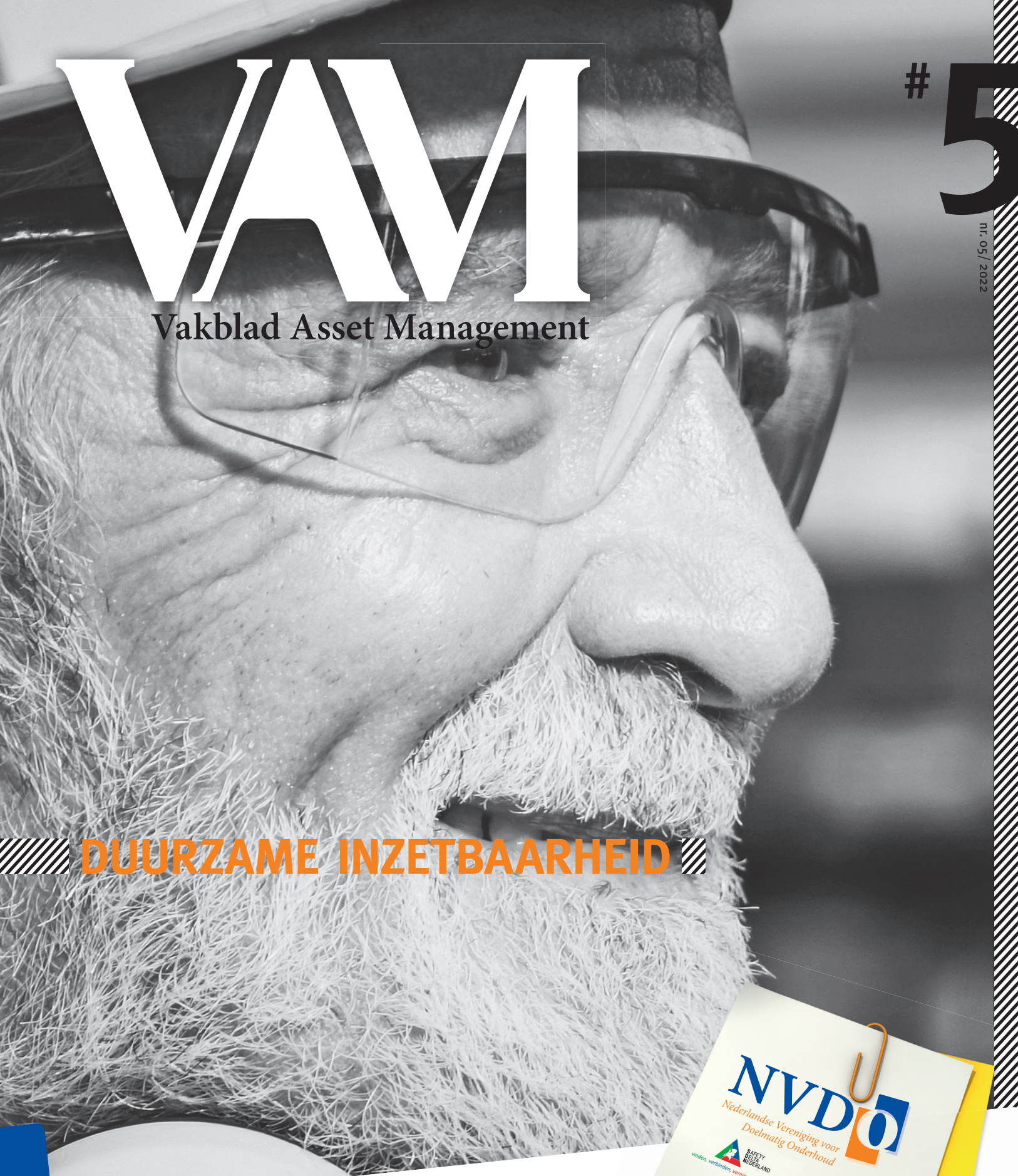
VAM

Vakblad Asset Management

#5
nr. 05/ 2022



DUURZAME INZETBAARHEID

Procesinspecties en Onderhoudstops
Duurzame warmtevoorziening
Infrastructuur, Gebouwde Omgeving, Techniek



Werk veiliger door te leren van Work as Done

Veilig opereren is de sleutel voor duurzame inzetbaarheid van assets. Soms blijkt de werkelijkheid anders dan gedacht. Er is dan een groot verschil tussen Work as Imagined, wat we hebben uitgedacht en vastgelegd in regels en procedures om veilig en efficient te werken, en Work as Done, hoe het werk daadwerkelijk in de praktijk wordt uitgevoerd. Hoe zou je naar deze verschillen kijken door de veiligheidsbril?

Veiligheid kun je beschouwen als een situatie waar het liefst geen, of ik elk geval zo min mogelijk, ongevallen of incidenten plaatsvinden. Dat zegt Arjan van Dijk, Safety Delta Nederland. “Dit perspectief van veiligheid noemt de wetenschap Safety-1. Het concept vormt de basis voor veiligheidsbeleid bij risicovolle industriële activiteiten. Beheersmaatregelen, vaak procedures, regels en voorschriften, zijn met name gericht op activiteiten met een onaanvaardbaar hoog risico. Bij Safety-1 is leren van incidenten, er is iets fout gegaan, de manier om beheersmaatregelen te verbeteren. En, door scherp naar veiligheidsprestaties te kijken wordt de effectiviteit van de beheersmaatregelen gemeten”.

Het glas is half vol. De tegenpool is Safety-2, legt Van Dijk uit. “Het uitgangspunt van dit concept is de aanwezigheid van



Foto: NVDO

veiligheid. Safety-2 kijkt naar de situaties waarbij het goed gaat in plaats van naar de enkele situaties waarbij het niet goed gaat". Safety-2 gaat ook uit van de gedachte dat de gewenste veiligheidsprestaties niet het resultaat zijn van het strikt volgen van procedures, regels en voorschriften, maar juist omdat mensen noodzakelijke aanpassingen doen. Van Dijk; "Om veiligheid te verbeteren, moet je deze aanpassingen leren begrijpen om te snappen waarom het werk meestal goed gaat ondanks alle onzekerheden, tegenstrijdigheden en conflicterende doelstellingen van de hedendaagse complexe werksituaties".

Stap voor stap. Veiligheidskundigen leren tijdens hun opleiding de verschillende benaderingen en ideeën over veiligheid en ze leren hoe beheersmaatregelen kunnen worden toegepast. In een recente scriptie, als onderdeel van de MoSHE opleiding aan de TU Delft, werd op elegante wijze aangetoond hoe je veiligheid kunt verbeteren door Work as Imagined en Work as Done systematisch te bekijken aan de hand van een specifieke activiteit. Van Dijk; "Het ging in dit geval om het vervangen van een meer dan 100 kg zware pomp na een storing. Aangezien de pomp warme, gevaarlijke stoffen verpompt, is de goede toepassing van LOTOTO (Lock Out, Tag Out, Try Out) een belangrijke maatregel om veilig werken te borgen. Het vervangen van deze pompen is tot nu toe altijd veilig uitgevoerd, zowel tijdens normale werktijd als daarbuiten".

Veiligheidsrisico's beheersen in drie stappen. In deze scriptie werden drie scenario's stapsgewijs uitgewerkt: Ten eerste: Work as Imagined: Wat staat er eigenlijk precies in de procedures voor het vervangen van de pomp en de toepassing van LOTOTO? Wat dient er volgens de regels te gebeuren om de veiligheidsrisico's te beheersen en wie zou dat volgens de vastgestelde procedures moeten doen? Ten tweede: Work as Done, met planning vooraf: Hoe wordt het werk in werkelijkheid gedaan? Hoe wordt het werk voorbereid en het plan, inclusief werkvergunning en werkinstructies opgesteld? Hoe verloopt het veiligstellen van de installatie met LOTOTO dat wordt uitgevoerd door de verschillende operatie medewerkers en onderhoudsmonteurs? Hoe wordt de pomp weer in bedrijf gebracht? Ten derde: Work as Done voor ongepland werk: Hoe worden al deze stappen eigenlijk uitgevoerd bij een storing buiten normale werktijden?

Van eigen inbreng naar nieuwe inzichten. Om Work as Done goed in kaart te brengen, werden verschillende mensen geïnterviewd uit de onderhoudsorganisatie en de operatie teams. Op de werkplek werden de LOTOTO stappen voorgedaan. De open veiligheidscultuur hielp met het geven van eerlijke antwoorden en niet de wenselijke. Van Dijk; "De stapsgewijze uitwerking van deze informatie gaf diepe en nieuwe inzichten. Zo bleek bijvoorbeeld dat bij het geplande werk het onderling overleg veel beter was ingebouwd dan



Pompkamer Foto: NVDO

> ***‘In theory, there is no difference between theory and practise. But in practise there is (Yogi Berra)’***

vereist volgens de procedures. Dit kwam omdat werkzaamheden moesten worden overgedragen tussen ploegen en men zeker wilde zijn dat alle veiligheidsstappen echt genomen waren”.

Bij ongeplande activiteiten bleek er meer variatie in de toepassing van de regels, die soms als te bureaucratisch werden ervaren. “Want”, zegt Van Dijk, “buiten de normale werktijd werden alle aspecten van het werk over een korte tijdsperiode door de zelfde mensen gedaan. Onder tijdsdruk en met de gedachte dat ‘het zo goed genoeg was’ werden bijvoorbeeld enkele LOTOTO stappen, met name tagging, niet altijd uitgevoerd. Ook toezicht door leidinggevenden ontbrak meestal door gebrek aan menskracht buiten normale werktijden. En, ‘getting job done’ om zo verder productieverstoringen te voorkomen werd gezien als uiterst waardevol en werd beloond door de organisatie”.

De safety-2 inzichten, verkregen vanuit de 3 scenario’s, worden nu gebruikt om enkele van de safety-1 regels aan te passen of juist om stricte toepassing ervan te benadrukken. Veiligheid verbeteren vereist zowel een Safety-1 als een Safety-2 aanpak.

Duurzame bedrijfscultuur. “Het voorbeeld laat vooral zien dat voor een duurzame en veilige inzetbaarheid van assets het loont dat leidinggevenden de tijd te nemen om Work as Done regelmatig door te lichten op toepassing van de meest belangrijke veiligheidsmaatregelen. Een voorwaarde is dan wel het creëren van een bedrijfscultuur waar mensen niet bang zijn om te zeggen dat iets in hun ogen niet veilig is”.