CHEMISTRY THAT MATTERS™

NORMALIZATION OF DEVIANCE

EVARINGEN BIJ SABIC INNOVATIVE PLASTICS BERGEN OP ZOOM

Peter Lens
Sr. Manager, Operations & Logistics

SABIC BERGEN OP ZOOM

CONTEXT

Sinds 1978

ca. 1200 medewerkers op site, terrein grootte ca. 200 hectare

SEVESO instelling, productie van Chloor, Fosgeen, NaOH, HCL, CO

Complexe volcontinue operatie van 6 chemische fabrieken, 3 extrusie fabrieken, eigen logistiek.

Multi user site met meerdere bedrijven en onderlinge afhankelijkheden



CONTEXT

Inspectie resultaten intern en extern positief na periode van "zorg bedrijf"

Veel lange dienstverbanden

VEILIGHEID

Veel aanwas jonge werknemers

Goede EHSS performance, 1.5 jaar vrij van ongevallen



MENSEN

INTERN

Overname door private equity 2h 2026

Aandacht van NGO`s, omwonenden, overheid op emissies en vergunningseisen

EXTERN

Teruglopende winstgevendheid en volumes

Beeldvorming in media en effecten daarvan

GENERIEKE VOORBEELDEN NOD IN DE INDUSTRIE

NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – GENERIEKE VOORBEELDEN INDUSTRIE

1. Alarmen negeren of uitschakelen

In een fabriek kan een bepaald procesalarm regelmatig afgaan zonder dat er direct een probleem ontstaat. Operators beginnen het alarm dan te zien als “weer een vals alarm” en reageren minder snel of schakelen het zelfs uit.

Normalisatieproces:

- Alarm gaat af → geen incident.
- Alarm gaat opnieuw af → opnieuw geen incident.
- Alarm wordt routinematig genegeerd.
- Uiteindelijk wordt een echt gevaarlijk alarm gemist.

2. Onderhoud uitstellen

Een pomp vertoont een kleine lekkage. Volgens de procedures moet deze snel worden gerepareerd, maar omdat de lekkage al maanden bestaat zonder gevolgen, wordt reparatie steeds uitgesteld.

Normalisatieproces:

- Kleine afwijking wordt tijdelijk geaccepteerd.
- Tijdelijke oplossing wordt permanent.
- De organisatie gaat de afwijking als normaal beschouwen.

3. Onvolledige werkvergunningen

Bij routinematig werk worden bepaalde stappen in de vergunningprocedure overgeslagen omdat “iedereen weet wat er moet gebeuren”.

Normalisatieproces:

- Kleine administratieve afwijking.
- Geen incident.
- Procedure wordt steeds minder strikt gevolgd.
- Belangrijke gevaren worden uiteindelijk over het hoofd gezien.

4. Tijdelijk overbruggen van veiligheidssystemen

Een veiligheidsinterlock wordt uitgeschakeld voor onderhoud of troubleshooting. Het systeem blijft langer buiten werking dan gepland omdat de installatie zonder problemen blijft draaien.

Normalisatieproces:

- Tijdelijke bypass.
- Geen directe gevolgen.
- Verlengde bypass wordt geaccepteerd.
- Kritische veiligheidslaag ontbreekt wanneer een storing optreedt.

NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – GENERIEKE VOORBEELDEN INDUSTRIE

5. Een niveaumeter die niet helemaal klopt

Een opslagtank heeft een niveaumeter die structureel ongeveer 5% te laag aangeeft.

Normalisatieproces:

- Iedereen weet dat de meter afwijkt.
- Operators corrigeren het “in hun hoofd”.
- Reparatie wordt steeds uitgesteld.
- Nieuwe medewerkers leren dat dit “gewoon zo werkt”.
- Op een dag vult iemand de tank volgens de procedure tot 95%, terwijl het werkelijke niveau al 100% is. Gevolg: overvulling.

6. PBM’s niet volledig dragen

In een laadstation voor chemicaliën is een gelaatsscherm verplicht.

Normalisatieproces:

- Medewerkers dragen alleen een veiligheidsbril.
- Er zijn jarenlang geen spatten geweest.
- Toezichthouders spreken het niet meer aan.
- Uiteindelijk veroorzaakt een kleine slangbreuk ernstig letsel.

7. Monsters nemen zonder de volledige procedure te volgen

Volgens de procedure moet een monsterpunt eerst worden gespoeld.

Normalisatieproces:

- Operators slaan de spoelstap over.
- Het bespaart tijd.
- De analyse lijkt meestal nog steeds bruikbaar.
- Na verloop van tijd weet niemand meer dat de procedure ooit anders was.

8. Kleine lekkages van flenzen

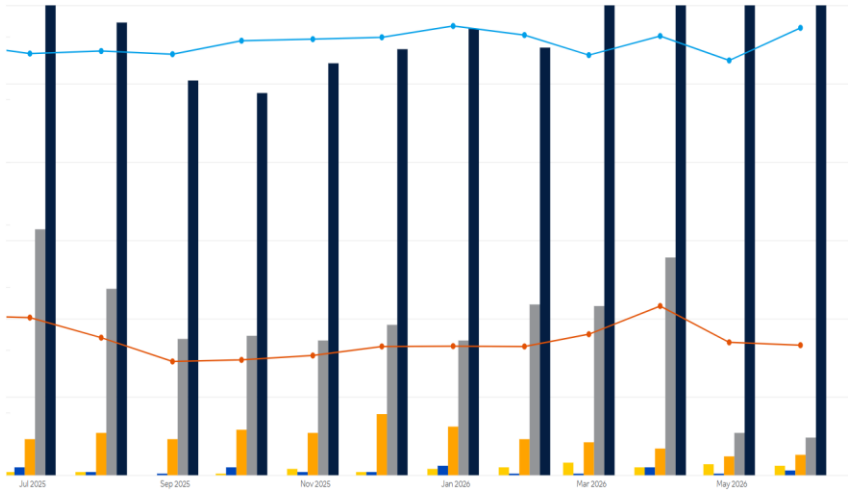
Een flens lekt een paar druppels per uur.

Normalisatieproces:

- Er wordt een opvangbak geplaatst.
- Daarna wordt de lekkage als acceptabel gezien.
- Tijdens elke ronde loopt men er langs zonder actie te ondernemen.
- Een afwijking die ooit een werkorder zou hebben opgeleverd, wordt onderdeel van de normale bedrijfsvoering.

ACTUELE VOORBEELDEN NOD

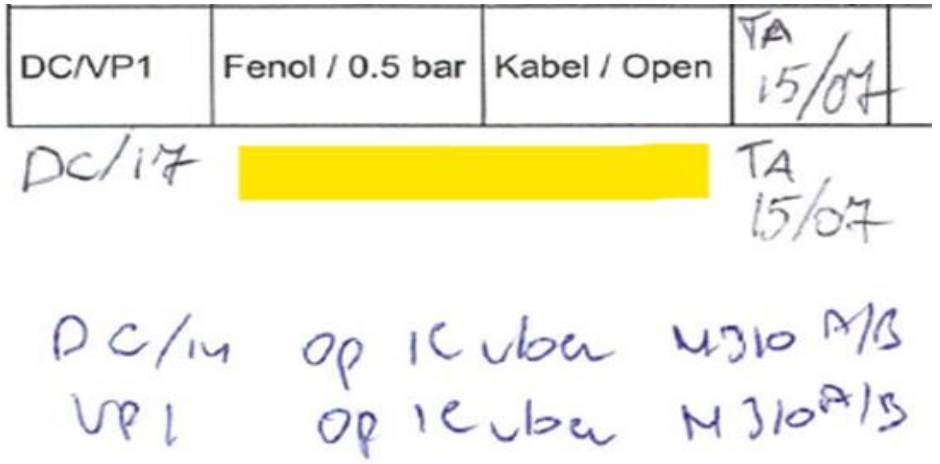
NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – ACTUELE VOORBEELDEN



NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN:

Overdue acties in diverse categorien (incident onderzoeken, document reviews

“wijdverspreid over de site en heeft vooral inspannings aandacht”



NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN:

Aanpassen van reeds goedgekeurde werkinstructies door uitvoerenden, zonder formele her-goedkeuring”

“wordt opgemerkt tijdens audits, risico wordt niet altijd erkend”

NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – ACTUELE VOORBEELDEN



NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN:

Voorbeelden van ebruik van ongekeurd / aangepast gereedschap / hulpmiddelen

“Wordt opgemerkt en gecorrigeerd tijdens veiligheids rondes”



NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN:

Opruimen van de werkplek na werkzaamheden

“Ergernis van veel mensen op site, dader ligt altijd op het.....”

NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – ACTUELE VOORBEELDEN

Sub-Categorie	Resultaat
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Man droeg geen handschoenen bij verwijderen strandsen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	geen veiligheidsbril
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	handschoenen niet aan, vuile handen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	geen handschoenen voor de kou
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	gehoorbescherming werd door twee medewerkers niet gedragen. Aangesproken en hersteld.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	geen bril
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	De mensen zetten vaak hun veiligheidsbril op en af, het wordt wel eens vergeten deze weer op te zet
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	De mensen zetten vaak hun veiligheidsbril op en af, het wordt wel eens vergeten deze weer op te zet
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Bij dit soort werkzaamheden aan vuile filters is het verstandig om mondkapjes te dragen. Hannelie zal
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	1 man geen veiligheidsbril op
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Faceshield stond omhoog geklapt tijden spuitwerkzaamheden.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Monteur had zijn veiligheidsbril niet op, is hierop aangesproken.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	gele hanschoennen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	handschoenen niet aan
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	helm en bril niet dragen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Geen helm op op de werklocatie
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	droeg een stofmakser ipv overdruk kap
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	1 van de 3 had zijn veiligheidsbril niet op. Hij ging direct de veiligheidsbril uit de bus halen.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Geen V-helm en V-bril. Zone bij materiaal container hoort bij fabriek
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Isolateur staat zonder valgordel op steiger vloer waar het dragen van een gordel verplicht is.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Geen handschoenen daar waar voorgeschreven
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	1 man geen handschoenen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	Man aan het werk zonder V-bril
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	geen helm of bumpcap gedragen in MCC
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	komt best wat stof vrij, wist niet dat hier stofmasker "verplicht' was...is ook niet zo maar wel nodig.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	had de verkeerde handschoen aan. uitgelegt waarom hij snijvaste handschoenen moest gebruiken.
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	er werden geen werkhandschoenen gedragen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	werk liet handschoenen niet toe
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	geen handschoenen gedragen
g De juiste PBM's worden niet gebruikt	niet dragen van gehoorbescherming in een om een omgeving met veel lawaai

NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN:

Vaker onjuist gebruik van PBM`s

“Komt voor in frequent gemelde risico`s uit veilig gedrag rondes”

NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN:

Parkeren op plaatsen daar waar het niet hoort

“Dit zien we langdurig, op veel plaatsen en reactie is gemengd en lauw”



FOUTEN VS. NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – ACTUELE VOORBEELDEN

FOUT:

Tijdelijke koelmachine unit weg gezet zonderjuiste management of change proces (moc) proces stappen gevolgd te hebben

“*Dit zien we zelden en reactie is consistent en afkeurend*”



AANPAK MIDDELS INTERVENTIE

HET LANGZAAM NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN – IN BOZ T/M STAP 3

FASE-1

DIAGNOSE

HOOFD ACTIVITEITEN:

1. OBSERVEREN IN PRAKTIJK

(MEELOPEN MET ACTIVITEITEN DAAR WAAR NOD GESIGNALEERD WORDT)

Wat wordt overgeslagen, wat wordt ingekort, wat is normal geworden

2. DATA ANALYSE

Wat is er al gelogd mbt de nod`s die gesignaleerd worden) en wat zegt deze data

FASE 1

DIAGNOSE

HOOFD ACTIVITEITEN:

3. TEAM BETROKKENHEID

(KORTE GESPREKKEN MET BETROKKEN PLOEGEN)

Wat is onwerkbaar, waar ontstaat tijdsdruk, welke regels zijn onzinnig, wat is wel van belang)

4. SYSTEEMDRUK

Breng omstandigheden in kaart die NOD in de hand werken of versterken bv staffing, werkdruk backlog, design, priostelling etc)

FASE-2

EHSS INTERVENTIE

HOOFD ACTIVITEITEN:

5. KRITISCHE BARRIERES BENOEMEN

Bereik overeenstemming over stappen die nooit overgeslagen mogen worden

Stem af wat er moet gebeuren als de taken vastlopen

6. OPVOLG RITME INSTELLEN

Inrichten van kortcyclisch ritme om afwijkingen, systeemdruk en ervaringen bespreekbaar te maken

FASE-4

CULTUUR INTERVENTIE

HOOFD ACTIVITEITEN:

7. VERBREDING OPZOEKEN

Laat teams andere afwijkingen benoemen binnen hetzelfde process die ook afgezwakt zijn. Laat teams oordelen over frequentie en Ernst

8. NORM VERNIEUWEN

Laat teams zelf formuleren welke shortcuts stoppen en hoe, en afspraken maken over hoe elkaar hier over aan te spreken

STRUCTURELE AANPAK

OPERATIONAL DISCIPLINE BESTAAT UIT 3 EENVOUDIGE PRINCIPES



OD - 5 FUNDAMENTEN

Operational Discipline

HET JUISTE DOEN

OP DE JUISTE MANIER

IEDERE KEER WEER

OD Pilaren

Kennis nivo: Niet alleen begrijpen wat je doet, maar ook waarom je het doet. Continue vergroten van je kennis van systemen, processen, gevaren en achtergronden van je werkplek

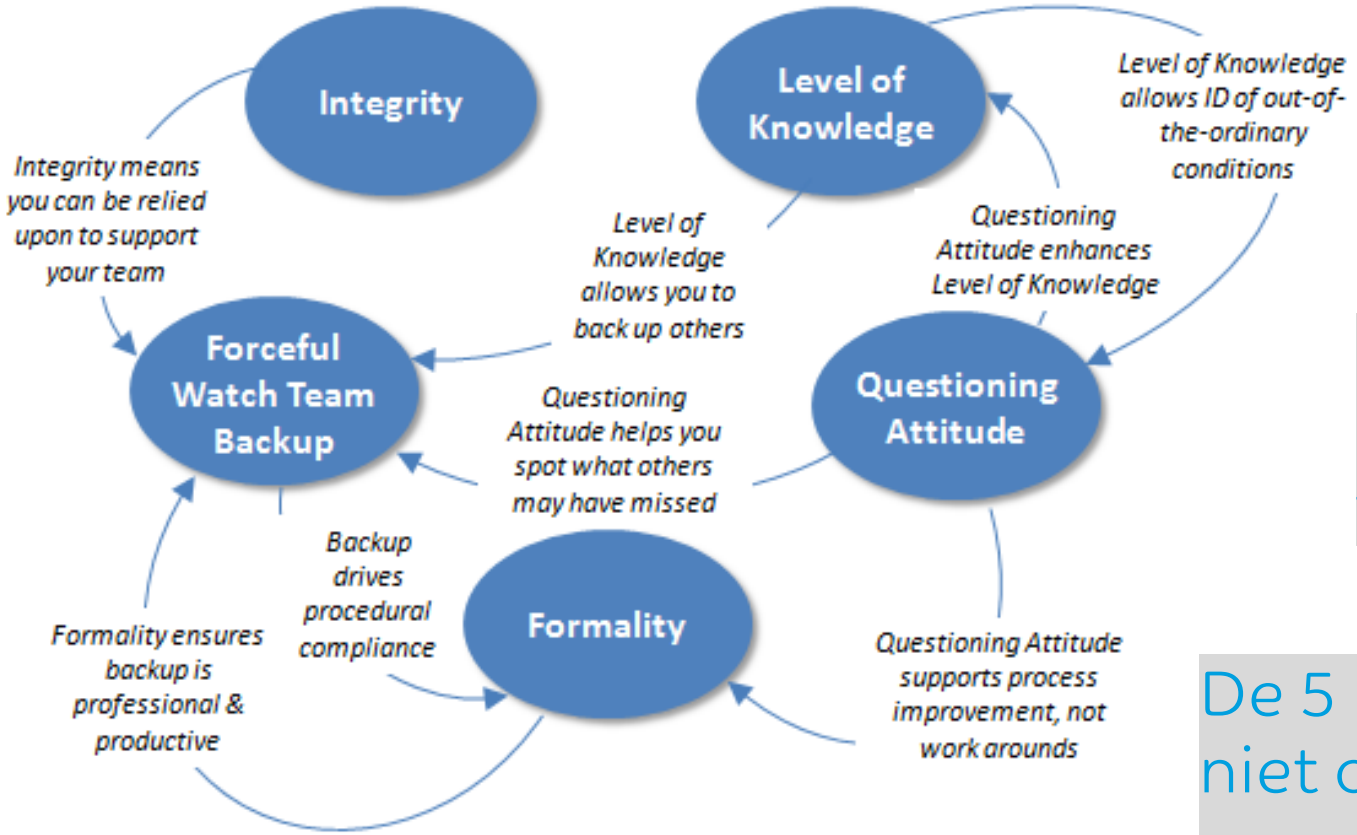
Formaliteit. Behandel je werkplek en je functie met respect. Neem wat je doet serieus en zie dat je rol onderdeel is van een groter geheel. Volg goedgekeurde procedures en verlang dit ook van anderen.

Vragende Attitude. Vraag jezelf af wat er mis kan gaan, voorafgaand en tijdens activiteiten. Als je iets niet begrijpt vraag je door. Neem niet aan dat alles okay is maar controleer en verwacht dit ook van anderen.

Versterk elkaar als team. Geef backup aan je collega`s door te bespreken wat zij gemist hebben, en verwacht dit ook terug. Heb de moed om in te grijpen ook wanneer dit oncomfortabel voelt. Als je een issue ziet, signaleer het en neem actie indien nodig.

Integriteit. Wees betrouwbaar. Doe wat je zegt dat je gaat doen. Completeer iedere taak volledig, met aandacht en op de juiste manier. Volg regels en afspraken, ook wanneer er niemand kijkt.

OD - 5 FUNDAMENTEN



De 5 OD fundamenten staan niet opzichzelf, maar versterken elkaar

De 5 OD fundamenten gaan niet over WAT we doen, maar over de HOE en WAAROM

OD VS. NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN

NORMALIZATION OF DEVIANCE vs. OPERATIONAL DISCIPLINE

Het verschil in houding, gedrag en de rol van formaliteit

ASPECT	NORMALIZATION OF DEVIANCE *(afwijking wordt de norm)*	OPERATIONAL DISCIPLINE *(standaard werk is de norm)*
DEFINITIE	Het geleidelijk normaal gaan vinden van afwijkingen van regels, procedures of veilige werkwijzen, omdat er eerder geen negatieve gevolgen zijn opgetreden.	Het consequent naleven van regels, procedures en standaarden zoals bedoeld, elke keer weer, ongeacht tijd, druk of omstandigheden.
HOUDING	• "Het is maar een kleine afwijking." • "Het gaat al jaren goed zo." • "De regel is niet meer van deze tijd." • Gemak en productie gaan voor veiligheid.	• "We doen het volgens de standaard, altijd." • "Regels bestaan om ons te beschermen." • "Afwijkingen zijn signalen, geen opties." • Veiligheid en betrouwbaarheid komen altijd eerst.
GEDRAG	• Procedures worden vaak overgeslagen of aangepast. • Tijdelijke oplossingen worden permanent. • Alarmıs, meldingen en afwijkingen worden genegeerd. • Afwijkingen worden niet gerapporteerd of besproken.	• Procedures worden altijd volledig gevolgd. • Afwijkingen worden direct gemeld en opgepakt. • Alarmıs, meldingen en signalen worden serieus genomen. • Continu leren en verbeteren van de standaard.
ROL VAN FORMALITEIT	**Formality neemt af (erosie van formaliteit)** • Regels zijn aanwezig, maar worden niet strikt nageleefd. • Checklists worden "ingevuld om af te vinken". • Documentatie is niet meer actueel of wordt omzeild. • Formaliteit wordt gezien als bureaucratie of tijdverlies.	**Formality ondersteunt prestaties (gezonde formaliteit)** • Duidelijke, up-to-date procedures en standaarden. • Checklists en permits worden volledig en eerlijk gebruikt. • Documentatie is compleet, actueel en betrouwbaar. • Formaliteit maakt veiligheid en kwaliteit voorspelbaar.
GEVOLG	• De grens tussen acceptabel en onacceptabel verschuift. • Verborgen risico's nemen toe. • Op een dag leidt een combinatie van factoren tot een incident of ernstig ongeval.	• Risico's worden beheerst en zichtbaar gemaakt. • Problemen worden vroeg gesignaleerd en opgelost. • Betrouwbare operaties, minder incidenten, duurzame prestaties.

FORMALITEIT IS DE SLEUTEL: TE WEINIG FORMALITEIT LEIDT TOT NORMALIZATION OF DEVIANCE.
DE JUISTE FORMALITEIT, CONSEQUENT TOEGEPAST, IS DE BASIS VAN OPERATIONAL DISCIPLINE.

OD VS. NORMAAL WORDEN VAN AFWIJKINGEN

NoD symptomen

"We doen het altijd zo"

Shortcuts worden routine

Niemand spreekt elkaar aan

Procedures worden genegeerd

Mensen begrijpen risico niet meer

OD elementen

Vragende attitude

Formaliteit

Versterk elkaar als team

Integriteit

Kennisnivo

OD PROGRAMMA SABIC BERGEN OP ZOOM



Kernpunten OD programma:

- Werkgroep met vertegenwoordiging uit alle afdelingen

- Assessments op werkplekken met verbeterplannen op OD

- Ontwikkeling van OD trainingen voor de gehele site

- OD “taal” inbrengen in incident onderzoeken en operating processen

- Leiderschaps betrokkenheid- en ontwikkeling op gebied van OD

DO`S EN DON`TS

DO`S

WAT WERKT

1. Bespreken dat afwijken van de norm een normaal, maar ongewenst verschijnsel is. Dieptegesprekken voeren en echt willen begrijpen waarom dingen gaan zoals ze gaan Dit kost wel tijd, dus hiervoor moet tijd vrijgemaakt worden.

2. Voorbeelden van eigen gedrag gebruiken, laat leiding gevenden kwetsbaar zijn

“ook wij doen dingen anders die afwijken zoals het eigenlijk hoort”

3. Echte voorbeelden gebruiken waar afwijkend gedrag tot kan leiden.

“een near miss uitleggen als het incident wat daadwerkelijk voorgevallen is”

4. Leidingevenden trainen in 3 gouden sleutels

Classification: Internal Use

DO`S: LEIDINGEVENDEN TRAINEN IN 3 GOUDEN SLEUTELS



Zien, toezien, sturen



Aanwezigheid, nabijheid, positie



Aandacht, erkenning, waardering

DO`S

WAT WERKT

5. Werknemers (Leidinggevenden en uitvoerenden) stimuleren om te rouleren over de afdelingen, en zo de “blik van buiten” naar binnen te brengen. Dit werkt alleen als het erover kunnen praten, ook op de juiste wijze gefaciliteerd wordt

DON`TS

WAT NIET WERKT

1. Niet moralistisch worden: “iedereen moet beter opletten”
“Waarom volgen we de regels niet gewoon?”

2. Niet focussen op individuen: Niet “wie doet dit?”
maar “waarom is dit normal geworden”

3. Niet alleen zenden, maar langdurig observeren, en bespreken in individueel- en team verband


THANK YOU