

OSART

REVIEW COMPLETED



Voorzien van toelichting EPZ

Uitslag OSART follow-up missie 2017

Missie geslaagd

Op vrijdag 10 november 2017 rondde het Operational Safety Review Team (OSART) van het Internationaal Atoom Energie Agentschap (IAEA) zijn missies bij EPZ af. Alle aanbevelingen uit 2014 zijn weggewerkt. Een prachtige mijlpaal, maar geen reden om achterover te leunen.

OSART is overtuigd dat de kerncentrale Borssele heeft geprofiteerd van de bevindingen van de eerste OSART-missie uit 2014.

Resultaten OSART-missie

In het rapport van het OSART van het IAEA staan drie soorten uitkomsten:

1. Good Practices

In het Nederlands te vertalen als 'goede werkwijze'. Het gaat hier om een uitstekende en bewezen werkwijze. Een Good Practice dient als voorbeeld voor andere kerncentrales. Het scoren van een Good Practice is mooi, maar niet het doel van het onderzoek.

2. Aanbevelingen

Een Aanbeveling is een advies over veiligheidsverbeteringen die in de dagelijkse bedrijfsvoering zouden moeten worden doorgevoerd. Een Aanbeveling kan worden geïnterpreteerd als een aanpak die overeenkomt met de bewezen internationale werkwijze. Een Aanbeveling 'dwingt' een nucleaire organisatie om zich verder te verbeteren.

3. Suggesties

Een Suggestie is bedoeld om reeds goede werkwijzen nog verder te verbeteren en om managers en medewerkers te stimuleren zich voortdurend bewust te zijn van verbetermogelijkheden. Omdat de eisen steeds scherper worden, is veiligheid nooit 'af' en kan het altijd beter.

- EPZ scoorde een tiental Good Practices/Good Performances.
- Alle 22 geconstateerde Aanbevelingen zijn opgelost.
- Van de 8 Suggesties staat er nog 1 open die voldoende voortgang heeft geboekt en in 2018 wordt opgelost.

Door een open houding ten aanzien van de bevindingen uit 2014 en adequate correctieve acties is EPZ goed op weg. Ook ziet OSART duidelijke bereidheid en motivatie bij de



medewerkers en het management om de manier van werken en de installatie voortdurend te verbeteren. Als EPZ deze trend weet vast te houden, staat niets een veilige productie tot 2034 in de weg.

Het zit er op! Zijn we nu klaar?

Nee. We hebben een mooie mijlpaal bereikt op weg naar 2034. Het is een meetpunt waarop we een mooi resultaat hebben gemeten. Dit ons 'nieuwe normaal' van waaruit we ons verder gaan verbeteren. OSART heeft letterlijk uitgesproken dat wij op weg zijn naar 'excellentie'.

Achterover leunen is er dus niet bij. EPZ wil zich voortdurend verbeteren. Dat geldt niet alleen voor de installatie, maar ook voor leiderschap, samenwerken en leren. Alleen door hard werken en voortdurende focus op de veiligheid lukt het ons om in de voorhoede van de veiligste kerncentrales te blijven.

Hoe nu verder?

Wij gaan nu met deze kerncentrale koersen op 2034. Ondertussen laten wij zien dat dit een veilige, verantwoorde en vooral klimaatneutrale manier van energie-opwekken is.

SAMEN
steeds beter!



Terugblik op de missie

In 2014 bezocht een OSART team onze centrale op uitnodiging van de ANVS. Tijdens deze inspectie heeft het team feiten verzameld op drie onderzoeksgebieden: operationele veiligheid, management op ondernemingsniveau en veiligheidscultuur. Medewerkers werden geïnterviewd, documenten beoordeeld, werkwijzen geobserveerd en ook de staat van de installatie werd gecontroleerd. De bevindingen zijn afgezet tegen de IAEA veiligheidsstandaarden (de beste prestaties in de wereld) en dat leidde tot 30 verbeterpunten. Eind 2016 is de operationele veiligheid beoordeeld, op dat moment was 74 procent van de openstaande punten voor dit onderzoeksgebied weggewerkt. November 2017 zijn management op ondernemingsniveau en de veiligheids-cultuur beoordeeld, alle punten blijken opgelost. Daarnaast is gekeken naar de openstaande punten uit 2016. De suggestie voor het verbeteren van de Severe Accident Management Guidelines boekt voldoende voortgang. Alle andere punten zijn nu opgelost.

De in november 2017 onderzochte punten:

Leadership for Safety

1 Issue 1.2 (1)

OSART constateerde in 2014 dat EPZ geen effectief programma heeft om Human Performance te volgen en te verbeteren. EPZ zou met een effectief Human Performance programma het aantal menselijke fouten verder kunnen reduceren. "Hiervoor moet voldoende capaciteit worden vrijgemaakt om te zorgen dat de prestaties voortdurend verbeteren."

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Vanaf januari 2017 loopt er een trainings- en coachings-programma op basis van WANO richtlijnen. De Werkpraktijk Simulator is nu operationeel. Ook is er een Human Performance Coördinator benoemd en een HP-programma ontwikkeld. Het programma omvat zowel voorzorgsmaatregelen (training, themacampagnes en taakobservaties) als correctieve maatregelen (evaluatie gebeurtenissen). OSART heeft duidelijk vastgesteld dat Human Performance de aandacht heeft bij alle activiteiten, inclusief niet-technische activiteiten zoals financiën.



Het issue is opgelost.

2 Issue 1.3 (1)

Iedereen bij EPZ kent onder de naam 'Management-verwachtingen' de algemene huisregels en de afdelingsspecifieke regels. OSART in 2014: "Deze door het management gestelde verwachtingen worden niet systematisch nageleefd. Management en interne toezichthouders doen onvoldoende om naleving te bekrachtigen. Soms moet de norm waaraan voldaan moet worden nog worden gesteld."

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Het rode boekje met management verwachtingen en het ondersteunende programma heeft geleid tot een dialoog tussen senior managers, toezichthouders en de werkvloer. Een beter begrip van de verwachtingen

heeft geleid tot volledige integratie van de verwachtingen in het dagelijkse werk en tot een zekere trots dat dit ook is gelukt. Elkaar corrigeren is de normale praktijk geworden door de hele organisatie heen.



Dit issue is opgelost.

3 Issue 13.2 (1)

Volgens OSART in 2014 communiceren wij niet zodanig dat de hele organisatie altijd begrijpt wat nucleaire veiligheid voor ieders werk betekent. Het begrip 'nucleaire veiligheid' bleek bij sommige medewerkers onvoldoende bekend, te abstract of (ogenschijnlijk) te ver van het bed.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Sinds 2014 is er een fundamentele verandering in gang gezet op het gebied van de communicatie over nucleaire veiligheid en leiderschap. Het ondersteunende verbeterprogramma heeft een omgeving gecreëerd waarin communicatie tussen medewerkers, toezichthouders en managers functie- en afdelingsoverstijgend is geworden en sterk is verbeterd.



Het issue is opgelost.

4 Issue 13.5 (1)

Binnen EPZ werd volgens OSART in 2014 niet overal onderkend hoe belangrijk veiligheidsgericht leiderschap is voor het borgen van de nucleaire veiligheid. OSART: "Zonder effectief leiderschap dat het belang van veiligheid benadrukt, is het mogelijk dat veiligheid geen 'overriding priority' krijgt." Ons hoger management moet met effectief leiderschap de waarde van veiligheid duidelijk maken.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Leiderschapsstructuren zijn sterk vereenvoudigd met een duidelijke focus op nucleaire veiligheid en bijbehorende verantwoordelijkheden. Het onder-

steunende (leiderschaps)programma en de start van de invoering van faciliterend leiderschap met bijbehorende vaardigheden heeft er toe geleid dat de organisatie is doordrongen van het feit dat veiligheid boven alles gaat.



Het issue is opgelost.

5 Issue 15.1 (1)

In 2014 vond OSART dat de bijdrage van medewerkers aan de nucleaire veiligheid niet effectief was vastgesteld. OSART: "EPZ moet haar medewerkers bewust maken van het belang van hun werkzaamheden en

hoe deze aan de nucleaire veiligheid bijdragen." Effectieve communicatie naar de medewerkers moet leiden tot een beter begrip.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Door het ondersteunende 'eigen-bijdrage'-programma en de gerichte communicatie die daarbij hoorde, is de nucleaire veiligheid bij verschillende bedrijfsvoerings-toestanden voor de medewerkers begrijpelijker geworden en beter zichtbaar.



Het issue is opgelost.

Integraal Management Systeem

6 Issue 1.3 (1)

EPZ paste in 2014 nog verschillende management-systemen toe voor bijvoorbeeld nucleaire veiligheid, milieu en stralingsbeheersing. Stand-der-techniek is één, alomvattend managementsysteem (IMS). Hiermee kunnen wij effectiever onze prestaties beheersen en voortdurend verbeteren. OSART: "EPZ moet de benodigde hulpmiddelen, programma's, monitoring- en trendingsystemen implementeren om zeker te stellen dat een effectief integraal managementsysteem wordt gebruikt om haar prestaties voortdurend te verbeteren." Een eenduidig proceseigenaarschap is een goede basis voor de verbetering van het IMS.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Het ontwikkelde integraal management systeem is

gebaseerd op IAEA Veiligheidsstandaarden en omvat 32 processen die dwars door afdelingen heenlopen. Het bedrijfsplan en het IMS zijn volledig op elkaar afgestemd. Ook is er een sterke relatie met het 'leren en verbeteren' van de organisatie gelegd. Verbeteringen zijn gebaseerd op processen en IMS-beoordelingen. Een klankbordgroep is opgezet om feedback te krijgen van medewerkers van alle afdelingen en alle niveaus van de organisatie met betrekking tot het leren en verbeteren van de organisatie. Het resultaat: een eenduidig Integraal Management Systeem om werkwijzen en prestaties vast te leggen, te monitoren en te verbeteren. Daarmee wordt zichtbaar bijgedragen aan de verbetering van veiligheidsprestaties.



Het issue is opgelost.

Leren en verbeteren

7 Issue 13.3 (1)

EPZ leerde volgens OSART onvoldoende van praktijk-ervaringen en deed te weinig om het belang daarvan te onderstrepen. Hierdoor werden kansen gemist om de veiligheid te verbeteren.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

De organisatie maakt meer gebruik van elkaars ervaringen en werkt beter samen. Geleerde lessen worden beter ontsloten en toegepast in het werk. Operationele ervaringen zijn geïntegreerd in StartWerk-

Besprekingen, toolboxmeetings en werkmappen. Lessen binnen de eigen organisatie, maar ook ervaringen buiten de fabriek worden zichtbaar gebruikt om de nucleaire veiligheid te verbeteren. Het percentage herhaalde storingen is teruggedrongen naar minder dan 10%. Commitment van het management komt tot uitdrukking in de basisverwachting 'we werken samen, delen kennis en ervaring en stimuleren verbetering'. Daarmee is een solide basis gelegd voor het continue verbeteren van de organisatie.



Het issue is opgelost.

8 Issue 15.1 (2)

Vastgestelde verbetermaatregelen werden in 2014 niet volgens de procedure afgehandeld en de afhandeling van verbetermaatregelen werd door het management niet effectief beheerst. OSART: "EPZ moet een passend proces implementeren, periodiek evalueren en beoordelen om haar veiligheidsprestaties te kunnen bewaken en beoordelen."

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Het team heeft vastgesteld dat er duidelijke steun is vanuit het management team. De EPZ brede actiepuntenlijst wordt als belangrijk management-instrument gezien. Het aanstellen van een verbetercoördinator heeft geleid tot een duurzame verbetercyclus.



Het issue is opgelost.

9 Issue 15.1 (3)

De organisatieveranderingsprocedure wordt niet effectief gebruikt om veranderingen in de organisatie door te voeren. OSART: "EPZ moet haar organisatieveranderingsprocedure beter gebruiken en implementeren."

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Een nieuwe procedure is opgesteld om organisatorische veranderingen gestructureerd voor te bereiden en uit te voeren. In deze procedure wordt het personeel goed betrokken. Naast een duidelijke structuur en inhoudelijke toelichting per te doorlopen fase, kan de gebruiker advies inwinnen bij benoemde wijzigingscoördinatoren die begeleiding bieden in de eerste fasen van het wijzigingsproces. Elke fase wordt consequent in de vereiste volgorde uitgevoerd, waarbij de stappen "beoordeling van de impact op nucleaire veiligheid en de risicobeoordeling" nauwgezet worden gevolgd. Het onderzoeksteam beschouwt dit als een belangrijke verbetering.



Het issue is opgelost.

10 Issue 15.6 (1)

Volgens OSART is "de beheersing van niet-technische projecten of programma's niet zo gestructureerd als de beheersing van technische projecten." Het is dus beter niet technische projecten net zo gestructureerd aan te pakken als technische.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Er is een nieuwe procedure voor niet-technische projecten ingevoerd waarmee deze projecten op dezelfde wijze als technische projecten worden beheerst. Fasering veiligheidsbeoordelingen, risico-analyses en planning vinden op dezelfde manier plaats.



Het issue is opgelost.

11 Issue 13.4 (1)

Bij veranderingen in onze organisatiestructuur, functies, leiderschap, beleid, programma's, procedures en personeelsomvang bleven volgens OSART in 2014 de gevolgen voor de veiligheid onderbelicht. "Veranderingen worden niet effectief gecommuniceerd en geïmplementeerd. Organisatorische veranderingen behoren gepland en gecontroleerd te worden uitgevoerd, waarbij voortdurend de mogelijke gevolgen voor de veiligheid worden beoordeeld en meegewogen." EPZ moet niet technische veranderingen dus zorgvuldiger aanpakken en communiceren.

Conclusie na 2^e follow-up missie:

Het gestructureerd aanpakken van niet technische veranderingen heeft de communicatie hierover aanzienlijk verbeterd. In een veilige omgeving kunnen voorgestelde wijzigingen openlijk worden besproken. Wijzigingen worden altijd uitgevoerd in nauwe samenwerking met de betrokken personen om de betrokkenheid te maximaliseren. In driemaandelijke kantinebijeenkomsten bespreekt Carlo de veranderingen openlijk met de medewerkers. Teamleiders bespreken veranderingen in de werkoverleggen en managers gaan dagelijks op pad om met het personeel te praten. Tijdens deze gesprekken wordt ook aandacht geschonken aan de koers van het bedrijf en lopende of op handen zijnde veranderingen.



Het issue is opgelost.

Tot slot

Ook de nog openstaande punten uit de eerste follow-up missie (2016) op het gebied van training en opleiding, Emergency, Operating Experience, Planning & Preparedness (EPP) en Severe Accident Management (SAM) zijn op één na allemaal opgelost. De revisie van de Severe Accident Management Guidelines (SAMG's) wordt in 2018 definitief afgerond.