



CULTURA DE SEGURIDAD EN ANAV

SAFETY CULTURE AT ANAV



BLAS FERNÁNDEZ MADRID

Jefe del Programa de Organización y Factores Humanos de ANAV.
Licenciado en Física por la Universidad Autónoma de Madrid.

BLAS FERNÁNDEZ MADRID

Head of the Organizational & Human Factors Program in ANAV (Ascó-Vandellós Nuclear Association).
Degree in Physics by Universidad Autónoma de Madrid.

ANTECEDENTES

En las últimas evaluaciones de Cultura de Seguridad realizadas se detectaron diversas actuaciones, prácticas y comportamientos que se apartaban de las normas, expectativas y directrices que toda empresa de alta fiabilidad y seguridad, como la que deseamos tener, ha de exhibir.

Por ello, y formando parte del proyecto PROCURA, se ha dedicado un amplio abanico de actuaciones con el fin de reforzar determinados comportamientos individuales, de grupo y organizativos que hagan frente a las debilidades identificadas en relación con la actuación humana y organizativa, especialmente en lo que respecta a las habilidades, competencias y comportamientos de todos los miembros de la organización, y con la necesidad de cambios de los mismos en los equipos directivos, los cuales deben servir de motor y modelo en todo el proceso.

Con dichas actuaciones se pretende impulsar un cambio cultural en nuestros emplazamientos, que modele las actitudes, hábitos y comportamientos de los empleados y que promueva:

- una mayor proactividad
- la efectiva identificación y resolución de problemas,
- un sentimiento de propiedad ("ownership") de los empleados en cuanto a los éxitos y al sostenimiento de la excelencia,
- un sentimiento de responsabilidad y compromiso profesional,
- una actitud cuestionadora y
- un trabajo en equipo y una fuerte comunicación, tanto vertical como horizontal,

Valores asociados a una Cultura de Seguridad a la que, en nuestro caso, darán la solidez y alcance que nos permita situarnos en las mejores referencias del sector.

ORGANIZACIÓN. EQUIPOS DE TRABAJO. APOYO EXTERNO

ANAV cuenta con un equipo de trabajo para el Refuerzo del Cambio Cultural, los equipos de Cambio Cultural locales (ECC) y un Equipo Externo asesor constituido por Tecnatom, Tosan y Álava Reyes Consultores.

El Equipo de Refuerzo Cultural y de Comportamientos (ERCC), es un grupo multidisciplinar compuesto por personas provenientes de los equipos de cambio cultural (ECC) de Ascó, Vandellòs y Corporativos. Los equipos locales ECC están integrados por personas de diferentes Unidades Organizativas, de diferentes niveles jerárquicos, integrando en ellos al menos un contratista y contando con personal con experiencia y personal más joven, siendo por tanto equipos plurales.

El Equipo RCC sirve para promover una aproximación corporativa, diseñar e implantar iniciativas de cambio cultural aplicables a todas las unidades, para vigilar su progreso, para facilitar el intercambio de buenas prácticas y para integrar planes de forma que, siempre que sea posible, se obtengan sinergias. El Equipo RCC asegurará asimismo que se dispone de los recursos necesarios para completar las acciones requeridas para el cambio cultural.

Los ECC de las Plantas están patrocinados por los Directores de Central y el Corporativo está co-patrocinado por los Directores de: Servicios Técnicos, Recursos Humanos y Control/Logística y por la Jefatura del Grupo de Calidad. Cada uno de estos equipos se ocupará del diseño y supervisión de las actividades de cambio específicas de su unidad y de la implantación, dentro de su unidad, de las actividades aplicables a todo ANAV.

El ERCC estará formado por personal propio y por dos participantes de cada uno de los tres ECC's. Los ECC's igualmente identificarán políticas, procesos, procedimientos de tipo Corporativo que podrían cambiarse y harán recomendaciones al Equipo RCC. Asimismo los ECC velarán por la alineación con las iniciativas SMART de sus unidades organizativas para garantizar el avance simultáneo en todos los sitios. El ERCC presentará las recomendaciones al nivel de decisión que corresponda para revisión y aprobación. Una vez la decisión se ha tomado el ERCC supervisará la ejecución para asegurarse de que los cambios precisos en políticas corporativas, procedimientos y prácticas se coordinan y completan en los plazos fijados.

BACKGROUND

Recent safety culture assessments detected various actions, practices and behaviours that did not follow the standards, expectations and guidelines that are essential for all safe and highly reliable companies, as we aim to be.

For this reason, as part of the PROCURA project, a wide range of actions have been undertaken to reinforce certain individual, group and organisational behaviours. These are designed to address the weaknesses identified in human and organisational performance, especially with regard to the skills, competences and behaviours of all members of the organisation. Furthermore, these changes are needed at the Management level, which must serve as drivers and models for the whole process.

It is hoped that these actions will drive a cultural change at our sites, that models employees' attitudes, habits and behaviours and that promotes:

- greater proactivity.
- effective identification and resolution of problems.
- a feeling of ownership among the employees regarding successes and sustained excellence.
- a sense of accountability and professional commitment.
- a questioning attitude, and
- teamwork and strong communication, both vertically and horizontally.

These values are associated with a safety culture, building a sound foundation and broadening our scope to enable us to become leaders in the industry.

ORGANISATION. WORK TEAMS. EXTERNAL SUPPORT

ANAV has defined the cultural and behavioural reinforcement work team, the local cultural change teams and an external advisory team made up of Tecnatom, Tosan and Álava Reyes Consultores.

The Cultural and Behavioural Reinforcement Team (*Equipo de Refuerzo Cultural y de Comportamientos, ERCC*) is a multidisciplinary team composed of members of the cultural change teams from Ascó, Vandellòs and Central Corporate Services. The local cultural change teams are made up of people from different organisational units at different hierarchical levels of the organisation, including at least one contractor, as well as younger and more experienced staff; thus the teams are very diverse.

The Cultural and Behavioural Reinforcement Team must promote a corporate approach, design and implement cultural change initiatives applicable to all units, oversee the progress made, facilitate the exchange of good practices and integrate plans to create synergies wherever possible. The cultural and behavioural reinforcement team will ensure that the necessary resources are available to complete the actions required to create cultural change.

The plant cultural change teams are sponsored by the plant managers and the corporate team is co-sponsored by the managers of Technical Services, Human Resources and Control/Logistics and by the management of the Quality Group. Each of these teams will design and supervise the specific cultural change activities for their individual unit and implement, within their unit, the activities applicable to the whole of ANAV.

The Cultural and Behavioural Reinforcement Team is composed of its own team members and two members from each of the three cultural change teams. The cultural change teams will identify corporate policies, processes and procedures that could be changed and make recommendations to the cultural and behavioural reinforcement team. The cultural change teams will ensure alignment with the SMART initiatives of their organisational units to ensure that all sites move forward simultaneously. The Cultural and Behavioural Reinforcement Team will present the recommendations for review and approval at the appropriate decision level. Once a decision has been taken, the cultural and behavioural reinforcement team will supervise implementation to ensure that the necessary changes in corporate policies, procedures and practices are coordinated and completed by the deadlines set.

METODOLOGÍA Y ESTRATEGIA DE CAMBIO CULTURAL

El cambio cultural requiere un diseño meticuloso del proceso que alinee e integre los cambios en el marco estratégico, estructura, procesos y comportamientos de los empleados. El diseño del proceso de cambio cultural sigue esquemas conocidos y probados en otras organizaciones con problemas similares a los que hemos experimentado y se concreta en una serie de etapas como,

PASO 1. Lanzamiento de la iniciativa del cambio cultural

El lanzamiento de la iniciativa del cambio cultural requerirá la definición del alcance del cambio, definición del papel que jugarán los líderes, clarificar los objetivos a conseguir e identificar los indicadores que se monitorizarán y como se medirá el progreso. En concreto, equipos de cambio cultural (ECC) constituidos en cada una de las plantas, Ascó y Vandellós II, así como en el área corporativa y un equipo que los coordina y aglutina (ERCC) junto con el apoyo externo correspondiente deberán dedicar cierto tiempo una vez constituidos, a estas tareas para asegurar un cambio con éxito.

PASO 2. Cultura actual e ideal

El cambio cultural comienza con la identificación de la cultura actual de ANAV tanto a nivel general como local, haciéndola tangible y definiendo la cultura deseada que se pretende alcanzar.

PASO 3. Priorizar las palancas de cambio

Teniendo una visión clara de la distancia entre la cultura deseada y la actual, la organización, por medio de los equipos ERCC y ECC, aportará elementos detallados para identificar el alcance del cambio, identificar las palancas que debe accionar para lograr los cambios deseados en individuos y organizaciones y desarrollar los planes necesarios para su implantación.

PASO 4. Diseñar el proceso de cambio cultural

El propósito de este paso es diseñar y construir, a partir de todos los elementos identificados en los pasos previos, las acciones culturales y organizativas que permitirán alcanzar la cultura deseada. Utilizando los resultados del paso anterior se priorizarán las palancas de cambio y los planes de acción para realizar los cambios necesarios. Se han establecido también los riesgos que planes de esta naturaleza pueden generar y las acciones que podrían mitigarlos.

PASO 5. Ejecutar la estrategia y plan de cambio cultural

Los equipos ERCC y ECC deben crear un estricto vínculo entre los resultados que se pretenden conseguir y el medio de alcanzarlos, de forma que se gestionen de forma adecuada los esfuerzos y los recursos para conseguirlos.

PASO 6. Monitorizar y evaluar el progreso

Es de vital importancia controlar el proceso de cambio con el fin de corregir las posibles desviaciones en el enfoque, estrategia, táctica o ejecución. Esta parte del proceso de cambio permite el crecimiento del aprendizaje de la organización. El equipo ERCC y ECC harán los ajustes necesarios en el momento justo para favorecer el éxito del proceso de cambio.

PASO 7. Integración de las actividades de cambio cultural pendientes dentro del proceso normal de Gestión de ANAV y cierre de la iniciativa de cambio cultural

En este último paso del proceso, para que el cambio llegue a formar parte de las actividades habituales del Sistema de Gestión Integrada de ANAV, es necesario integrar las lecciones aprendidas en la aplicación de este Programa, para continuar hacia la excelencia siguiendo el proceso habitual de mejora continua.

CONDICIONES PARA EL ÉXITO

Existen una serie de condiciones generales que son necesarias para abordar con éxito el cambio previsto:

1. El compromiso y participación de la alta dirección.
2. Alineamiento de Directivos y Supervisores. .
3. La alta dirección y los líderes como facilitadores de los programas y como instructores.

CULTURAL CHANGE METHODOLOGY AND STRATEGY

Cultural change requires careful design of the process to align and integrate the changes within the strategic framework, structure, processes, and behaviours of the employees. The design of the cultural change process follows known plans that have been proven in other organisations with similar problems to ours and is outlined in a series of steps:

• STEP 1. Launch of the cultural change initiative

The launch of the cultural change initiative requires us to define the scope of the change and the role that the leaders will play, clarify the objectives to be achieved and identify the indicators that will be monitored and how progress will be measured. Specifically, once the cultural change teams for each of the plants (Ascó and Vandellós II) and the corporate area have been set up and the team has been created to coordinate and draw them together (the Cultural and Behavioural Reinforcement Team), all the teams must all devote a certain amount of time to these tasks along with the respective external support to ensure that the change is successful.

• STEP 2. Current and ideal culture

The cultural change begins with the identification of the current culture of ANAV on both a general and local level, making this tangible and then defining the desired culture.

• STEP 3. Prioritise the levers of change

Once the organisation has a clear vision of the distance between the current culture and the desired one, through the cultural change and Cultural and Behavioural Reinforcement teams it will contribute the detailed elements to identify the scope of the change, pinpoint the levers that must be used to achieve the desired changes in individuals and organisations, and develop the plans necessary for their implementation.

• STEP 4. Design of the cultural change process

The purpose of this step is to design and construct the cultural and organisational actions that will enable us to achieve the desired culture, based on all the elements identified in the previous steps. Using the results of the previous step, priorities will be assigned to the levers of change and action plans to make the necessary changes. The risks posed by plans of this nature and the actions that could mitigate these risks are also taken into consideration.

• STEP 5. Execute the strategy and plan for cultural change

The cultural and behavioural reinforcement team and the cultural change teams must create a close link between the results they hope to achieve and the means of achieving them, so as to appropriately manage the efforts and the resources for achieving these results.

• STEP 6. Monitor and evaluate progress

It is vitally important to control the change process with the aim of correcting any possible deviations in the focus, strategy, tactics or execution. This part of the change process enables us to boost learning within the organisation. The cultural and behavioural reinforcement team and the cultural change teams will make the necessary adjustments at the right moments to encourage the success of the change process.

• STEP 7. Integration of the pending cultural change activities into the normal process of ANAV management and signoff of the cultural change initiative

In the last step of the process, the lessons learned while implementing the programme must be integrated, so the change becomes a part of the usual activities of the ANAV Integrated Management System and we can continue towards excellence in the regular process of continuous improvement.

CONDITIONS FOR SUCCESS

Several general conditions are needed to approach the planned change successfully:

1. Commitment and participation of senior management.
2. Alignment of managers and supervisors.

Riesgo	Descripción	Impacto	Nivel de impacto	Acción mitigante
No se dan algunas de las condiciones requeridas para el éxito / Some conditions required for success are not present	Falta de compromiso de la alta dirección / <i>Lack of senior management commitment</i>	Falta de credibilidad del programa, baja atención al mismo / <i>The programme lacks credibility and not much attention is paid to it</i>	Muy alto / Very high	Facilitar con la alta dirección la indentificación de las evidencias de falta de compromiso, usar coaching (incluyendo desarrollo adicional) para conseguir su alineamiento / <i>Facilitate, along with senior management, the identification of evidence of lack of commitment; use coaching (including additional development) to achieve alignment</i>
	Falta de alineamiento de los directivos y supervisores / <i>Lack of alignment of managers and supervisors</i>	Mensajes y acciones contradictorias debilitan las acciones de cambio cultural / <i>Contradictory messages and actions weaken the cultural change actions</i>	Muy alto / Very high	Facilitar la indentificación de evidencias de falta de alineamiento, usar como modelo los que sí están alineados, usar coaching (incluyendo desarrollo adicional) para conseguir su alineamiento / <i>Facilitate the identification of evidence of lack of alignment; use those that are aligned as a model; use coaching (including additional development) to achieve alignment</i>
	La Dirección y los directivos no participan como facilitadores y entrenadores / <i>Management and managers do not participate as facilitators or trainers</i>	Menor visibilidad y credibilidad del programa / <i>Lower visibility and credibility of the programme</i>	Alto / High	Usar como modelo los que sí lo hacen, realizar coaching / <i>Use those who do participate as a model; use coaching</i>
	Los contratistas no se comprometen con el programa / <i>Contractors do not commit to the programme</i>	Los comportamientos del personal contratado no cambian / <i>The behaviour of contract personnel does not change</i>	Muy alto / Very high	Usar como modelo los que sí lo hacen, realizar coaching. Trabajar en el campo de la corrección si es preciso / <i>Use those who do commit as a model; and use coaching. Work in the area of corrective action if necessary</i>
	Otros programas o iniciativas no se alinean con el cambio cultural / <i>Other programmes or initiatives are not aligned with the cultural change</i>	Mensajes y acciones contradictorias debilitan las acciones de cambio cultural / <i>Contradictory messages and actions weaken the cultural change actions</i>	Alto / High	Identificar los casos, plantear a los responsables, usar como modelo los que sí lo hacen, realizar coaching. Si fuese preciso, plantear el problema al superior jerárquico / <i>Identify cases; make proposals to those responsible; use those who are aligned ones as a model; use coaching. If necessary, bring the problem up with the immediate superior</i>
	No se aplica un sistema de indicadores o no se corrige el rumbo / <i>A system of indicators is not applied and steering is not carried out</i>	Se producen resultados diferentes de los esperados / <i>The results produced are different from the desired ones</i>	Muy alto / Very high	Facilitar la identificación de carencias o problemas de rumbo, hacer coaching, hacer benchmarking, analizar estándares de INPO y WANO / <i>Facilitate the identification of deficiencies or diversions; use coaching; perform benchmarking; analyse INPO and WANO standards</i>
	Los líderes informales no colaboran / <i>The informal leaders do not collaborate</i>	El apoyo al programa es débil y su credibilidad baja / <i>Support for the programme is weak and its credibility is low</i>	Muy alto / Very high	Comprender las razones para su actitud. Hacer coaching externo o entre pares / <i>Understand the reasons for their attitude. Use external or peer coaching</i>
	El Plan de Comunicación no es efectivo / <i>The communication plan is not effective</i>	El alineamiento y compromiso de la organización es bajo / <i>The alignment and commitment of the organisation is low</i>	Muy alto / Very high	Facilitar una comprensión de las carencias, usar como model las acciones que van mejor, hacer coaching / <i>Facilitate an understanding of the deficiencies; use better actions as a model; use coaching</i>
	Se asigna una baja prioridad a las actividades de cambio cultural / <i>A low priority is assigned to cultural change activities</i>	La credibilidad del programa es baja / <i>The programme has low credibility</i>	Muy alto / Very high	Facilitar una discusión evidencias de la baja prioridad, hacer coaching / <i>Facilitate a discussion of evidence of the low priority; use coaching</i>
	No se equilibra el esfuerzo de desarrollo en tecnología y personas / <i>The effort expended on development of technology and people is not balanced</i>	Si se dedica poco a personas se dificulta el cambio de actitudes y comportamientos / <i>If little time is devoted to people then it is difficult to change attitudes and behaviour</i>	Alto / High	Comprender las razones, facilitar una comprensión del impacto, hacer coaching. Recurrir a la corrección si es preciso / <i>Understand the reasons; facilitate an understanding of the impact; use coaching. Resort to corrective action if necessary</i>
	No se aportan los recursos precisos / <i>The necessary resources are not provided</i>	No se realizan las acciones de cambio cultural de forma efectiva / <i>Cultural change actions are not carried out effectively</i>	Muy alto / Very high	Facilitar una discusión de las evidencias del impacto de la falta de recursos. Apoyar con argumentario, hacer coaching / <i>Facilitate a discussion of the evidence of the impact of the lack of resources. Support with arguments, use coaching</i>
	No seguir la planificación en la realización de las actividades de la transformación cultural / <i>The cultural transformation activities are not carried out according to plan</i>	Se pueden conseguir resultados contrarios a los previstos / <i>The results may be contrary to those planned</i>	Muy alto / Very high	Facilitar una comprensión de la importancia del orden de las actividades / <i>Facilitate an understanding of the importance of the order of the activities</i>

En general todas las acciones mitigantes estarán alineadas también con los comportamientos de una cultura constructiva, es decir: se intentará comprender los aspectos sistémicos que contribuyen a la falta de comportamientos adecuados, se tratarán de mostrar aquellas acciones que ya se están realizando y que modelan los comportamientos adecuados (reconocimiento/esfuerzo), se facilitará una comprensión de lo que no va bien y de lo que hay que hacer por medio del coaching (entre pares, entre niveles o externo) para conseguir que se asuma la responsabilidad de corregir la situación, ayudando al desarrollo personal y profesional de los que lo necesiten. En el caso de que las acciones de refuerzo y coaching no den los resultados esperados se considerará una actuación de corrección con los superiores jerárquicos. /

In general, all of the mitigating actions will also be aligned with the behaviour of a constructive culture, that is, we will try to understand the systemic aspects that contribute to the lack of appropriate behaviour; we will try to show those actions that are already being carried out and that model appropriate behaviour (recognition/reinforcement); we will facilitate an understanding of what does not work and of what must be done through coaching (among peers, among levels and external) to ensure that responsibility is assumed for correcting the situation, aiding the personal and professional development of those that need this. If the reinforcement and coaching actions do not achieve the desired results, then corrective actions will be considered with the immediate superiors.

4. Compromiso de los contratistas.
5. Alineamiento de las iniciativas de cambio.
6. Un sistema robusto de realimentación y de corrección del rumbo.
7. Compromiso de los líderes informales.
8. Plan de Comunicación para informar a todo el personal.
9. Alta prioridad al trabajo de cambio cultural.
10. Equilibrar el desarrollo tecnológico y el humano.
11. Recursos.
12. Planificación.

DESARROLLO DEL CAMBIO CULTURAL

El Cambio Cultural se ha estructurado en tres fases:

• FASE 1: Definición de los objetivos, procesos, equipo de trabajo y la cultura objetivo.

En la Fase 1 se trabaja sobre la metodología seleccionada y sobre la información existente de evaluaciones previas para preparar el inicio de intervenciones en la Fase 2. Se comienza a desarrollar una comprensión de las características de las culturas organizativas y culturas de seguridad actuales y de las distintas palancas que afectan a la cultura organizativa en cada una de las Unidades Organizativas.

Actividades de la Fase 1

Hitos:

- 6.1.1 Estudio y análisis de documentos, planes de acción e intervenciones de formación que se hayan efectuado en la organización en los últimos años.
- 6.1.2 Descripción de la cultura actual y la cultura ideal en ambos emplazamientos.
Se realizarán entrevistas, observaciones, grupos focales y encuestas para la identificación de la Cultura Ideal de ANAV. Posteriormente se desarrollará un Taller con los Directores y su primer nivel para analizar los resultados obtenidos.
- 6.1.3 Evaluación de las diferentes palancas de cambio.
Identificación de las palancas comunes a ANAV para el cambio como son el alineamiento y desarrollo del equipo de dirección para conseguir una cultura constructiva.
- 6.1.4 Preparación del material necesario para realizar las tareas de formación en aspectos de liderazgo, coaching, competencias necesarias para abordar y continuar el cambio cultural.
- 6.1.5 Realización de un Plan de Comunicación de la iniciativa.
- 6.1.6 Selección de los indicadores a emplear para valorar la eficacia del RCC
- 6.1.7 Identificación de objetivos de mejora a corto plazo.
Identificación de éxitos tempranos en base a los resultados de las entrevistas, observaciones y grupos focales.

• FASE 2: Desarrollo de actividades y acciones de refuerzo cultural y de comportamientos.

La Teoría del Desarrollo Organizativo y la experiencia acumulado por los miembros del Programa RCC muestran que un programa de cambio cultural es más efectivo cuando se gestiona al nivel de la central o de la unidad organizativa independiente. La Fase 2 de la RCC se construye empleando la dirección establecida por ANAV pero dando respuesta a las características únicas de tres diferentes subculturas: Ascó, Vandellòs II y los Servicios Centrales Corporativos. El plan incluirá iniciativas de cambio comunes a todas las unidades y planes especiales "a medida" para cada unidad.

La Fase 2 se focalizará en aumentar la comprensión por los directivos, supervisores y empleados de la necesidad de cambiar, es decir incrementar su "sentido de urgencia para el cambio" y su compromiso con el cambio de cultura.

Actividades de la Fase 2

Hitos:

- 6.2.1 Completar las Mini-evaluaciones Culturales.
- 6.2.2 Arranque de los Equipos de Cambio Cultural (ECC) de las unidades organizativas (Ascó, Vandellòs y Corporativa).
- 6.2.3 Generación del Plan de Cambio Cultural detallado de ANAV.

3. Senior management and the leaders as facilitators of the programmes and as instructors.
4. Commitment of contractors.
5. Alignment of the change initiatives.
6. A robust system of feedback and steering.
7. Commitment of informal leaders.
8. Communication plan to inform all personnel.
9. High priority given to cultural change work.
10. Balance of technological and human development.
11. Resources.
12. Planning.

CULTURAL CHANGE PROCESS

The cultural change has been structured in three phases:

• PHASE 1. Definition of the objectives, processes, work team and target culture.

Phase 1 involves work on the methodology selected and on the information provided by previous assessments to prepare to start the interventions in Phase 2. We begin to develop a comprehension of the characteristics of current organisational cultures and safety cultures and of the different levers that affect the organisational culture in each of the organisational units.

Phase 1 activities

Milestones:

- 6.1.1 Study and analysis of documents, action plans and training interventions that have been carried out in the organisation in recent years.
- 6.1.2 Description of the current culture and the ideal culture at both sites.
Interviews, observations, focus groups and surveys are performed to identify the ideal culture of ANAV. Afterwards, a workshop will be held with the managers and their direct reports to analyse the results obtained.
- 6.1.3 Evaluation of the different change levers.
Identification of the common levers of change for ANAV, such as alignment and development of the Management to achieve a constructive culture.
- 6.1.4 Preparation of the material necessary to carry out the training tasks in aspects of leadership, coaching and competences that are needed to approach and continue the cultural change.
- 6.1.5 Implementation of a communication plan for the initiative.
- 6.1.6 Selection of the indicators to use in evaluating the effectiveness of the reinforcement of culture and behaviour.
- 6.1.7 Identification of short-term improvement objectives.
Identification of quick wins based on the results of the interviews, observations and focus groups.

• PHASE 2. Development of activities and actions for cultural and behavioural reinforcement.

Organisational development theory and the cumulative experience of members of the cultural and behavioural reinforcement programme show that a cultural change programme is most effective when it is managed at a plant or independent organisational unit level. Phase 2 of the cultural and behavioural reinforcement is constructed to move in the direction established by ANAV but responding to the unique characteristics of three different subcultures: Ascó, Vandellòs II and Central Corporate Services. The plan will include change initiatives common to all units and special made-to-measure plans for each unit.

Phase 2 will focus on enhancing managers', supervisors' and employers' understanding of the need to change, that is, increasing their "sense of urgency for change" and their commitment to cultural change.

Phase 2 activities

Milestones:

- 6.2.1 Complete the mini cultural assessments.
- 6.2.2 Kick-off of the cultural change teams of the organisational units (Ascó, Vandellòs and Corporate).
- 6.2.3 Development of the detailed ANAV cultural change plan.
- 6.2.4 Create a "Sense of Urgency".

6.2.4 Crear un "Sentido de urgencia".

6.2.5 Alineamiento y desarrollo del liderazgo.

6.2.6 Compromiso del personal.

La estrategia de compromiso de los empleados se apoya sobre el trabajo de la línea 1.2 Comunicación de los Fundamentos y en las estrategias discutidas para crear un sentido de urgencia. Se ejecutará un programa para los empleados con el objetivo de incrementar su compromiso y facilitar un cambio en comportamientos. Los equipos de las unidades organizativas (ECC) identificarán y ejecutarán otras actividades para generar compromiso.

6.2.7 Alinear Políticas, Estructuras, Sistemas y Procesos.

• FASE 3: Afianzamiento, medida e integración del RCC en los procesos de ANAV.

Para asegurar el éxito y la continuidad de las acciones implantadas, se realizarán acciones de seguimiento y verificación de la implantación de actividades comprobando que se han producido mejoras estadísticamente significativas, en la cultura organizativa, que son atribuibles a las intervenciones realizadas, y asegurar que los cambios de comportamientos y los cambios en procesos realizados se consolidan como la forma habitual de trabajo de ANAV, es decir se integran y utilizan de forma sistemática en el Sistema de Gestión Integrada de ANAV. En el caso de que se cumplan ambos objetivos se procederá a dar por finalizado el Programa RCC. También se debe comprobar que esta evolución tiene cambios positivos en otros programas importantes para ANAV.

En esta fase es fundamental el empleo de indicadores y todo tipo de medidas directas e indirectas para comprobar que se produce un progreso continuo hacia la cultura organizativa ideal y hacia una fuerte cultura de seguridad.

Actividades de la fase 3:

Las actividades e hitos que se incluyen en este apartado se reevaluarán, a la vista de la experiencia práctica de la Fase 2.

Hitos:

- 6.3.1 Completar una evaluación cultural en profundidad para comprobar los progresos realizados. Se empleará la OCI para ver la evolución ocurrida en los diferentes estilos de la cultura organizativa. Se analizarán los diferentes sub-estilos y se realizarán comprobaciones de las normas de comportamiento fundamentales frente a un benchmark constructivo. Así mismo se comprobarán las mejoras alcanzadas en relación con los atributos de una sólida cultura de seguridad. También se analizarán los cambios con los indicadores que se hayan empleado a lo largo de la Fase 2. Esta evaluación permitirá identificar si son precisas acciones adicionales en cuanto a estilos, sub-estilos o normas de comportamientos clave para una cultura organizativa constructiva, o si son precisas acciones adicionales desde el punto de vista de la cultura de seguridad.
- 6.3.2 Completar una evaluación de las palancas de cambio para determinar si se ha producido el cambio esperado. Se realizará una evaluación frente a las principales palancas de cambio:
 - Misión, Visión y Valores.
 - Comportamientos de los líderes
 - Estructuras
 - Sistemas
 - Tecnología
 - Habilidades y cualidades.
 Esta evaluación es complementaria de la indicada en 6.3.1 y permitirá determinar si hay alguna palanca que requiere alguna acción adicional. Estas acciones se incorporarán al PAC para su seguimiento como otras acciones relevantes.
- 6.3.3 Desarrollar acciones para hacer frente a los pasos restantes en base a los resultados de las acciones realizadas en 6.3.1 y 6.3.2. Las áreas fundamentales de actuación adicional serán los estilos, sub-estilos y normas de comportamiento de la cultura organizativa, los atributos de la cultura de seguridad y las palancas del cambio cultural. Estas acciones se incorporarán al PAC para su seguimiento como otras acciones relevantes.

6.2.5 Alignment and development of leadership.

6.2.6 Commitment of personnel.

The employee commitment strategy is supported by the work of line 1.2 Communication of the Fundamentals and by the strategies discussed to create a sense of urgency. A programme will be implemented for the employees to increase their commitment and facilitate a change in their behaviour. The cultural change teams of the organisational units will identify and carry out other activities to generate commitment.

6.2.7 Align Policies, Structures, Systems and Processes.

• PHASE 3. Consolidation, measurement and integration of cultural and behavioural reinforcement in ANAV processes.

To ensure the success and continuity of the actions implemented, the activities will be monitored and verified, checking for statistically significant changes in the organisational culture that are attributable to the interventions performed, and ensuring that the changes of behaviour and the changes in processes are consolidated as the usual way of working in ANAV, that is, that they are integrated and used in a systematic way in the ANAV Integrated Management System. When both objectives are fulfilled, the cultural and behavioural reinforcement programme can be considered finalised. We must also check that this progress has resulted in positive changes in other important ANAV programmes.

In this phase it is essential to use indicators and all types of direct and indirect measures to check that continuous progress is made towards the ideal organisational culture and towards a strong safety culture.

Phase 3 activities

The activities and milestones of this phase will be re-evaluated in view of the practical experience of Phase 2.

Milestones:

- 6.3.1 Complete an in-depth cultural assessment to check the progress that has been made. The Organisational Character Index (OCI) will be used to show the changes that have occurred in the different styles of the organisational culture. The different sub-styles will be analysed and checks will be made of the fundamental standards of behaviour against a constructive benchmark. In addition, we will check the improvements achieved in relation to the attributes of a solid safety culture. The changes will also be analysed with the indicators that have been employed throughout Phase 2. This evaluation will enable us to identify if any additional actions are necessary as regards the styles, sub-styles or standards of behaviour that are key to a constructive organisational culture, or if any additional actions are necessary from the point of view of the safety culture.
- 6.3.2 Complete an evaluation of the levers of change to determine if the desired change has been generated. An evaluation will be made against the principle levers of change:
 - Mission, Vision and Values
 - Leader behaviour
 - Structures
 - Systems
 - Technology
 - Abilities and qualities.
 This evaluation is complementary to that indicated in 6.3.1, enabling us to determine if any levers require additional action. These actions will be incorporated into the corrective actions programme for monitoring as other relevant actions.
- 6.3.3 Develop actions to address the remaining steps based on the results of the actions carried out in 6.3.1 and 6.3.2. The fundamental areas of additional action will be the styles, sub-styles and rules of behaviour of the organisational culture, the attributes of the safety culture and the levers of cultural change. These actions will be incorporated into the corrective actions programme for monitoring as other relevant actions.
- 6.3.4 Check that the specific actions developed during Phase 2 have become part of the usual processes of ANAV. We

- 6.3.4 Comprobar que las acciones específicas desarrolladas durante la Fase 2 han pasado a formar parte de los procesos habituales de ANAV. Se revisarán todas las acciones emprendidas y como han sido incorporadas a los procesos habituales.
- 6.3.5 Concluir el equipo RCC. Comprobar que se han cumplido las condiciones indicadas en 6.3.4 y que las acciones precisas se han incorporado al PAC.

INDICADORES DE SEGUIMIENTO. VALORES CRÍTICOS.

Se han establecido un conjunto de medidas para evaluar el desarrollo, evolución y consecución de los cambios culturales y de comportamiento deseados. A través de:

- Encuesta OCI
- Encuestas de cultura simplificadas:
- Evaluaciones externas de cultura de seguridad y medida de parámetros como:
 - i) Actitud cuestionadora
 - ii) Responsabilidad
 - iii) Trabajo en equipo
 - iv) Comunicación
- Indicadores de "Actuación" como:
 - I. Días desde el último Sucesos Notificable
 - II. Período de días promedio entre los seis más recientes Sucesos
 - III. Indicador INPO (WANO) global PI INDEX

will review all of the actions taken and how they have been incorporated into usual processes.

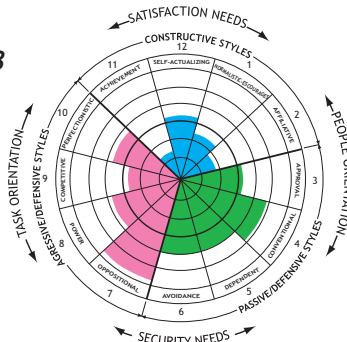
- 6.3.5 Finalize the cultural and behavioural reinforcement team. Check that the conditions indicated in 6.3.4 have been fulfilled and that the necessary actions have been incorporated into the Corrective Actions Program.

MONITORING INDICATORS. CRITICAL VALUES.

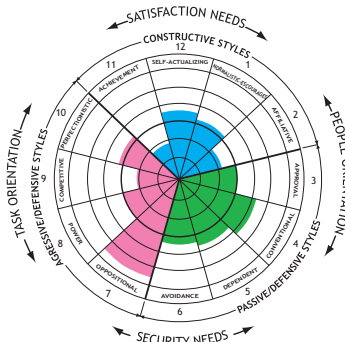
A set of measurements have been established to assess the development, progress and achievement of the desired cultural and behavioural changes. By means of:

- Organisational Character Index survey
- Simplified cultural surveys
- External assessments of the safety culture and measurements of parameters such as:
 - i) Questioning attitude
 - ii) Accountability
 - iii) Teamwork
 - iv) Communication
- "Action" indicators such as:
 - I. Days since the last reportable event.
 - II. Average number of days between the six most recent events.
 - III. INPO (WANO) PI INDEX as overall indicator
- Observation of behaviour by members of the cultural change teams and holding of focus group meetings.

CN Ascó 2008
Ascó NPP 2008



CN Vandellós 2008
Vandellós II NPP 2008

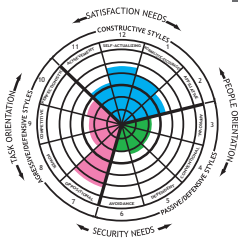
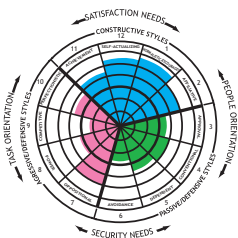


Cultura Ideal /Ideal Culture

Palancas de Cambio /Levers of Change

Cultura Actual /Current Culture

Resultados /Results



Visión
• Valores
• Misión
• Objetivos y estrategias
/Visión
• Values
• Mission
• Objectives and strategies

Comportamiento de los líderes
/Leader Behaviour

Estructuras/Structures

- Roles/Roles
- Influencia /Influence
- Toma dedecisiones /Decision-making

Sistemas/Systems

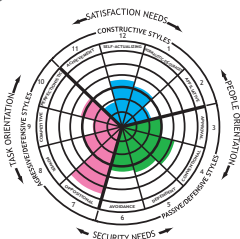
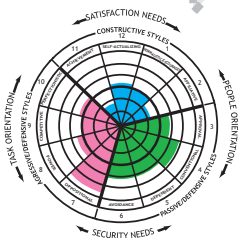
- RRHH/HR
- Fijación de objetivos /Goal-setting

Tecnología y procesos /Technology and Process

- Diseño de puestos /Job design
- Interdependencia /Interdependence
- Herramientas y Recursos/Tools and Resources

Habilidades,Cualidades /Skills, Abilities

- Comunicación /Communication
- Poder /Power



Resultados individuales
/Individual Results

Resultados grupales
/Group Results

Resultados organizacionales
/Organisational Results

Observación de comportamientos por miembros de los ECC 's y realización de Grupos Focales.

Observation of behaviour by members of the cultural change teams and holding of focus group meetings.