

A vertical bar on the left side of the slide with a color gradient from blue at the top to green at the bottom.

# exolum



Leiderschap bij het leren van incidenten

Welkom !!!

Arjen Schneiders  
04-07-2022

## Agenda

- Agenda
  - Voorstellen 5 min
  - Korte vraag 5 min
  - Presentatie leiderschap bij het leren van incidenten 20 min
  - Discussie/conclusies 30 min

# Voorstellen



## Vraagstelling

- Denk na over jouw leiderschap bij het leren van incidenten
  - Beschrijf een fout voorbeeld, hoe had het beter gekund?
  - Beschrijf een goed voorbeeld, wat kunnen anderen hier van leren?

- **STAP 0 - Creëer voldoende sociale veiligheid.**
- Randvoorwaardelijk om incidenten gemeld te krijgen is dat werknemers voldoende sociale veiligheid ervaren om een melding te doen.
- **STAP 1- Is het een zwaar incident of een licht incident?**
- Bij een zwaar incident is het doen van incidentonderzoek en het besluiten tot het nemen van een verbetermaatregel in de praktijk onvermijdelijk. Voer in dat geval het onderzoek uit zoals beschreven in stap 3. Bij een licht incident ga verder met stap 2.
- **STAP 2 - Doe een vooronderzoek om leerpotentieel in te schatten.**
- Klein team: veiligheidsdeskundige met de melder en mogelijk een aantal betrokkenen. Prioriteringsmethode: risicomatrix, expert judgement. Indien prioriteit, door naar stap 3 'uitvoeren incidentenonderzoek'. Geen prioriteit, geen verdere actie, maar wel terugkoppelen naar de melder en vastleggen in de incidentendatabase.

## Leiderschap bij het leren van incidenten

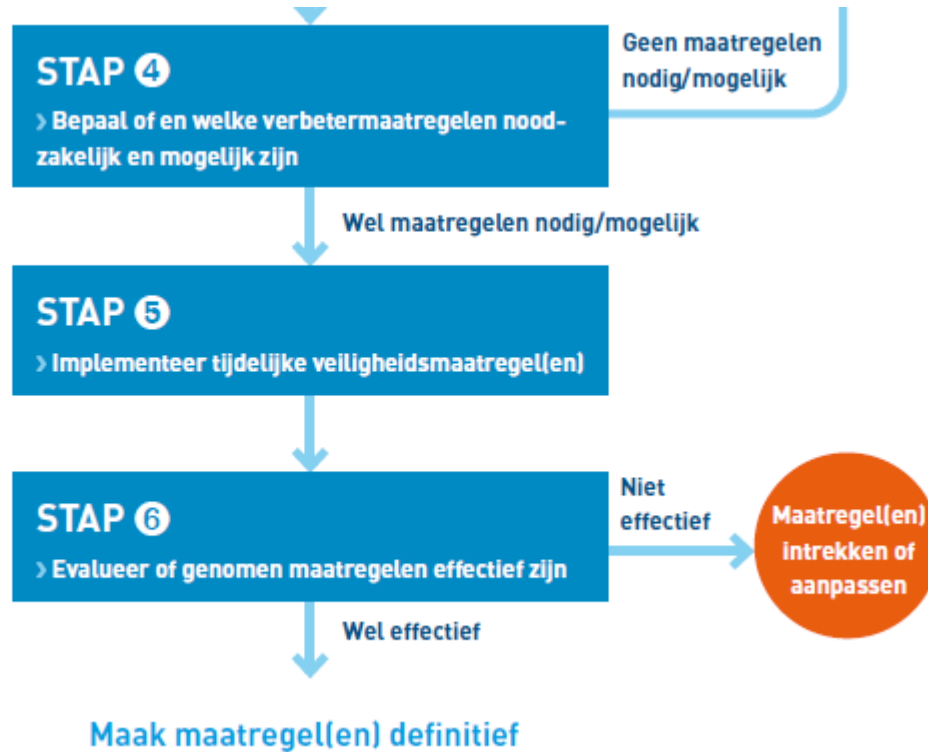
- **STAP 3 - Voer incidentenonderzoek uit volgens de new view.**
- New view: **stysteemgerichte benadering**, menselijk falen wordt niet gezien als oorzaak van het incident, maar als symptoom van onvolkomenheden in het systeem. Pas op met hindsight bias. Vergelijk met andere incidenten die zijn opgeslagen in de incidentendatabase van het bedrijf. Het product van incidentenonderzoek is een onderzoeksrapport. De kennis wordt toegevoegd aan de incidentendatabase van het bedrijf.
- **STAP 4 - Bepaal of en welke verbetermaatregelen noodzakelijk zijn.**
- Nu er inzicht is in de oorzaken van het incident kan worden bepaald of er **maatregelen** nodig en mogelijk zijn **om herhaling van het incident te voorkomen**. Als er geen maatregelen bedacht kunnen worden die zich verhouden tot het realistische risico van het incident, die in praktijk uitvoerbaar zijn en waarvan de kosten (negatieve effecten) opwegen tegen de baten (het voorkomen van herhaling van het incident) dan kan beter geen verbetermaatregel getroffen worden.

- **STAP 5 - Implementeer verbetermaatregelen, in eerste instantie tijdelijk.**
- Nieuwe interventie borgen in het bestaande veiligheidsmanagementsysteem, een technische verbetermaatregel opnemen in het reguliere onderhoudsprogramma. Verbetermaatregel in eerste instantie tijdelijk, omdat er in complexe systemen geen garantie bestaat dat de verbetermaatregel het beoogde effect heeft.
- **STAP 6 - Evalueer de genomen veiligheidsmaatregelen op effectiviteit.**
- Na een periode van ongeveer een jaar evalueren of de interventie effectief is. Als 'ja' is, dan borgen in het bestaande systeem. Als niet effectief kan besloten worden om de interventie af te schaffen, of af te schalen.





# Leiderschap bij het leren van incidenten



- **Leiderschap bij het leren van incidenten**
  - **Beschrijf een fout voorbeeld, hoe had het beter gekund?**
  - Een willekeurige plant in Botlek-Rotterdam, ca. 30 jaar geleden. Zondagochtend: plantmanager wordt gebeld: “we hebben een isolatiebrand gehad op de thermisch olie leiding”. Opgelost met stoom. Isolatie verwijderd. Mogelijk lekkende flens opnieuw verpakt. Isolatie weer aangebracht. 1 A4-tje incidentmelding ..... En door ... Twee jaar later wederom een brandje “opgelost” ... En door ....
  - **Beschrijf een goed voorbeeld, wat kunnen anderen hier van leren?**
  - Een willekeurig tankopslagbedrijf in het Amsterdams havengebied ca. 2 jaar geleden. Laadarm lekt een paar druppels stookolie. Laadarm opvangkap beter gemonteerd en restje stookolie verwijderd. Waarschijnlijk oiv zonlicht is stookolie weer vloeibaar geworden en in de opvangkap gelopen, die niet helemaal afsloot. KLAAR, of toch niet ???
  - Twee weken later wederom lekkende laadarm terwijl er geen manipulatie was op de laadarm. Incident onderzoek team aan de slag gezet om dit verder uit te zoeken, want potentieel groot risico, nl. stookolie in de haven. Hoofdvangst: tijdens manipulatie op een andere laadarm kwam er druk op een lekkende afsluiter. Deze afsluiter was de enige tussen het systeem op druk, en dat van de lekkende laadarm. Dit is tegen de bedrijfsstandaard van 2 afsluiters met bleed (of geïntegreerde double block and bleed). Actie 1: lekkende afsluiter vervangen EN tweede afsluiter en bleed geplaatst. Het niet hebben van de double block was gemist tijdens een wijziging tbv een nieuwe klant. Actie 2: alle P&ID's laten checken op aan-/afwezigheid van double blocks bij verschillende oplijningen. Ondertussen 2 nieuwe afsluiters geplaatst in het benzine (!) systeem.

- Welke rol speel je als leider in een organisatie om het leren van incidenten te bevorderen?
  - Stel middelen ter beschikking: training incidentonderzoek, geld voor verbeteringen, tijd (!), ...
  - Laat mensen zien dat leren van incidenten leuk kan zijn, en tot echte verbeteringen leidt
  - Zorg voor een goede feedback naar de incidentmelders
  
- Hoe bevorder je een just culture in je organisatie?
  - Start bij jezelf; stel openlijk (!) de vraag wat heb ik (NIET) gedaan om dit (bijna) incident te voorkomen. Je kwetsbaar opstellen geeft ook een bijdrage aan een psychologisch veilige cultuur.
  - Iedereen maakt fouten, het gaat er om uit te zoeken waarom, en hoe we de fout/het incident kunnen voorkomen. We zoeken niet naar de dader(s), maar naar het voorkomen van het incident (de fout).
  - Geef mensen vertrouwen door consistent deze boodschap uit te dragen, en daar naar te handelen
  - Geef mensen die een incident rapporteren waarbij zij persoonlijk een rol spelen een compliment voor hun openheid
  - Alleen bij een moedwillige fout (= een overtreding), wordt een passende corrigerende actie genomen.

# Discussie/conclusies

## Vraagstelling

- Denk na over jouw leiderschap bij het leren van incidenten
  - Beschrijf een fout voorbeeld, hoe had het beter gekund?
  - Beschrijf een goed voorbeeld, wat kunnen anderen hier van leren?

## Discussie / conclusies

- Welke rol speel je als leider in een organisatie om het leren van incidenten te bevorderen?
- Hoe bevorder je een just culture in je organisatie?

exolum

exolum

**Make money, stay safe and have fun!!!**

**Dank u!**



- Handreiking Leren van incidenten – Veiligheid Voorop – Januari 2020 - Crisislab