)e analyse' en 'Regels zijn gereedschap'




Door het stimuleren van verhalen vertellen, ontstaat ook zicht op de zaken die niet zo goed zijn gegaan. Zoals het maken van fouten of vergissingen. Dan is eerst onderzoek op zijn plaats en niet onmiddellijk dreigen met sancties. Dat is onderzoek waarin de vraag centraal staat, waardoor dit heeft kunnen gebeuren en wat ervan te leren is. Dan helpt het om voortdurend te benadrukken dat het uiteindelijke doel van de Diep(t)e analyse is het vermijden dat iemand anders hetzelfde overkomt en niet om de schuldige te zoeken. Dat betekent voor het onderzoek dat er vertrouwen is dat alle relevante technische, organisatorische en menselijke factoren open en transparant worden onderzocht en evenwichtig beoordeeld. Het is voor de medewerkers erg belangrijk om vertrouwen te hebben in een rechtvaardige behandeling als er sprake blijkt te zijn van afwijkend maar bonafide gedrag. Bedrijven hebben dat vaak beschreven in hun sanctiebeleid in de verwachting dat dit bekend is en begrijpelijk is voor medewerkers.

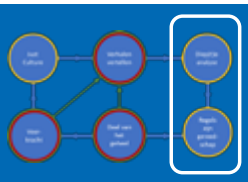
Bij één van de pilotbedrijven bleek juist dat het maatregelenbeleid a) niet goed bekend is en b) als verre van rechtvaardig werd beschouwd: bij de ploegen hing zonder context een briefje waarop de lijst met dingen vermeld stond die bestraft zouden worden. Die lijst was in de beleving van de mensen de kern van het maatregelenbeleid.

Een ander mechanisme dat kan optreden, is het introduceren van weer nieuwe regels als uitkomst van de Diep(t)e analyse. Deelnemende bedrijven zijn aan het experimenteren om te voorkomen dat ze in de risico-regelreflex schieten. Air Liquide geeft de auditors ook de opdracht: wat kan worden weggelaten uit procedures? Aldus worden de regels en procedures werkelijke gereedschappen die praktisch en ook best practice zijn.

### Diep(t)e analyse en regels als gereedschap

DILEMMA'S

- Het oorspronkelijke maatregelen- of sanctiebeleid is soms zo rigoureus dat het verhalen vertellen belemmert.
- Hoe voorkom je in de risico-regelreflex te schieten? (na elke incident komt er een nieuwe regel bij).
- Hoe zorg je dat geleerde lessen ook echt landen in de praktijk?



OPLOSSINGSRICHTINGEN

- Aspen Oss B.V.: zoekt vernieuwing in het maatregelenbeleid en benchmarkt met andere bedrijven. Vertrouwen in vakmanschap krijgt belangrijke plaats.
- Air Liquide: geef auditors de opdracht: wat kan weggelaten worden uit procedures? (patroon van meer regels doorbreken).
- Omstandigheden waardoor regels werden 'overtreden' expliciet in diepte-onderzoek meenemen en meewegen.
- Vopak: eventuele sancties toetsen in onafhankelijke commissie op aspect 'Just'.

Benno Baksteen van DEGAS noemt dat 'gestold vakmanschap' in plaats van 'gestold wantrouwen'.

Lees ter inspiratie:

- In opdracht van de brancheorganisatie voor dienstverlenende bedrijven in de procesindustrie VOMI en de Stichting Samenwerken voor Veiligheid (SSVV) verscheen in 2018 een rapport over dit onderwerp.

## 3.4 Dilemma's rond veiligheid als 'Deel van het geheel'

Veiligheid is niet zwart-wit. Ieder bedrijf zal het na te streven veiligheidsniveau af moeten wegen tegen andere ook belangrijke zaken in de bedrijfsvoering zoals productiviteit, betrouwbaarheid, leverzekerheid, kwaliteit, kosten enz. Om iedereen daarvan te overtuigen en in mee te nemen, is het van belang dat de gemaakte afwegingen om tot een verantwoorde balans te komen transparant wordt gedeeld met iedereen in de organisatie. Dan is voor iedereen duidelijk dat hierin de beste keuze is gemaakt en dat allen daarnaar weten te handelen om de optimale situatie te bereiken.

Wie zijn mensen op de werkvloer vraagt om onveilige situaties te melden, gaat daarmee ook commitment aan de meldingen serieus te nemen. De bijbehorende managementreactie is dan waardering voor de melding en onderzoek naar gepaste actie. Soms is iets eenvoudig te verhelpen met weinig budget, in andere gevallen kan de investering substantieel zijn. Maar wat is haalbaar en toereikend? Wat is urgent en wat kan nog even blijven zoals het is? Als meldingen te lang blijven liggen door tijd- of geldgebrek zal de motivatie van het meldingsgedrag afnemen. In ieder geval is terugkoppeling op de melding en inzicht in de wijze van beoordeling en besluitvorming hierover, het belangrijkst.

### Veiligheid als deel van het geheel

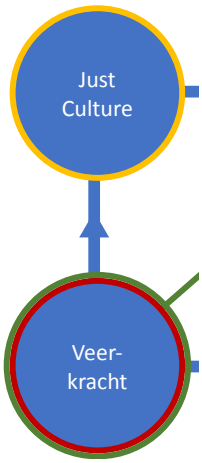
DILEMMA'S

- Een leider kan gevangen zitten tussen de wens van 'de eigenaar'/ aandeelhouders en de onzekerheden in een verantwoorde 'business case' voor veiligheid.
- Het kan voor leiders eenzaam zijn de moeilijke prioriteiten te stellen in de waan van de dag.
- Hoe overbrug je de belangen van verschillende disciplines?

OPLOSSINGSRICHTINGEN

- Sachem: bronbeveiliging middels nieuwe machine is te duur; nu draagvlak gevonden voor de tijdelijke, ook veilige, maar minder 'elegante' oplossing (techniek i.c.m. procedure).
- Vopak: stel je prioriteit en neem de tijd voor veiligheid; je agenda geeft inzicht in wat je echt belangrijk vindt.
- Air Liquide: sitemanager stuurt op samenhang in doelstellingen; bij elke situatie kun je de Just Culture principes toepassen.

## 3.5 Dilemma's rond 'Just Culture' en 'Veerkracht'




Veerkracht en vakmanschap zijn onmisbaar om als organisatie betrouwbaar te opereren. Veerkracht is het vermogen van de vakman zich aan te passen aan veranderende omstandigheden, vaak onder tijdsdruk en stress. De basis moet goed zijn in de techniek, organisatie en ook gedrags-afspraken moeten op orde zijn als standaard operationele procedures: dus praktisch en best practice (gestold vakmanschap). Alle vakmensen moeten de kennis en de kunde hebben om in onverwachte situaties de juiste beslissingen te kunnen nemen (de mens is feilbaar maar soms ook de reddende engel). Hoe te handelen als dingen niet gaan volgens planning of verwachting?; Hoe afwijkingen op te vangen?; Wat te doen en naar wie te luisteren? Omdat de wereld onvoorspelbaar is, kan immers niet elke mogelijke situatie in een procedure worden gevangen. Veerkracht is ook vooruitkijken en signaleren dat planning niet reëel is, procedures niet passend zijn voor de situatie, signaleren dat mensen onvoldoende geprepareerd zijn, aannames niet juist zijn of niet overeenstemmen met de realiteit. Dat moet aan de orde kunnen worden gesteld door iedereen en mag niet worden genegeerd of worden weggewuifd.

Bij verschillende bedrijven binnen de pilot bestaat de behoefte om meer op vakmanschap te vertrouwen in plaats van alles 'muurvast' te fixeren in regels en procedures. Aandacht en waardering voor veerkrachtig vakmanschap kan bovendien bijdragen aan meer betrokkenheid en werkplezier en het accent te verleggen naar aandacht voor de zaken die goed gaan.

Tegelijkertijd lijkt 'vertrouwen op vakmanschap' te knellen met bijvoorbeeld de Good Manufacturing Practice (GMP) richtlijnen in de pharmaceutische industrie. Deze richtlijnen, die in het leven zijn geroepen om bijvoorbeeld bij de productie van (grondstoffen van) medicijnen altijd te kunnen achterhalen hoe, wanneer en door wie het gemaakt

is, bepalen dat overal controlepunten ingebouwd moeten worden. Dit leidt dan weer tot heel veel administratie, regels en procedures. Aspen heeft de ambitie om daar een oplossing in te zoeken, bijvoorbeeld middels review van werklijsten op diverse stappen die eerder beschouwd kunnen worden als onderdeel van volwassen vakmanschap. Deze stappen kunnen mogelijk beter worden opgenomen in het programma van competentie-ontwikkeling i.p.v. in de werklijst. Deze kan daardoor dus korter en overzichtelijker worden.

# Deel 4

Praktische tools om zelf aan de slag te gaan

# Deel 4

## Praktische tools om zelf aan de slag te gaan

### 4.1 Toelichting op de tools

In dit Deel 4 worden allereerst vijf nuttige tools geïntroduceerd die bedrijven kunnen helpen om concreet aan de slag te gaan met Just Culture en het vijf stappenplan in praktijk te brengen. Vervolgens bevat dit deel ook een lijst met links om verder te lezen, te kijken en te 'praten' dan wel te sparren over Just Culture.

De eerste vier tools zijn ontwikkeld binnen het Just Culture Lab. De vijfde tool is beschikbaar gesteld door het pilotbedrijf Aspen Oss B.V.

Tool 1 'Procesbeschrijving Just Culture gapanalyse' kan worden toegepast om een interne analyse te doen van waar het bedrijf staat met de ontwikkeling van een Just Culture. Hierbij is de vorm van een gapanalyse gekozen. De tool is dus inzetbaar voor stap 2 van het vijf stappenplan.

In Tool 2 'Quick Scan: Stellingen gapanalyse Just Culture' worden per bouwsteen stellingen gepresenteerd die bedoeld zijn om in uw bedrijf met de mensen die het risicovolle werk doen (en daarmee ook het grootste risico op een ongeval lopen) het gesprek aan te gaan over Just Culture. Dit is nuttige input voor de gapanalyse. De lijst met stellingen helpt daarnaast om een gemeenschappelijk beeld te krijgen over wat nu precies bedoeld wordt met elk van de zes bouwstenen. Ook deze tool helpt dus bij het operationaliseren van stap 2 van het vijf stappenplan.

Tool 3 'Voorzet Actieplan ontwikkelen van een Just Culture' betreft richtinggevende vragen om tot een actieplan te komen. De tool is in te zetten bij stap 3 van het vijf stappenplan.

Tool 4 'Quick Start Just Culture' geeft een doorkijk op een Just Culture traject vanuit het perspectief van leiders. Voor bedrijven die zelf aan de slag willen met Just Culture, is de 'Quick Start Just Culture 'beschikbaar in de vorm van een presentatie met tips & tricks om dit cultuurtraject in gang te zetten. De Quick Start is bedoeld voor HSE-leaders, site management etc. De tool is goed te gebruiken in stap 1 van het vijf stappenplan wanneer het draait om het omarmen van de Just Culture en het formuleren van een stip op de horizon en een praktische aanpak.

Tool 5: 'Aspen toolbox verhalen vertellen en verdiepend onderzoek' beschrijft een goede en praktisch toepasbare manier om middels de bouwstenen verhalen vertellen en diep(t)e analyse te komen tot werkelijke verbeteringen van de veiligheid ("afleiders in het werk die tot ongevallen kunnen leiden, worden systematisch in de 'hakmachine' gestopt en aangepakt"). De tool kan inspireren bij stap 4 van het vijf stappenplan.

# Tool 1: Procesbeschrijving Just Culture gapanalyse

## Inleiding

U gaat met uw bedrijf aan de slag om een Just Culture gapanalyse uit te voeren. In dit document geven we tips over hoe dit proces kan worden ingericht. Uiteraard geldt dat de ideale aanpak voor ieder bedrijf anders kan zijn, afhankelijk van o.a. het startpunt en de beschikbare tijd en middelen. Wij willen u daarom uitnodigen om daar waar nodig af te wijken en een eigen invulling te geven aan dit proces.

## Casus inhoud

Het Just Culture Lab stelt voor om ten behoeve van de gapanalyse een bedrijfscasus te gebruiken om te beoordelen hoe het op dit moment gesteld is met de bouwstenen van een Just Culture. Idealiter komen daarom in deze casus alle zes de bouwstenen uit de DEGAS-cirkel aan de orde.
De casus is een beschrijving van een concreet voorval waarbij er sprake is van het afwijken van de veiligheidsregels of een onvoorzien risico. Dit voorval kan zijn uitgemond in een incident of (bijna) ongeval, maar dat hoeft niet. De casus leent zich om ervaringen van betrokkenen uit te wisselen en in het perspectief van Just Culture te plaatsen. De casus helpt het concept Just Culture concreet en inzichtelijk te maken.
Operatie, onderhoud, (project)leiding en engineering komen in de gekozen casus aan de orde. Bij het dieper ingaan op de casus, komen de lastige vragen en dilemma's aan de orde waarmee de diverse betrokkenen geconfronteerd werden. De werking van de zes bouwstenen kan men zich in het geval van de casus voorstellen (ook al zijn die tot nu toe meer of minder/nog niet aan de orde gekomen).

## Toelichting bouwstenen

Het belangrijkste element van een veiligheidscultuur is een Just Culture, want alleen daarin kunnen mensen zonder angst voor repercussies tot in detail praten over wat misging. Zodra een incident optreedt wordt allereerst een voorlopig onderscheid gemaakt tussen malafide en bonafide gedrag. Dat onderscheid maakt het mogelijk om de schuldvraag of de strafrechtelijke benadering te beperken tot malafide gedrag, dus tot incidenten die voortkomen uit opzet en grove nalatigheid. Bonafide gedrag wordt anders benaderd. Geen vervolging en straf, maar lessen trekken uit incidenten. Verwar een Just Culture dus niet met een no-blame culture.
In een Just Culture hoeft de laatste persoon niet bang te zijn voor disciplinerende maatregelen als hij of zij vanuit goede (bonafide) intenties handelde.

Binnen een Just Culture is het dus mogelijk de echte verhalen over incidenten te vertellen, en die verhalen zijn het kloppende hart van het systeem. Je kunt in statistieken bijhouden wat verkeerd gaat en de meeste organisaties doen dat ook. Maar een statistiek laat alleen zien dat en waar iets niet goed gaat. Ze vertelt niet wat het probleem eigenlijk is. Om een probleem echt te kunnen doorgronden moet je het hele verhaal erachter kennen. Inclusief alle details, ook de oncomfortabele details waarover de actoren het eigenlijk liever niet zouden hebben. De echte en gedetailleerde verhalen zullen alleen worden verteld wanneer het vertrouwen er is dat bonafide gedrag, zelfs al blijkt dat bij nadere analyse verkeerd te zijn geweest, nooit tot repercussies zal leiden.
De laatste persoon hoeft in een Just Culture niet terughoudend te zijn in het vertellen van het eerlijke verhaal. Er wordt gewerkt vanuit verbinding met het doel om ervan te leren

Een gedetailleerd verhaal maakt een gedetailleerde analyse mogelijk. Dat is de volgende stap op de weg naar hoge betrouwbaarheid en hoge kwaliteit. Vaak stopt de analyse van een voorval op het moment dat een overtreding van regels of procedures wordt geconstateerd. Wanneer het gaat om malafide gedrag, dus grove nalatigheid of opzet, kan dat inderdaad voldoende zijn. Maar wanneer het gaat om bonafide gedrag is het de verkeerde aanpak. En in een normale organisatie waarin normale mensen normaal werk doen is de bonafide situatie veel waarschijnlijker. In die situatie is het de betere aanpak te onderzoeken waardoor of waarom de overtreding plaats vond. Dat maakt het mogelijk onderliggende oorzaken te achterhalen, zoals bijvoorbeeld onvoldoende training, ontoereikend onderhoud, of gebrekkige informatie.

In een Just Culture wordt in geval van afwijkingen en incidenten onderzoek gedaan met als doel in de toekomst de laatste persoon nog beter voor te bereiden op en te ondersteunen bij zijn of haar taak.

Als de analyse is gemaakt, komt de vraag op of de regels en procedures moeten worden aangepast op grond van de bevindingen. Moeten ze worden aangescherpt of afgeschaft? Nog eens uitgelegd of breder uitgedragen? Regels staan immers niet onveranderlijk vast: het zijn instrumenten. Hulpmiddelen om een doel te bereiken. Dat geldt ook voor checklisten, procedures en teamwork: ze zijn er om zaken te reguleren, te structureren volgens bepaalde afspraken en normen. Op die manier weten alle betrokkenen waar ze aan toe zijn.

Regels en procedures zijn als het goed is het product van collectieve gestolde ervaring. Maar omstandigheden kunnen dusdanig zijn dat het volgen van de regel meer gevaar oplevert dan het afwijken ervan. Dan moet je de tegenwoordigheid van geest hebben en voldoende begrip van de situatie om af te wijken van de regel. In de analysefase kun je dan naderhand uitleggen waarom je meende te moeten afwijken.

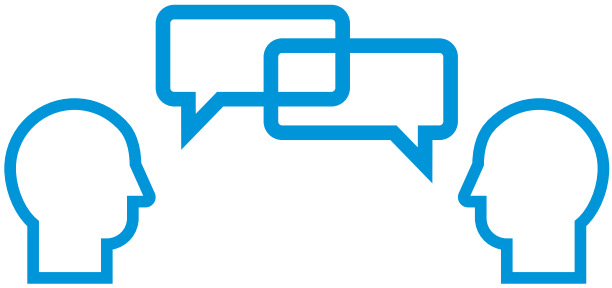
In een Just Culture dienen regels en procedures om de laatste persoon als "gereedschap" te ondersteunen.

Organisaties en politici hebben de neiging te stellen dat veiligheid altijd de eerste prioriteit heeft. Maar dat kan in de echte wereld nooit waar zijn. Een organisatie levert een product of een dienst en dat product of die dienst moeten voor de samenleving betaalbaar zijn. En op tijd worden geleverd, niet als het te laat is. En natuurlijk moet ook het veiligheidsniveau voor de samenleving acceptabel zijn. Er zal dus altijd sprake moeten zijn van het vinden van een evenwicht tussen strijdige doelstellingen. Als een van de doelstellingen wordt verwaarloosd zal het resultaat onvoldoende zijn. Door te stellen dat veiligheid de hoogste prioriteit heeft wordt dat zoeken naar evenwicht uit beeld geduwd, want het kan per definitie niet plaatsvinden. Maar natuurlijk, want onvermijdelijk, vindt de afweging tussen veiligheid en andere doelen wel plaats en dat moet onder ogen worden gezien. Alleen dan is het immers mogelijk de gemaakte afwegingen met anderen te delen en zeker te stellen dat inderdaad zowel voor de organisatie in het bijzonder als voor de samenleving als geheel de beste keuzes zijn gemaakt. En dus de optimale balans is gevonden.

In een Just Culture wordt eerlijk gecommuniceerd aan de laatste persoon dat aan veiligheid groot belang wordt toegekend, maar dat de inspanningen op dit terrein in balans moeten zullen zijn met de bedrijfsbelangen.

De wereld is fundamenteel onvoorspelbaar. Daarom is weerbaarheid, veerkracht, onmisbaar als je een organisatie zeer betrouwbaar wilt maken. Het begint ermee dat de techniek en de procedures aan specifieke eisen moeten voldoen. Maar het belangrijkste is de weerbaarheid van de mens. De actoren binnen de organisatie moeten de kennis en de kunde hebben om in onverwachte situaties de juiste beslissingen te kunnen nemen. Ze moeten weten hoe te handelen als dingen niet gaan volgens planning of verwachting, hoe afwijkingen op te vangen, wat te doen en naar wie te luisteren. Omdat de wereld fundamenteel onvoorspelbaar is, kan immers niet elke mogelijke situatie in een procedure worden gevangen.
In een Just Culture wordt de laatste persoon in staat gesteld ook bij onverwachte omstandigheden veilig te blijven opereren. Dit vraagt om ondersteuning vanuit de organisatie, goed samenspel, de beschikbaarheid van hulpbronnen in je team en de organisatie en, niet ter vergeten, getraindheid.

## Voorstel aanpak voorbereiding gapanalyse



1. Bevraag ten minste zes mensen (‘laatste personen, dus mensen die het risicovolle werk doen en tevens ook zelf een risico lopen) vanuit verschillende vakgebieden (operations, maintenance en projects).
2. Gebruik de beschikbare vragenlijst.
3. Creëer een veilige en geschikte omgeving. (een wandeling over het terrein?)
4. Gebruik de juiste gesprekstechnieken: LSD (luisteren, samenvatten en doorvragen).
5. Maak van elk gesprek een kort verslag dat u kunt gebruiken als reality check bij de Just Culture gapanalyse workshop.

De hierboven beschreven aanpak is erop gericht om direct in de praktijk aan de slag te gaan met de Just Culture bouwstenen (met name ‘verhalen vertellen’ en ‘diep(t)e analyse’). Uiteraard zijn ook andere werkvormen mogelijk (denk aan schriftelijke vragenlijst). De keuze staat vrij.

## Voorstel aanpak gapanalyse workshop

1. In de gapanalyse workshop wordt met alle aanwezigen De DEGAS-cirkel doorlopen. Dit doen we door de zes bouwstenen op de vloer te visualiseren. De deelnemers krijgen allereerst een introductie per bouwsteen en bepalen vervolgens aan de hand van de bedrijfscasus gezamenlijk waar ze staan en waar ze in de komende maanden naartoe willen werken. De uitkomsten van de gesprekken met de laatste personen worden ingebracht.
2. Aanwezigen: directie, SHEQ, 1-lijns leidinggevenden, personeelszaken, operators, technologen, engineer, maintenance, operations, ondernemingsraad.
3. Per bouwsteen is een flip over beschikbaar om aantekeningen te maken (wat functioneert al t.a.v. deze bouwsteen en wat kan beter?).
4. Aan het eind van de workshop is er een gedeeld beeld ontstaan over de nul situatie en de gewenste situatie.

## Van gapanalyse naar actieplan

Vervolgens werkt het bedrijf de gapanalyse kwalitatief uit – wat functioneert, wat kan beter, wat is de gap? Gebruik het liefst beelden en verhalen ter presentatie in de eerste workshop. Ook de ideeën omtrent het plan van aanpak worden uitgewerkt. Wat gaat het bedrijf de komende maanden concreet doen om de Just Culture te versterken?

# Tool 2: Quick Scan: Stellingen gapanalyse Just Culture

## Inleiding

Deze stellingen zijn bedoeld om in je bedrijf met de mensen die het risicovolle werk doen (en daarmee ook het grootste risico op een ongeval lopen) het gesprek aan te gaan over Just Culture.

Het perspectief van de werkvloer staat centraal en luisteren & doorvragen helpen om de dialoog gestalte te geven (bouwsteen 'verhalen vertellen'). Vraag om voorbeelden c.q. concrete situaties. Ook kan het helpen om te vragen naar wat er nu goed gaat en wat er per bouwsteen verbeterd kan worden.

Het kan helpen om in het gesprek een recente lastige situatie dan wel (bijna) ongeval als referentiepunt te gebruiken.

Bevraag ten minste zes mensen vanuit verschillende vakgebieden (operations, maintenance en projects). Maak van elk gesprek een kort verslag dat je kunt gebruiken als reality check bij de Just Culture gapanalyse workshop.

## Quick Scan: Stellingen gapanalyse

### Bouwsteen 1: Just Culture

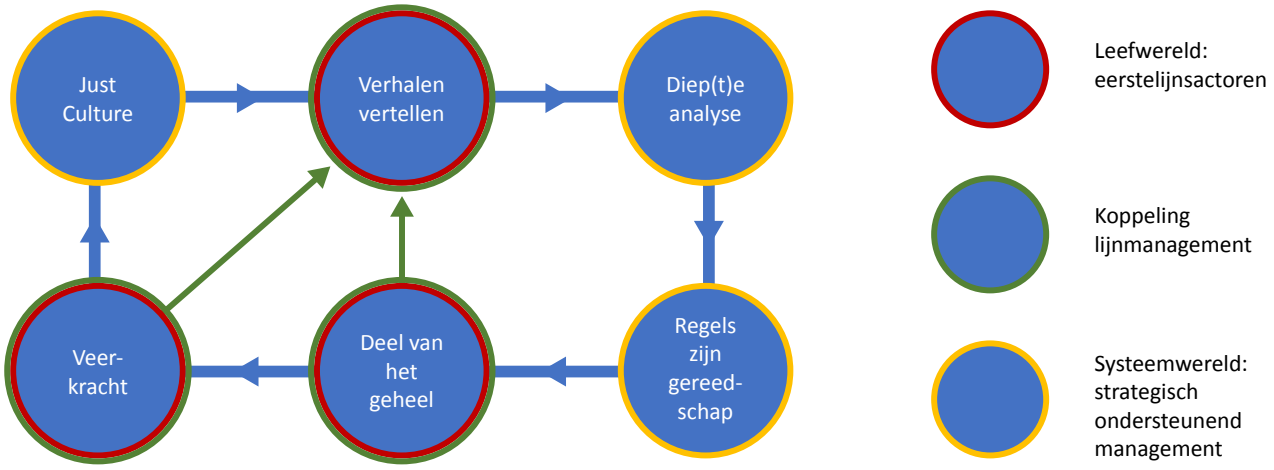
- Mensen die afwijkingen, ongevallen en bijna ongevallen eerlijk melden, hoeven niet bang te zijn voor disciplinerende maatregelen of reputatieschade.
- Als wij melden, krijgen wij altijd feedback t.a.v. wat er met hun melding wordt gedaan.
- Het is voor ons duidelijk wat in ons bedrijf de grens tussen gewenst en ongewenst (bonafide en malafide) veiligheidsgedrag is.

### Bouwsteen 2: Verhalen vertellen

- Het vertellen van het verhaal achter een voorval (afwijking van de regel, fout of (bijna) ongeval) is onderdeel van onze cultuur.
- In werkoverleg of in speciale bijeenkomsten besteden we tijd aan het uitwisselen van ervaringen met afwijkingen en (bijna) ongevallen.
- Als mensen het eerlijke verhaal vertellen, wordt hiervan geleerd en volgen er acties om een volgende keer problemen te voorkomen.

### Bouwsteen 3: Diep(t)e analyse

- Als van regels wordt afgeweken, zoeken we eerst naar waarom dat nodig was (basisoorzaken).
- Onze mensen zijn uitgebreid getraind om diepteonderzoek te doen naar de oorzaken van afwijkingen, ongevallen en bijna ongevallen.



- Alle betrokkenen worden in staat gesteld om weerwoord te geven als er eenmaal een analyse op papier staat.

### Bouwsteen 4: Regels als gereedschap

- Regels komen tot stand in overleg met alle betrokkenen.
- Regels zijn geen doel op zich, we bekijken regelmatig wat we nodig hebben.
- We zijn als medewerkers getraind aan de hand van een werkbaar instrumentarium om beredeneerd af te kunnen wijken van regels en procedures als de omstandigheden daarom vragen.

### Bouwsteen 5: Deel van het geheel

- Wij vinden veiligheid belangrijk, maar wegen dat zorgvuldig af tegen andere belangen.
- Onze collega's in de voorbereiding van het werk zoals sales, engineering, planning en werkvoorbereiding helpen ons om ons werk veilig te kunnen uitvoeren.
- Leidinggevenden zijn beschikbaar om moeilijke afwegingen tussen veiligheid en bijvoorbeeld 'het werk afkrijgen' te bespreken.

### Bouwsteen 6: Veerkracht

- Wij zijn getraind in het omgaan met risicoscenario's in veranderende, onverwachte omstandigheden en bij tegenslag.
- Wij zijn alert op 'kleine aanwijzingen die duiden op een verhoogd risico' (early warning signals) en weten hoe we moeten reageren als wij dingen zien die mogelijk veiligheid of andere cruciale aspecten van de bedrijfsvoering kunnen verstoren.
- Bij onverwachte situaties kunnen we als vakmensen terugvallen op goed werkende checklists, teamwork en hulpbronnen die in de organisatie beschikbaar zijn.

# Tool 3: Voorzet actieplan 'Ontwikkelen van een Just Culture'

## Inleiding

In het kader van het Just Culture vijf stappenplan gaat u na het uitvoeren van de gapanalyse een actieplan opstellen.

Dit plan is bedoeld om u te helpen te bepalen welke acties op welke manier worden geïnitieerd en met welk doel voor ogen.

In deze tool staat eerst een korte toelichting op de beoogde vijf stappen om te komen tot een Just Culture.

In de tweede paragraaf staan richtinggevende vragen die bedoeld zijn om uw bedrijfsspecifieke actieplan te stroomlijnen. Deze vragen zijn niet bedoeld als dwingend format, maar als denkkader.

*"Leadership is solving problems. The day soldiers stop bringing you their problems is the day you have stopped leading them. They have either lost confidence that you can help or concluded you do not care. Either case is a failure of leadership."*
— General Colin Powell, former U.S. Secretary of State Lees meer

## Toelichting vijf stappen

Het door Duurzame Veiligheid 2030 aan de pilotbedrijven voorgestelde vijf stappenplan (petro)chemie markeert diverse fasen van het pilotproject Just Culture.

Stap 1. Omarmen Just Culture: De bedrijven zijn benaderd en geworven door I&W om deel te nemen aan een pilot die de moeite waard leek om de, latente of expliciete, ambities richting een Just Culture te verwezenlijken.

Stap 2. Inventarisatie: Na de intake is vanuit de startsituatie door ieder bedrijf beschreven wat de stand van zaken is m.b.t. de 6 Just Culture bouwstenen. De beschrijving is gedaan in de vorm van sterke punten en verbeterpunten tijdens de gapanalyse workshop.

Stap 3. Analyse: In de nu volgende fase stelt ieder bedrijf de prioriteiten vast ten aanzien van de verbeterpunten waar men aan wil en kan werken gedurende de looptijd van het project (t/m eind september 2020) met de beschikbare mensen en middelen.

Stap 4. Aanpassen/toevoegen: De prioriteiten worden vertaald in acties en opgenomen in het bedrijfsspecifieke actieplan. Hierin is opgenomen hoe het bedrijf de Just Culture stappen zet en de bouwstenen verder ontwikkelt, uitgaande van de startsituatie die in de gapanalyse workshop is vastgesteld.

Stap 5. Verbinden: Aan het eind van het project heeft ieder bedrijf inzicht in de behaalde resultaten en het verder ontwikkelen van de geselecteerde bouwstenen. Ook heeft het bedrijf dan inzicht welke bouwstenen nog verder kunnen worden ontwikkeld en welk plan daarbij hoort. Aldus kan het bedrijf de Just Culture verder ontwikkelen met daarin een samenhangend en samenwerkend geheel van bouwstenen richting een werkende DEGAS-cirkel.

## Richtinggevende vragen Actieplan

### Wat en waarom - kort en krachtig als een "elevator pitch"

- Met welke gerichte actie(s) wil je de komende maanden Just Culture versterken?
- Formuleer in 1 zin: Wat wil je hiermee bereiken?

### Waartoe

- Wat is een goede beschrijving van de gewenste situatie van het bedrijf over 1-2 jaar?
- Welk gedrag wilt u zien van management tot medewerkers en leiding over 1-2 jaar?
- In welke behoefte wordt hiermee voorzien?
- Wie hebben hier profijt van?
- Wanneer ben je tevreden?

### Waarom

- Waarom Just Culture? Wat was de noodzaak of aanleiding om deel te nemen aan de pilot?
- Hoe heeft het management de principes van Just Culture omarmd, welke beslissingen zijn genomen en acties in gang gezet?
- Wat is 'de kans'?

### Wat

- Wat heeft de gapanalyse opgeleverd?
  - Wat zijn de sterke punten per bouwsteen?
  - Wat zijn de verbeterpunten per bouwsteen?
- Welke acties zijn vastgesteld om de bouwstenen verder te ontwikkelen?
- Kunt u aangeven welke acties zijn gericht op welke bouwstenen in de Pilot?
- Kunt u aangeven welke acties nodig zijn om welke bouwstenen verder te ontwikkelen, maar nog niet in het actieplan voor de pilot kunnen worden opgenomen? (dus: wat wil je eventueel later doen?)

### Wie en hoe

- Wie is de eigenaar van de actie en wie is verantwoordelijk voor uitvoering en resultaat?
- Welke mensen en middelen zijn toebedeeld aan iedere actie?
- Hoe ziet een realistische planning eruit om het actieplan te realiseren?

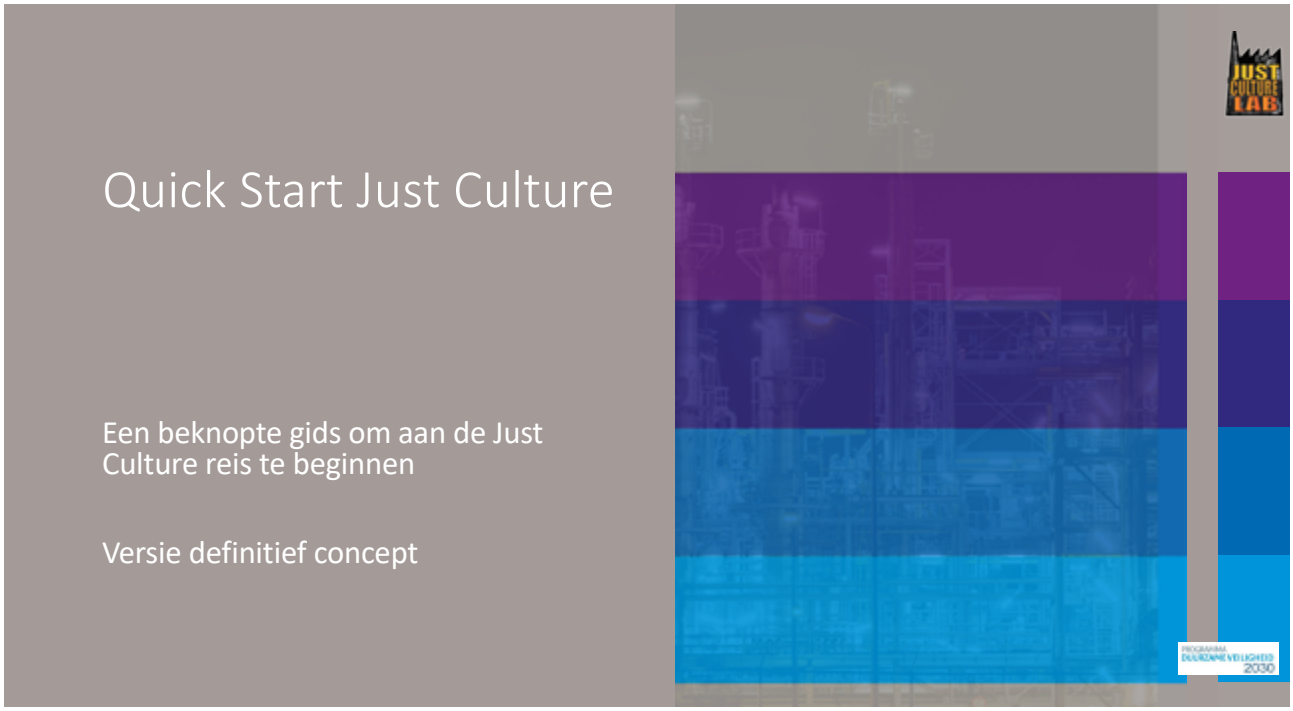
## Tool 4: Quick Start Just Culture

Een van de tools die op basis van de ervaringen van het Just Culture Lab is ontwikkeld, is de Quick Start Just Culture. De Quick Start Just Culture is een handreiking om op een praktische manier te starten met het bouwen aan Just Culture. De Quick Start is bedoeld voor HSE leaders, site management etc.

Omdat de Quick Start bedoeld is om als zelfstandig instrument te fungeren is die niet in deze rapportage opgenomen maar apart gepubliceerd in PPt en PDF-format.

De Quick Start Just Culture is opgebouwd uit de volgende onderdelen:

- Wat is een Just Culture?
  - Overzicht en korte uitleg zes bouwstenen
- Waarom werken aan een Just Culture?
  - Motivaties vier bedrijven in de (petro)chemie
- Hoe start je een Just Culture reis?
  - Het vijf stappenplan toegelicht
- Wat komen bedrijven zoal tegen op hun Just Culture reis?
  - Voorbeelden van leiderschapsdilemma's en oplossingsrichtingen
- Wie kunnen u op weg helpen?
  - Regionale netwerken, vakverenigingen en brancheverenigingen



## Tool 5: Aspen toolbox verhalen vertellen en verdiepend onderzoek

### Toelichting

De bouwsteen 'verhalen vertellen', of het nu gaat om dingen die goed gaan of dingen die niet volgens plan verlopen, vraagt om goed geregeld vervolg. Diep(t)e onderzoek helpt om inzicht te krijgen om de oorzaken van een afwijking te achterhalen en te begrijpen. Goede praktijken begrijpen, helpt om te kijken waar belemmering en kansen liggen om beter te presteren. De vakman (de laatste persoon zoals de operator, laborant, monteur) staat daarin centraal. Just Culture is daarbij een voorwaarde. Tegelijkertijd helpt ervaring met verhalen vertellen en follow up geven de Just Culture te ontwikkelen.

Aspen Oss B.V. heeft de afgelopen jaren met ondersteuning van Opteamise een systematiek ontwikkeld die uitgaat van het herkennen en onderkennen van afleiders die tot een ongewenste situatie aanleiding kunnen geven of hebben gegeven. Operators en hun leidinggevenden zijn erin getraind de door de laatste man gesignaleerde afleiders te herkennen, te benoemen en te registreren bij de shift hand over. Bij de ploegen is een beheersstructuur ingeregeld om deze systematisch op te volgen.

De leidinggevende rapporteert deze aan de operations manager die ze dagelijks/wekelijks verzamelt en evalueert. Afhankelijk van de nodige follow up worden afleiders diepgaander onderzocht en naar mogelijke oplossingen onderzocht. Dit gebeurt in daarvoor voorbereide processen en communicatiekanalen en die zo nodig tot op MT-niveau tot besluitvorming leiden.

In een toolbox "De Afleider Hakmachine" wordt deze manier van werken bij Aspen uitgelegd en gestimuleerd. In de toolbox worden afkoringen gebruikt, de belangrijkste zijn:

- SIT Safety Improvement Team
- SAT Speciaal Actie Team
- CO3 Chemische Operatie nr 3.

Als onderdeel van de uitwisseling van goede praktijken van de bedrijven heeft Aspen de toolbox in verkorte vorm toegelicht. Dit als voorbeeld van hoe het bedrijf een basis heeft gelegd voor verhalen vertellen en de opvolging daarvan. Deze samenvatting volgt hieronder. De afleider-hakmachine is een metafoor voor het oplossen van afleiders die de vakman of - vrouw hinderen in het veilig en gezond werken.

Aspen staat open voor toelichting van het project Just Culture. U kunt daarvoor contact opnemen met Marco van der Linden (zie colofon).

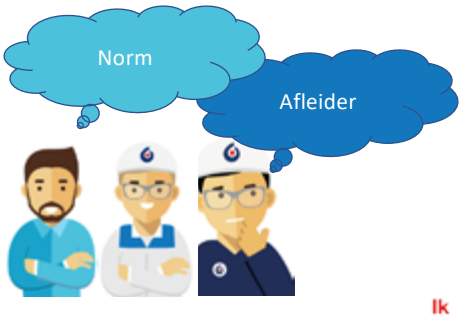
# De Afleider Hakmachine

## Inleiding

Deze afleider hakmachine is een continu proces om afleiders van de laatste persoon te reduceren.

Afleiders zijn gebeurtenissen die je afleiden van je geplande werk waardoor de focus op het geplande werk achteruit gaat. Hierdoor kunnen incidenten ontstaan op het gebied van SHE en GMP.

In deze machine worden:
- Barrières herkend en bewaakt,
- Stop momenten genomen
- Afleiders geïdentificeerd, geprioriteerd en weggenomen.




aspen oss b.v.

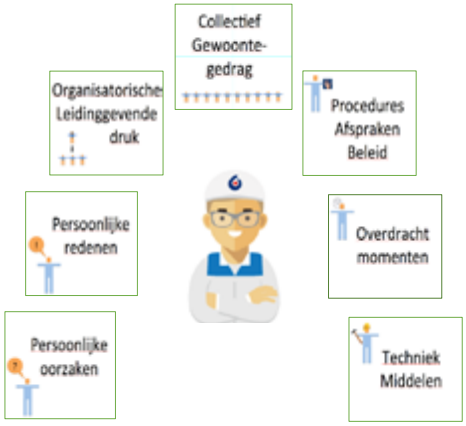
Ik werk veilig of ik werk niet

# Afleiders

Afleiders kan je in onderbrengen in groepen, zie figuur 1:
Bij elke groep zijn er afleiders die het werk negatief beïnvloeden.

**Voorbeeld 1:**
‘s Morgens vlak voor je naar het werk gaat krijg je een telefoontje van de garage met de mededeling dat reparatie geen zin meer heeft en dat het tijd wordt om naar een nieuwe auto uit te kijken. Morgen zou je met de familie op vakantie gaan. Dit komt erg slecht uit. Je blijft piekeren om een oplossing te vinden. Dit kan een afleider ‘persoonlijke oorzaken’ zijn.

**Voorbeeld 2:**
Procedures zijn niet duidelijk of spreken elkaar tegen waardoor het werk niet veilig uitgevoerd kan worden. Dit valt onder de noemer van procedures, afspraken, beleid.

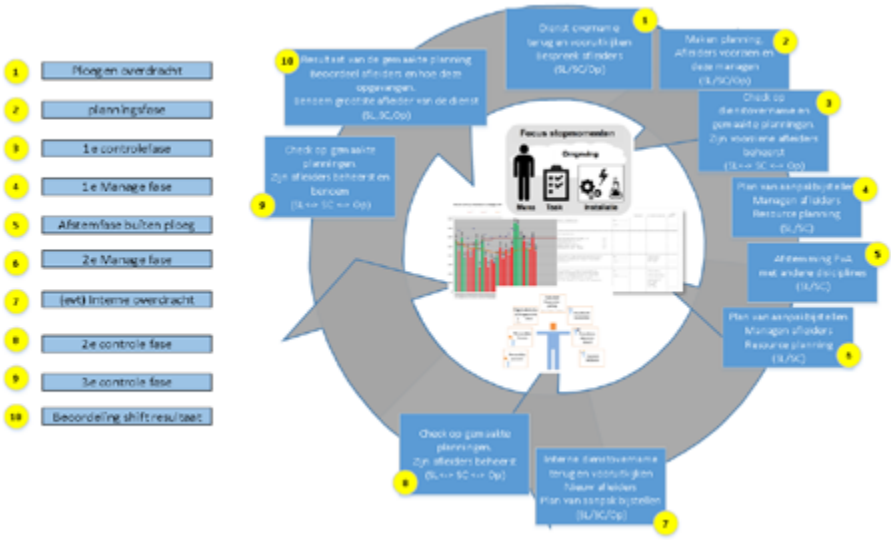



Figuur 1

aspen oss b.v.

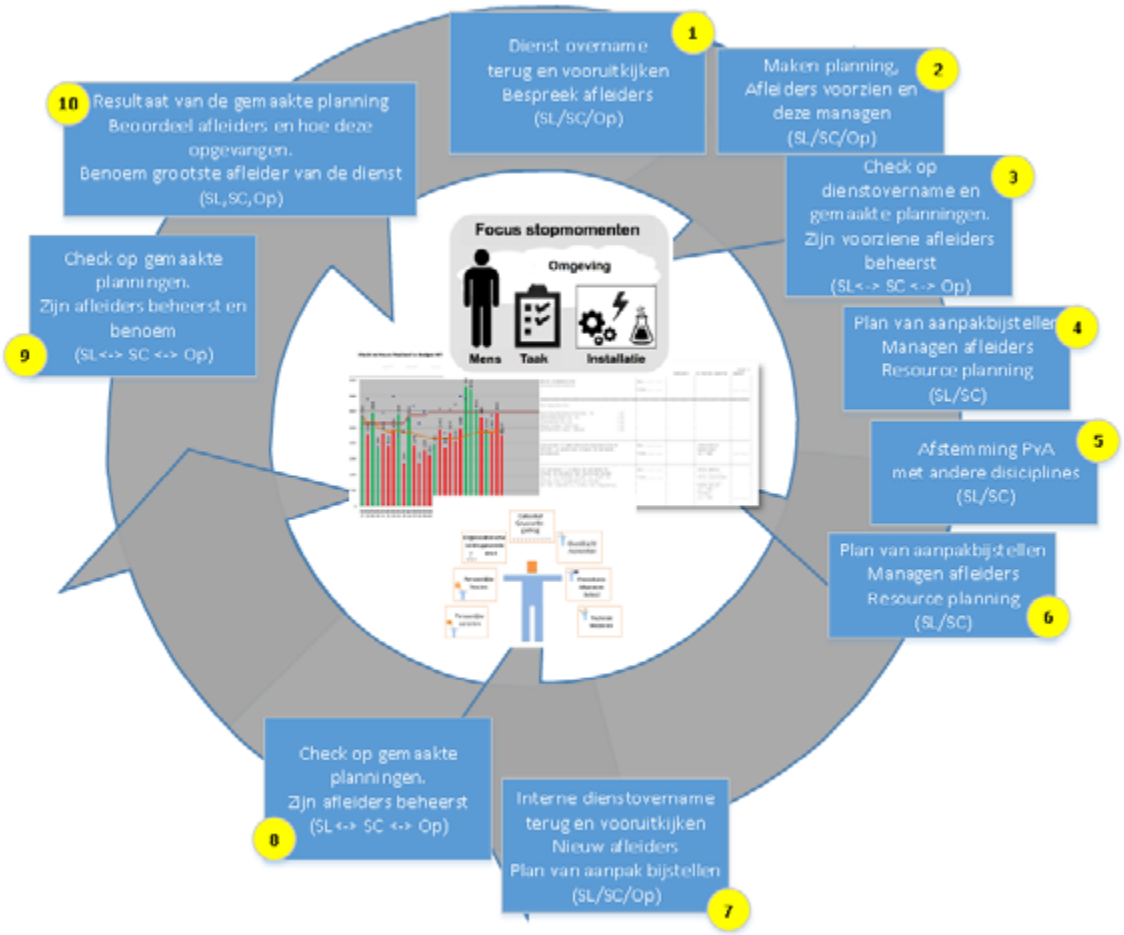
Ik werk veilig of ik werk niet

## Beheersstructuur – voorbeeld CO3




aspen OSS B.V.

Ik werk veilig of ik werk niet



# De Afleider Hakmachine

### Veilig voelen om te melden (Just Culture)

In de veilige setting van het dagelijkse ploegoverleg worden de afleiders opgehaald.

- Welke afleiders zijn er te beheersen; mens, taak, installatie en omgeving?
- Hoe beheers ik deze afleiders?

### Verhalen vertellen: Wie werden, op welke manier, 'gehoord'? (verhalen vertellen)

Na de (dienst) overdracht maakt iedere operator een planning voor de werkzaamheden van de dag.
Een onderdeel is de identificatie van afleiders. Waarna de planning en de afleiders worden toegelicht aan collega's bij het informatie overdrachtsbord.

aspen oss b.v.

Ik werk veilig of ik werk niet

# De Afleider Hakmachine

### Welke scenario's werden onderzocht? (incidenten onderzoeken)

Inventarisatie en prioritering (top 3).
Onderzoeken van de achterliggende oorzaak om deze structureel weg te nemen.

### Welke nieuwe of gewijzigde afspraken, innovaties, regels kwamen hieruit? (regels als tool)

Sommige afleiders zullen kunnen door een goede kalibratie worden opgelost in het SIT of in het Shiftlead overleg.
Andere afleiders worden doorgestuurd naar het MT van de afdeling
Sommige afleiders zijn afdeling overschrijdend en kunnen aan het SAT overgedragen worden.

aspen oss b.v.

Ik werk veilig of ik werk niet

# De Afleider Hakmachine

**Welke rol speelden de andere belangen? (deel van het geheel)**

Bij het oplossen van de afleiders worden naast veiligheidsbelangen ook GMP, tijd en kosten meegewogen.
Shiftleads zijn eigenaar van een afleider en de voortgang wordt bewaakt in het MT-overleg van de afdeling.

**Hoe veerkrachtig is de oplossing en hoeveel ruimte wordt er gelaten voor vakmanschap? (veerkracht)**

Afhankelijk van de aard van afleider kan deze:
- door de laatste persoon
- operatie  of
- in een multidisciplinair team worden uitgewerkt.

aspen oss b.v.

Ik werk veilig of ik werk niet

## 4.2 Verder lezen, kijken en geïnspireerd worden

### 4.2.1 Lezen

- De rapportages van programma Duurzame Veiligheid 2030
  - Roadmaps waar pilotproject deel van uit maakt
  - Fase 1: Just Culture, Transparantie in de luchtvaart
  - Fase 2 Just Culture – Stappenplan (petro) chemie:
  - Fase 3 Just Culture - resultaten pilotproject:
    - Just Culture in de praktijk, De lessen van vier bedrijven in de (petro)chemie
    - Quick Start Just Culture, een PowerPoint
- Safety Delta Nederland (opvolger van het programma DV 2030)
- Sydney Dekker
  - Just Culture, Restoring Trust and Accountability in Your Organization, third edition (2017) CRC Press
- Jop Groeneweg
  - Just culture voor melden zonder angst
- Het Resilience Academy-team heeft het voornemen enkele artikelen te publiceren in branche en vaktijdschriften, houd daarvoor de site van de Resilience Academy in de gaten.
  - www.resilienceacademy.nl

### 4.2.2 Kijken

- Een nadere uitleg van de DEGAS-cirkel en instructievideo's die daarbij zijn geproduceerd zijn te vinden op de website adviescollege-degas.nl
- Sydney Dekker: 4-delige collegereeks over Just culture

### 4.2.3 Praten

- Bedrijven met name Vopak en Aspen Oss B.V. staan open om ervaringen te delen.
  U kunt daarvoor contact opnemen met een van de deelnemers van de bedrijven, met name de SHE-managers of -deskundigen, zie volgende pagina.
- De volgende brancheorganisaties besteden aandacht aan de ontwikkeling van Just Culture en het verbinden van bedrijven om onderling het verhaal te laten vertellen.
  - Veiligheidsnetwerken te bereiken via een gezamenlijke website
  - Veiligheid voorop
- De vakvereniging NVVK zal dit in haar verdere activiteiten aandacht blijven geven

Met dank aan:
- De managers, projectleiders en deelnemers bij de bedrijven:

Air Liquide Benelux Industries
- Philippe Engels, Site Manager Locatie Rozenburg
- Marloes Moerman, Site Manager PerGen
- Rob Laarman, HSQE Engineer Rozenburg
- Ruud de Vos, HSQE Engineer PerGen

Aspen Oss B.V.
- Herbert van der Hoek, Manager SHE en HR
- Kicki Martens, Compliance Engineer
- Fred van Noort, Shift-Lead
- Hein Geerts, Operations Manager
- Misha Kalcik, HR Business partner
- Marco van der Linden, Safety Manager

Sachem Europe BV
- Stefan Arts, Plant Director
- Alex Marcus, HSE-QA Coordinator

Vopak
- Harold Corstjens, Head of SHEQ Europe & Africa, Vopak Management Netherlands B.V.
- Erwin Schouwenaars, SHEQ Manager, Vopak Terminal Vlaardingen B.V.

- De leden van de begeleidingscommissie:
  - Nicolette Bouman (voorzitter, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat)
  - Els Rutten (Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat)
  - Kyra Kieskamp (RIVM)
  - Gea Stam (RIVM)
  - Sjoerd Post (RIVM)
  - Johan van Middelaar (TNO)
  - Rokus Renirie (Ministerie van Sociale Zaken en werkgelegenheid)

Design: mariëtte jongen vormgeving