



Richtlijn voor hogere leidinggevenden van hoog-risicovolle bedrijven

Management van procesveiligheid

Samenvatting

Inleiding

‘Als je veiligheid duur vindt, wat dacht je dan van een ongeval...’ is een bekend gezegde in de procesindustrie. Het doel van deze richtlijn is hoger leidinggevenden een beter inzicht te geven in wat procesveiligheidsmanagement inhoudt. Deze richtlijn benoemt de vaardigheden en kennis die nodig zijn om een veilige bedrijfsvoering en duurzaam succes te realiseren. Met dit raamwerk voor procesveiligheidsmanagement bent u in staat de baten en gevaren van een risicovol bedrijf in balans te krijgen.

De meeste risicovolle bedrijven worden gekenmerkt door het feit dat ze catastrofale ongevallen kunnen veroorzaken met meerdere dodelijke slachtoffers, grote gezondheidsschade en omvangrijke milieuschade. Productie van chemische en petrochemische stoffen, olie- en gaswinning met de bijbehorende verwerking en energieopwekking, vereist complexe processen met intrinsieke gevaren waarmee zorgvuldig moet worden omgegaan. De maatregelen die nodig zijn om deze gevaren op een gecontroleerde manier te beheersen, zijn net zo complex en niet altijd eenvoudig te begrijpen.

“Veiligheid en betrouwbaarheid vormen de fundamentele onderdelen van alles wat we doen. Beheersing hiervan is een voorwaarde om te kunnen werken aan een efficiënte bedrijfsvoering.”

*Harro van de Rhee
ExxonMobil Rotterdam Raffinaderij manager*

Veilige bedrijfsvoering en duurzaam succes van een onderneming gaan hand in hand. Zonder goed procesveiligheidsmanagement zullen er op de lange termijn ook geen goede resultaten kunnen worden geboekt, en de consequenties van het verkeerd omgaan met grote gevaren zijn uiterst kostbaar. Bovendien reageren de samenleving en overheden vaak op grote catastrofes met strengere wetgeving die voor hele bedrijfstakken geldt, of zelfs internationaal, zoals het in het geval van Europese richtlijnen voor alle lidstaten.

Zware ongevallen kunnen niet alleen uw uiteindelijke winst negatief beïnvloeden - ze kunnen die volledig wegvagen. De afgelopen jaren is gebleken dat grote incidenten aanzienlijke gevolgen kunnen hebben voor kapitaalkosten, revenuen, verzekeringspremies, vertrouwen van investeerders en aandeelhouderswaarde. Dus waarom zou u het risico nemen? Bovendien, als u het goed doet, is het rendement hoog. En het goed doen betekent beginnen in de directiekamer en sturen van bovenaf. Beslissingen in de directiekamer hebben directe gevolgen voor de resultaten van procesveiligheid en de directie bepaalt de visie en de cultuur voor de gehele organisatie. Dit betekent dat effectief procesveiligheidsmanagement van essentieel belang is voor een duurzaam bedrijfsresultaat. Veel bedrijven in hoog-risicovolle sectoren hebben grote stappen gezet in het creëren van de noodzakelijke bedrijfscultuur en leiderschap om de frequentie en ernst van procesveiligheidsincidenten te minimaliseren.

Waarom: business case voor effectief procesveiligheidsmanagement

We leven in een tijd waarin veel belang wordt gehecht aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Zware ongevallen, zoals het ontsnappen van het dodelijk gifgas in Bhopal (India) in 1984 en (meer recent) de explosies bij BP Texas City (VS), Buncefield (Engeland) in 2005 en Chemiepark (Rotterdam) in 2011, hebben geleid tot zorgen in de samenleving, bij belanghebbenden en toezichthouders. Dankzij verbeteringen op technisch gebied en in managementsystemen zijn de risico's teruggebracht, maar doordat over de hele wereld zware ongevallen blijven plaatsvinden, veranderen de verwachtingen van het publiek ten aanzien van hogere leidinggevenden in ongunstige zin.

Er zijn verschillende commerciële redenen waarom goed procesveiligheidsmanagement zakelijk zeer verstandig is. Enkele voordelen van goed beheerde activa en processen zijn:

- minder onderbreking van de productie en hogere beschikbaarheid van de installatie;
- onderhoudsbudgetten zijn eenvoudiger te voorspellen;
- installaties en apparatuur gaan langer mee;

- verbeterde efficiëntie en flexibiliteit;
- betere relaties met werknemers, belanghebbenden en toezichthouders, en
- aantrekkelijker tarieven voor kapitaal en verzekeringen.

Door deze factoren is de productie soepeler te plannen en kan het bedrijf beter en productiever draaien. Bovendien ontstaat hierdoor een minder stressvolle werkomgeving voor zowel leidinggevendenden als werknemers.

Leiders moeten de risico's begrijpen die aan de activiteiten van hun organisatie zijn verbonden en het risico van zware ongevallen afwegen tegen de andere bedrijfsrisico's. Hoewel zware ongevallen gelukkig zelden plaatsvinden, zijn de mogelijke consequenties zodanig dat leiders zich bewust moeten zijn van:

- zware ongevallen als aannemelijk bedrijfsrisico;
- de onderlinge afhankelijkheid van vele hoog-risicovolle bedrijven, met de kans op verstoring van de distributieketen;
- beheersing van procesveiligheidsrisico's moet evenveel aandacht krijgen als andere bedrijfsprocessen zoals financieel beheer, handel, investeringsbeslissingen, etc.
- de potentieel catastrofale consequenties voor een bedrijf, vanwege mogelijke schade aan personen, milieu en kapitaalgoederen, de verstoring van de continuïteit en schade voor de waarde en het imago van het bedrijf.

Vraagt u zich eens af: als een operator uw installatie met hoge bedrijfskosten zou stilleggen, wat zou dan uw eerste reactie zijn?

Goed procesveiligheidsmanagement vereist de actieve betrokkenheid van hogere leidinggevendenden bij beslissingen op de werkvloer. Het is belangrijk dat zij duidelijk zichtbaar zijn in hun organisatie; zij hebben immers grote invloed op de algehele veiligheids- en organisatiecultuur.

Uit analyses van incidenten uit het verleden blijkt dat er steeds weer sprake is van gebrek aan leiderschap en een niet op veiligheid gerichte organisatiecultuur:

- niet inzien dat dingen uit de hand liepen (of uit de hand zouden kunnen lopen), vaak als gevolg van gebrek aan competenties op verschillende niveaus in de organisatie;
- het (deels) ontbreken van essentiële informatie voor het nemen van strategische beslissingen — waaronder het monitoren van prestatie-indicatoren voor procesveiligheid op directieniveau;
- het ontbreken van inzicht in het effect van veranderingen, inclusief veranderingen in de organisatie;
- gebrek aan effectief procesveiligheidsmanagement en nalaten de nodige acties te ondernemen.

Bedrijven met hoog-risicovolle activiteiten die zware ongevallen willen voorkomen, zullen rekening moeten houden met:

- permanente waakzaamheid. Dat wil zeggen: de afgelopen tien jaar geen incident meemaken, betekent niet dat het morgen ook niet gebeurt.
- krachtig reageren op zwakke signalen. Dat wil zeggen: de drempel voor interventies zeer laag neerleggen. Als iets niet in orde lijkt, dan is actie geboden door bijvoorbeeld de installatie stil te leggen en de zaak te onderzoeken.

Uit eerdere incidenten blijkt dat krachtig leiderschap op het gebied van procesveiligheid van groot belang is om catastrofes te voorkomen. Het is essentieel dat alle sectoren hieruit lering trekken om te voorkomen dat dezelfde fouten leiden tot nieuwe incidenten in de toekomst.

Toen in 2010 het Deepwater Horizon olieplatform explodeerde, vielen er 11 doden en was de olie-
verontreiniging in de Golf van Mexico verwoes-
tend. Naar aanleiding hiervan moest de CEO van
BP voor het Amerikaanse Congres verschijnen
om vragen te beantwoorden. Bovendien kelderde
de aandelenkoers als gevolg van het verlies van
vertrouwen onder de aandeelhouders. Sindsdien
heeft het bedrijf de upstream business herzien
en de manier waarop het bedrijf omgaat met
veiligheid en operationele risico's verandert. Dit
wordt nu geleid door iemand uit het hoogste
uitvoerende orgaan van BP.

Hogere leidinggevenden moeten zich ook bewust zijn
van de verschillende wettelijke voorschriften in de
landen waar ze actief zijn. Veel landen hebben
wetgeving die:

- bepaalde wettelijke verplichtingen oplegt aan
besturen, organisaties en individuen met betrekking
tot preventie van zware ongevallen, en
- sancties bevat zoals voor doodslag door
nalatigheid van een bedrijf, als ernstige
managementtekortkomingen hebben geleid tot een
dodelijk ongeval.

Toezichthouders over de hele wereld leggen steeds
meer de nadruk op het hoogste niveau in de hiër-
archie van een organisatie als ze willen bepalen waar de
eindverantwoordelijkheid zou moeten liggen voor een
ongeval.

Wat: essentiële elementen van proces- veiligheidsmanagement

Goed procesveiligheidsmanagement vereist de actieve
betrokkenheid van hogere leidinggevenden en het is
belangrijk dat zij duidelijk zichtbaar zijn in hun
organisatie; zij hebben immers grote invloed op de
algehele veiligheids- en organisatiecultuur. Leaders
moeten de risico's begrijpen die aan de activiteiten van
hun organisatie zijn verbonden en het risico van zware
ongevallen afwegen tegen de andere bedrijfsrisico's.

Vanuit corporate governance zijn 5 gebieden bekend
waaraan u aandacht moet besteden om procesveilig-
heid goed te managen.

Dit zijn:

- Leiderschap & cultuur
- Risicobewustzijn
- Informatie
- Competentie
- Actie.



Hieronder worden de verschillende gebieden kort uitgelegd.

Leiderschap en cultuur

De CEO en leiders creëren een open omgeving waarin zij aandacht besteden aan leiderschap en cultuur en waarin mensen worden aangemoedigd om zaken betreffende procesveiligheid te melden, inclusief slecht nieuws dat aandacht verdient. Ook betekent het dat de leiders gebruik maken van elke mogelijkheid om op te treden als rolmodel en om procesveiligheid te bespreken en te bevorderen. Hoewel u als leider sommige taken rondom procesveiligheid kunt delegeren aan deskundig personeel houdt u wel zelf wel de algehele verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.

Risicobewustzijn

Om procesveiligheid te managen is het belangrijk dat de CEO en leiders de kwetsbaarheden en de risico's kennen endat zij het belang van procesveiligheid in de hele levenscyclus van hun installaties onderkennen. Zij begrijpen de kritische veiligheidsbarrières en streven voortdurend naar het versterken van die barrières. Zij zorgen voor de juiste en consistente managementsystemen voor het analyseren, prioriteren en beheersen van het risico's, met oog voor mensen, technologie en installaties. Zij houden zich persoonlijk bezig met risicobeoordeling van voorgestelde kostenbesparingen. Zij kennen de gevaren en risico's van de installaties waar gewerkt wordt met gevaarlijke stoffen.

Informatie

CEO en leiders zorgen ervoor dat procesveiligheidsprogramma's worden ondersteund met data. Dit betekent bijvoorbeeld dat de organisatie de resultaten van audits en beoordelingen analyseert en dat op vestigings- en ondernemingsniveau de belangrijkste indicatoren voor de procesveiligheid en bijna-ongevallen worden bijgehouden. Zij beschikken over meetsystemen voor het bewaken van de gezondheid van de procesveiligheidscultuur en de managementsystemen. Binnen de eigen organisatie, andere vestigingen en binnen de

sector worden ervaringen en opgedane kennis actief gedeeld. Zij zorgen voor adequate opvolging. Zij zetten veiligheidsmanagement-systemen op en bewaken/beoordelen de implementatie daarvan. Zij streven voortdurend naar verbetering.

Competentie

CEO en leiders zorgen dat hun organisatie in staat is om de gevaren van haar activiteiten te beheersen. Zij begrijpen welke vragen zij hun mensen moeten stellen en weten welke vervolgmaatregelen noodzakelijk zijn. Zij zorgen voor deskundig management, technisch en uitvoerend personeel op alle niveaus. Zij zorgen voor voortdurende ontwikkeling van deskundigheid op het gebied van procesveiligheid en van nieuwe regelingen en richtlijnen. Zij zorgen voor tijd, middelen en expertise voor gevaar- en risicoanalyses, voor effectieve training en uitgebreide scenarioplanning voor potentiële ongevallen. Zij conformeren zich aan de deskundigheid van personeel en wuiven de mening van deskundigen niet weg. Ook zorgen zij dat leiders van het bedrijf door deskundigen worden geïnformeerd over procesveiligheid als kritisch onderdeel van het besluitvormingsproces voor commerciële activiteiten. Tenslotte zijn zij in staat om open te communiceren over kritische aspecten van procesveiligheid met alle partijen.

Actie

Het is belangrijk dat CEO en leiders zorgen dat plannen helder worden verwoord en actief worden bewaakt. Zij zorgen dat praktijken in overeenstemming zijn met het bedrijfsbeleid voor procesveiligheid, dat bij investeringen en langetermijnplanningen rekeningen wordt gehouden met de gevolgen voor procesveiligheid, dat acties en corrigerende maatregelen naar aanleiding van audits op tijd worden uitgevoerd en dat er grondig onderzoek wordt gedaan naar basisoorzaken van incidenten of van bijna-ongevallen met potentieel ernstige consequenties. Zij zorgen ervoor dat risicobeheersingsplannen voor procesveiligheid en calamiteitenplannen worden ontwikkeld en dat veiligheidsmaatregelen in de conceptuele en technische ontwerpfasen van een installatie worden verwerkt ter verbetering van de intrinsieke (inherente) veiligheid van de installatie.

Hoe: self assessment

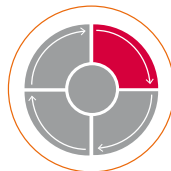
Met onderstaande vragen kunt u beoordelen hoe goed u bent in het managen van procesveiligheid. Het is belangrijk dat deze vragen door u als hoger leidinggevende worden ingevuld, en dus niet door de supervisors of veiligheidsmanager. Beantwoord de vragen zo goed als u kunt, aan de hand van 3 antwoordmogelijkheden: "ja, misschien of nee". Daarna bespreekt u met uw medewerkers wat u kunt doen aan de hiaten.

Zelfbeoordelvragen voor hogere leidinggevenden



Leiderschap en cultuur

- Hebt u een beleid voor procesveiligheidsmanagement waarin de verwachtingen, vereiste inzet en bedrijfsactiviteiten in relatie tot procesveiligheid zijn beschreven?
- Staat procesveiligheid op de agenda bij alle directievergaderingen?
- Is er een speciaal directielid verantwoordelijk voor procesveiligheid?
- Ondernemen u en andere hogere leidinggevenden actief actie om eventuele belemmeringen te elimineren voor het rapporteren van 'slecht nieuws' en bevordert u een open cultuur voor het communiceren over procesveiligheid?
- Brengen u en hogere leidinggevenden bezoeken aan installaties en voert u veiligheidsbezoeken, audits of inspecties uit?
- Hebben u en uw hogere leidinggevenden prestatiedoelstellingen betreffende procesveiligheid opgenomen in uw persoonlijke doelstellingen/prestatieafspraken?
- Geeft u prioriteit aan het borgen van procesveiligheid op de lange termijn boven kostenbesparingen en winstgevendheid op de korte termijn?
- Implementeert u dezelfde veiligheidsnormen voor alle onderdelen van de organisatie?



Risicobewustzijn

- Hebben u en uw hogere leidinggevenden inzicht in de procesveiligheidsrisico's die verbonden zijn aan de activiteiten van uw organisatie?
- Zijn u en uw hogere leidinggevenden bekend met de mogelijkheden voor preventie, beheersing en beperking van ernstige gevaren betreffende procesveiligheid?
- Zijn er voorzieningen getroffen waarmee de effectieve werking van de veiligheidssystemen wordt gegarandeerd en zwakke plekken worden opgespoord?
- Houden u en hogere leidinggevenden bij het toewijzen van budgetten rekening met de vereisten voor de verschillende installaties/vestigingen op basis van hun bouwjaar, toestand, milieu, aard van de gevaren, prestaties in het verleden, incidenten, etc.?
- Beschikt u over een management of change proces voor het beoordelen van de gevolgen van aanpassingen aan installaties, veranderingen in organisatiestructuur of in de plaatselijke omgeving?
- Heeft u due diligence processen voor fusies en overnames van risicovolle installaties?
- Zorgen u en uw hogere leidinggevenden dat bonusregelingen niet de productie bevorderen ten koste van de procesveiligheid?



Informatie

- Beschikt u over een managementsysteem voor procesveiligheid?
- Verzamelen u en uw hogere leidinggevenden proactief informatie over procesveiligheid?
- Zijn uw procesveiligheidsaudits gebaseerd op het verzekeren dat procedures zorgen voor een effectieve risicobeheersing in plaats van alleen maar regelnaleving?
- Audit u uw contractors om te zorgen dat zij effectief risico's beheersen?
- Beschikt u over een volledig pakket actuele prestatie-indicatoren voor procesveiligheid die passen bij het risiconiveau van uw vestiging?
- Worden prestatie-indicatoren voor procesveiligheid

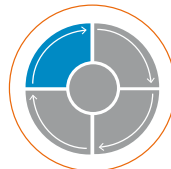
gebruikt met uitleg van doel en inhoud, zodat u het prestatieniveau kent van uw organisatie?

- Neemt u deel aan externe initiatieven op sectorniveau (bijvoorbeeld georganiseerd door brancheorganisaties) en begrijpt u de rol hiervan bij het verbeteren van procesveiligheid?
- Hebben u en uw hogere leidinggevenden geleerd van incidenten in andere vestigingen, binnen uw eigen organisatie ofwel daarbuiten?
- Hebt u, waar van toepassing, lessen die u hebt geleerd van incidenten in uw eigen organisatie gedeeld met anderen buiten uw organisatie?
- Publiceert u informatie over uw procesveiligheidsprestaties?



Competentie

- Zijn de taken en verantwoordelijkheden van u en hogere leidinggevenden met betrekking tot procesveiligheid duidelijk gedefinieerd en vastgelegd?
- Beschikt u over effectieve competentie-eisen voor procesveiligheid voor al het personeel met invloed op procesveiligheid, met inbegrip van uzelf en hogere leidinggevenden?
- Zijn u en uw hogere leidinggevenden getraind in corporate governance op het gebied van procesveiligheid?
- Besteden u en uw hogere leidinggevenden voldoende tijd aan het verwerven van competenties op het gebied van procesveiligheidsmanagement om te kunnen beoordelen wat de resultaten op de lange termijn zijn van uw beslissingen?
- Houdt u rekening met potentiële procesveiligheidsrisico's bij het nemen van commerciële beslissingen?
- Blijft u zich opstellen als kritische klant op het gebied van procesveiligheid als u activiteiten heeft uitbesteed aan derden?
- Houdt u rekening met het risico dat opdrachtnemers, leveranciers of klanten met zich meebrengen, vooral wanneer delen van een onderneming worden uitbesteed?



Actie

- Zorgt u dat activiteiten en praktijken in overeenstemming zijn met het algemene beleid en de procedures voor procesveiligheid?
- Hebt u een geprioriteerd risicobeheersings-/verbeterplan voor procesveiligheid voor elk onderdeel van de organisatie?
- Zorgt u dat er voldoende middelen beschikbaar zijn en beoordeelt u de voortgang op basis van het risicobeheersings-/verbeterplan voor procesveiligheid op vestigings- en ondernemingsniveau, en zet u zo nodig vaart achter de activiteiten?
- Zorgt u dat er voldoende middelen beschikbaar zijn voor het beperken van de gevolgen van een zwaar ongeval?
- Hebt u regelingen voor het opsporen van hiaten in de procesveiligheid en het beheersen van historische systemen en procedures na een fusie of overname?
- Evalueren u en uw hogere leidinggevenden belangrijke conclusies van audits en beoordelingen en bevordert u acties waar nodig?
- Zijn u en uw hogere leidinggevenden aansprakelijk voor het volledig doorvoeren van corrigerende maatregelen die zijn aangegeven in belangrijke audits, inspecties, onderzoeken, management of change beoordelingen, etc.?

“Leiderschap op alle niveaus, van boardroom tot werkvloer is the licence to operate.”

*Anton van Beek
voorzitter Veiligheid Voorop en
tevens CEO DOW Benelux*

OECD, juni 2012
Vertaling Augustus 2015

Samenvatting van:
Corporate Governance for Process Safety.
OECD Guidance for Senior Leaders in High Hazard Industries

www.oecd.org/chemicalsafety/corporategovernanceforprocesssafety.htm
www.veiligheidvoorop.nu/actueel/publicaties

september 2015



IOMC