

Veiligheidscultuur bij Aspen

Geen afleiding

Aspen is een van de vijf Brabantse bedrijven die voor het project Veiligheidscultuur in theorie en praktijk van de provincie Noord-Brabant een inkijk geven in hun veiligheidspraktijk. Hoe verbeteren zij de veiligheidscultuur?

Tekst Guus Koomen en Frank Guldenmund

In 2013 nam Aspen Pharmacare Holdings de chemische en biochemische activiteiten in Oss over. In deze periode uitte de organisatie haar zorgen over het nalevingsgedrag en de ongewone voorvallen daar. Daarnaast nam de druk toe als gevolg van veel openstaande acties vanuit de Brzo-inspecties. Hierdoor ontstond het besef dat er écht iets moest gebeuren.

Aanpak op hoofdlijnen

In 2013 startte Aspen met de ontwikkeling van het zogenoemde Brzo-compliance programma. Dit is geëvolueerd tot het Safety Excellence Programma (SEP). Het doel van het programma is om de veiligheidsrelevante verbeterprojecten van technische, organisatorische en bedrijfsculturele aard te volgen en beheren. Dit vormt een kapstok voor meerdere initiatieven tot verbetering. Figuur 1.1 op pagina 24 laat de opbouw van het programma zien.

Onder het SEP vallen de volgende projecten:

- » Opvolging Incidenten (A).
- » Technische verbeteringen (B).
- » Organisatorische verbeteringen (C).
- » Bedrijfscultuur projecten (E).

Naast deze projecten volgt het SHE-core team het veiligheidsverbeterplan.



foto: Aspen/Babet Hogervorst



laatste persoon



Safety Excellence Program



Figuur 1.1 Safety Excellence Program.

SHE-core team ingericht

Om de projecten te monitoren op de voortgang is een SHE-core team ingericht. Dit team bestaat uit de site director, de plantmanagers en de MT-leden, onder wie de SHE- en Q-managers. Hiermee borgt Apsen dat de aanpak in de lijn is belegd en het hoogste niveau van de organisatie is betrokken.

Ieder project heeft een projectleider en een projectteam. Daarnaast is er een programmateam om onder andere de agenda van het SHE-core team voor te bereiden en deelprojecten te leiden en te monitoren. Projecten gaan pas van start na de beoordeling of de betrokken medewerkers genoeg ruimte en middelen hebben en binnen de afgesproken tijd kunnen afronden.

Om de verbinding met de werkvloer te maken, heeft iedere ploeg of operationeel team een aanspreekpunt: de sherpa's. Zij ondersteunen en vertegenwoordigen hun team bij het realiseren van veiligheidsverbeteringen op de werkvloer.

'De laatste persoon'

De verbeteraanpak houdt ook continue aandacht in voor de optimale inzet van 'de laatste persoon'. Dat is degene die aan het gevaar wordt blootgesteld: een operator, een monteur of laborant. Het is voor de laatste persoon van belang dat hij fit, gefo-

Wat is Aspen?

Aspen ontwikkelt en produceert complexe hoogwaardige Actieve Pharmaceutische Ingrediënten (API's). Dit zijn de werkzame bestanddelen in medicijnen. De producten van Aspen, zoals heparine, peptiden en steroïden, worden verwerkt tot onder meer bloedverdunners, spierslappers, anticonceptie en anesthesiemiddelen. In Oss heeft Aspen twee productielocaties die onder het Besluit risico's zware ongevallen (Brzo) vallen. Er werken ongeveer 750 mensen.

Shiftleaders en teams 'kalibreren' frequent in werkoverleggen

cust en alert zijn werk kan doen. Zo verhoog je de kans dat deze medewerker zijn werk veilig kan uitvoeren.

Met deze gedachte heeft Aspen een aanpak ontwikkeld om te voorkomen dat er dingen zijn die de laatste persoon van zijn kerntaak afleiden. Iets wat de medewerker in het werk kan verstoren, noemen we een afleider.

Voorbeelden van afleiders zijn:

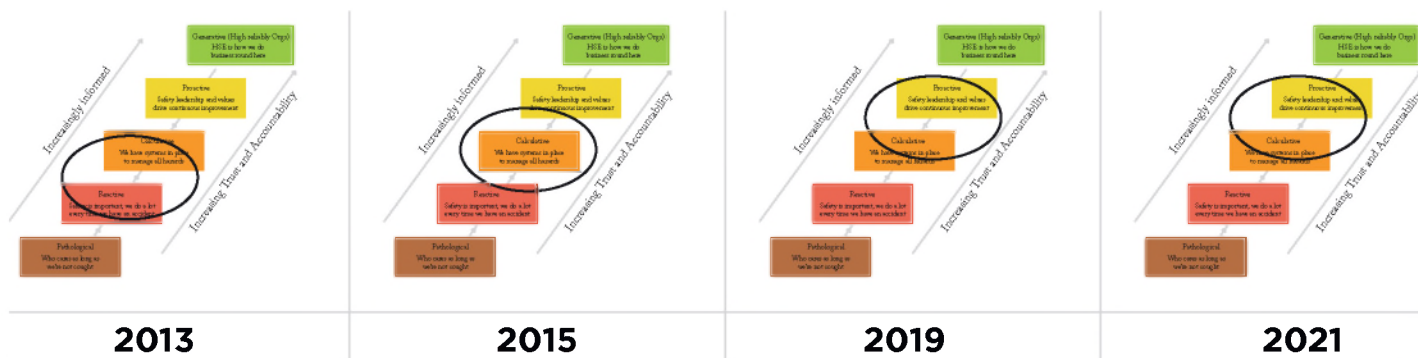
- » Het niet beschikbaar zijn van de juiste hulpmiddelen.
- » Een leidinggevende vraagt iets wat op dat moment niet goed uitkomt.
- » Een storing in een van de machines.

De laatste persoon is zelf verantwoordelijk om zijn afleiders te beheersen. Als dat niet mogelijk blijkt, kan hij hulp invoeren of een melding maken. Als medewerkers met technische werkzaamheden starten, is de Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA) een hulpmiddel om na te gaan of er geen afleiders zijn. Voor regulier werk doen medewerkers dit impliciet.

Hulp bij het aanspreken

De rol van de sherpa in dit proces vraagt zelfstandigheid, eigenaarschap en assertiviteit. Om deze medewerkers hierin te ondersteunen, heeft Aspen coaching aangeboden om ze te leren hoe je elkaar effectief aanspreekt. Het initiatief voor hulp bij het aanspreken kwam van deze medewerkers zelf.

Alle andere medewerkers hebben 'stopmomenten-trainingen'



Figuur 1.2 Veiligheidscultuurmeting.



Tips voor collega-bedrijven

Dit zijn de tips van Aspen aan collega-bedrijven:

- » Zet een stip op de horizon en volhard. Weet dat het lang kan duren, zeker bij cultuurverandering.
- » Betrek de werkvloer. Om een gedragen aanpak te krijgen, is het essentieel de werkvloer te laten meedelen.
- » Beleg een gedeeld eigenaarschap voor veiligheid van hoog tot laag in de organisatie.
- » Onafhankelijk toetsmoment. Laat periodiek door een onafhankelijke partij de voortgang beoordelen.
- » Integrale aanpak. Benader de verbetering vanuit gedrag, proces en techniek
- » Goede balans tussen vertrouwen op vakmanschap en werkinstructies (pas op voor de risico- regelreflex).

gehad. Hierin zijn de principes van afleiders en LMRA toegelicht. Bovendien is er benadrukt dat iedereen mandaat heeft om werkzaamheden niet te starten of zelfs te stoppen als er vragen zijn over de beheersing van afleiders.

Ook organisatieonderdelen buiten productie, zoals inkoop, finance en HRM, kunnen bijdragen aan het voorkomen van afleiders. Zo heeft HRM een Key Performance Indicator (KPI) om een vraag binnen 48 uur te beantwoorden. Dit voorkomt dat de medewerker in kwestie zich zorgen gaat maken omdat hij nog geen antwoord heeft gekregen.

Tot slot is de werkomgeving van de laatste persoon in deze aanpak meegenomen. Bijvoorbeeld door de plaatsing van een bord met daarop de mededeling de operator niet te storen of een gebods-/verbodsbord voor het gebruik van een telefoon.

Kalibratie van gemaakte afspraken

In een grote organisatie als Aspen, met meerdere fabrieken, afdelingen, en middelmanagementlagen, bestaat de kans dat de gemaakte afspraken tussen de fabrieken en afdelingen na verloop van tijd gaan verschillen. Om ervoor te zorgen dat de afspraken overal hetzelfde worden toegepast, 'kalibreren' shift-leaders en onderhoudsteams in de reguliere werkoverleggen frequent. Ze gaan dan na of de gemaakte afspraken bij alle afdelingen op dezelfde wijze worden nageleefd. Zo zorgt Aspen

Om verbinding met de vloer te maken, heeft iedere ploeg een aanspreekpunt: de sherpa

Life Saving Rules

Aspen life Saving rules



Figuur 1.3 Life saving rules.

ervoor dat afspraken niet alleen gelijklopen, maar ook doorlopend onder de aandacht zijn.

Life saving rules

Om de belangrijkste veiligheid-basisregels met de medewerkers te communiceren is een vijftal life saving rules ontwikkeld (zie figuur 1.3).

Om ervoor te zorgen dat deze regels ook daadwerkelijk effectief zijn:

1. Is bewust gekozen voor een compact aantal regels zodat ze makkelijk te onthouden zijn.
2. Zijn de regels in afstemming met de gebruikers en het management vastgesteld.
3. Is goed gekeken of deze regels in de praktijk ook daadwerkelijk goed naleefbaar zijn.

De life saving rules worden in een doorlopende cyclus onder de aandacht gebracht bij alle Aspen Oss-medewerkers.

Verder nam Aspen deel aan een project om de principes van just culture eigen te maken.

Deze praktijkbeschrijving bij Aspen is onderdeel van het project *Veiligheidscultuur in theorie en praktijk Impuls versterking veiligheidscultuur bij hoog risico bedrijven Provincie Noord-Brabant*, gemaakt in opdracht van de provincie Noord-Brabant. (Zie ook pagina 16.) «

Guus Koomen is managing partner bij Safety Improvement Company. **Frank Guldenmund** is assistentprofessor bij Safety Science & Security Group van TUE Delft.