

Klaas Winters, CEO Aircraft Fuel Supply

'Air Fuel Supply levert vliegtuigbrandstof voor alle toestellen op Schiphol. We tanken 12.000.000 liter per dag zonder lekken', zegt Klaas Winters trots. 'En dat met slechts 25 medewerkers. De hele vliegtuigindustrie werkt al lang HRO en we scoorden niveau 4 op de Hudson test in 2012 [voeg link toe naar wat die test inhoudt]: proactief. We haalden 10% entropie [link], dat is uitmuntend.'

Proactief en drie incidenten in anderhalf jaar

'Wat is een veiligheidscultuur? We moeten precies weten wat er op de vloer gebeurt. We moeten altijd voorbereid zijn op incidenten. De no-claimcultuur uitdragen. En steeds bereid zijn om te leren, omdat het altijd beter kan.'

'Drie incidenten hebben ons weer met beide benen op de grond gezet. Juist als het al twintig jaar goed gaat, loop je het risico dat je achterover gaat leunen.' Winters heeft de moed om hier openlijk over te vertellen: 'Maar wij hebben ons ook in slaap laten sussen. Vroeger bereidden we zo'n project weken voor. Nu dacht ik steeds: we zijn met te weinig mensen. Maar dan zei iemand: we hebben het helemaal in de hand en dan deed ik niets. Dat was een zwak signaal dat ik niet heb opgepakt.'

Ladderincident

'Voor het bereiken van de afsluitpunten onder de grond gebruiken we uitschuifladders. Op een nacht gaat iemand alleen naar beneden en valt vijf meter. Zijn knieën zijn kapot, hardlopen en voetballen kan hij nooit meer. Het bleek dat de leverancier het borgmechanisme had veranderd. Was dat zijn fout? Nee. Als je al zo lang dezelfde ladders gebruikt, moet je af en toe de borging testen. Het had ons op moeten vallen.'

Lekkage

'We hebben een nieuwe put gemaakt voor een systeem dat voortdurend onder hoge druk staat. Er was een pakking niet goed gemonteerd. We hebben daar 18.000 liter kerosine staan spuiten. Gelukkig in een put van beton, maar tien centimeter verderop stonden elektrakasten. Je moet er niet aan denken.'

Pijpleiding

Een contractor moet een pijp doorsnijden. Hij gebruikt een slijpschijf. Winters is er nóg verontwaardigd over: 'Hoe krijg je het in je hoofd!' Toch wil hij niemand de schuld geven. Zijn eerste reactie: 'Welke processen bij ons hebben gefaald? Contractors zeggen veel toe door de crisis, maar we willen zelf overtuigd zijn voordat ze op onze lijst van preferred suppliers komen. We lopen mee in hun werkoverleg, we eisen dat ze hun veiligheid aantonen, we kijken zelf bij hen op de werkvloer hoe ze werken. Zowel de contractor als AFS hebben onvoldoende gecommuniceerd. Maar we hebben zelf niet expliciet geëist: 'koud zagen' en we hebben onvoldoende gecontroleerd.'

Barbertje moet hangen

'Op zo'n moment is het essentieel dat je níét je mond houdt. Aandeelhouders zijn nog old skool, die willen dat er koppen rollen, die willen hun straatje schoonvegen. Het is belangrijk dat we daar niet blind aan toegeven. Nu zijn we wakker geschud. Ik pak de touwtjes terug. We gaan door naar een mindful bedrijf. Als ook inspecties ons vertrouwen, komen ze minder langs en accepteren dat we

veiligheid boven de rigide regels stellen. Daardoor leveren wij een beter rendement en kunnen we aanvaardbare risico's nemen die anderen niet durven te nemen.'