

Política del CSN sobre cultura de seguridad

CSN



Política del CSN sobre cultura de seguridad

Aprobado por el Pleno de 12 de enero de 2017

Índice

I.	Introducción	5
II.	Definición de la cultura de seguridad	7
III.	Principios básicos sobre los que se asienta la cultura organizativa del CSN orientada a la seguridad	7
IV.	Referencias	20

Política del CSN
sobre cultura de seguridad

© CSN, 2017
Edita y distribuye:
Consejo de Seguridad Nuclear
Justo Dorado, 11
28040 Madrid

Imprime: Cofás
Diseño: Juan Vidaurre

Depósito Legal: M-19967-2017

I. Introducción

La misión del Consejo de Seguridad Nuclear es proteger a los trabajadores, la población y el medio ambiente de los efectos nocivos de las radiaciones ionizantes, consiguiendo que las instalaciones nucleares y radiactivas sean operadas por los titulares de forma segura, y estableciendo las medidas de prevención y corrección frente a emergencias radiológicas, cualquiera que sea su origen.

En definitiva, el objetivo fundamental de este organismo es asegurar que las actividades relacionadas con el uso de las radiaciones ionizantes se llevan a cabo de forma segura, mediante la adecuada supervisión por parte del CSN. Para lograrlo es esencial, entre otras cosas, mantener una cultura de seguridad sólida y verificable. Esta cultura de seguridad se fundamenta en las aportaciones de la organización, sus líderes y cada uno de los individuos que la componen.

En este documento, cuando se habla de seguridad se debe entender en todos los ámbitos de competencia de este organismo: seguridad nuclear, radiológica y física.

El CSN, desde su creación, se ha dotado de una estructura organizativa que ha ido mejorando para adaptarse a las necesidades reguladoras, siempre con el objetivo de cumplir lo más eficazmente posible con su misión.

El objetivo de este documento es definir la política del CSN en materia de cultura de seguridad, estableciendo cuáles son los atributos que este organismo considera fundamentales, para establecer y mantener una cultura organizativa orientada a la seguridad.

La política del CSN en materia de cultura de seguridad se basa en el establecimiento de los principios básicos para el organismo que, a su vez, se desarrollan mediante la aplicación sistemática de unos atributos. Cada uno, de los principios y atributos, es un elemento necesario para la consecución de una cultura organizativa orientada a la seguridad, y no son suficientes de forma aislada, siendo necesaria la conjunción de todos ellos.

Los organismos reguladores, adicionalmente al desarrollo de su misión, deben trabajar en la consecución de un desarrollo organizativo continuo y una mejora constante de su cultura de seguridad, como soporte para la realización de dicha misión.

El desarrollo de una sólida cultura de seguridad es fundamental para realizar las funciones que el organismo tiene encomendadas, manteniendo y mejorando la seguridad y optimizando su función reguladora.

En el contexto de este documento se utilizan los términos principio y atributo que se refieren a lo siguiente:

Principio: base de conducta fundamental, primaria y aceptada de la que se derivan todas las acciones.

Atributo: Cualidades o propiedades que describen o identifican a una organización, y que se reflejan en sus acciones.

II. Definición de la cultura de seguridad

La cultura de seguridad en el CSN, es el conjunto de características y actitudes compartidas por todo el personal, que asegura que cumplir la misión de este organismo es la máxima prioridad y está siempre presente en todas sus actividades.

III. Principios básicos sobre los que se asienta la cultura organizativa del CSN orientada a la seguridad

Principio 1. El liderazgo para la seguridad se ha de manifestar a todos los niveles jerárquicos

La calidad y la actuación del liderazgo son fundamentales para la implantación de una cultura organizativa orientada a la de seguridad.

Los líderes, entendidos como la alta dirección y los responsables jerárquicos deben dar ejemplo dentro del organismo, impulsando y poniendo en práctica el principio de la “seguridad ante todo” como principio rector.

Los líderes influyen significativamente en la cultura de seguridad de la organización a través de las prioridades que ellos establecen, la conducta y valores que modelan, el sistema de incentivos que administran, la confianza que crean y el contexto y expectativas que establecen en las relaciones interpersonales, la comunicación y la asunción de responsabilidades.

Claramente las actitudes del liderazgo que apoyan una sólida cultura de seguridad son esenciales para la organización y el CSN debe promover y facilitar el desarrollo de este liderazgo, bajo el reconocimiento de que la seguridad absoluta no existe y de que es posible la ocurrencia de un accidente serio.

La experiencia ha demostrado que siempre hay escenarios resultantes de combinaciones no previstas que suponen un riesgo para las instalaciones. Esto implica aprender, no solo de los fallos e incidentes, sino también de lo que hacemos bien, nosotros y otros reguladores, en la idea de que el trabajo del organismo regulador es de gran relevancia en el mantenimiento y mejora de la seguridad de las instalaciones nucleares y radiactivas.

Los atributos que caracterizan a este principio básico son:

- La seguridad es lo primero, como principio rector.

La prioridad es la seguridad, frente a otros aspectos que pueden competir o entrar en conflicto (recursos, implantación de programas, plazos, presiones internas o externas, etc.).

- Liderazgo para la seguridad, focalizando y priorizando las actuaciones en función de su importancia para la seguridad

Los líderes han de ejercer su liderazgo para la seguridad demostrando su compromiso con la seguridad en sus decisiones y en su conducta. Debe quedar patente, a todos los niveles jerárquicos, que se focalizan y priorizan las cuestiones en función de su importancia para la seguridad.

- Promoción de un ambiente que facilite el intercambio de opiniones técnicas y preocupaciones internas

A través de su liderazgo, la alta dirección y los responsables jerárquicos deben fomentar un ambiente abierto que promueva y facilite el intercambio de puntos de vista técnicos e ideas, así como la exposición de preocupaciones sobre nuevos aspectos de seguridad no analizados. Es esencial estar abierto y admitir sin ningún tipo de censura las diferencias de opinión.

- Roles individuales claramente asignados y ética profesional orientada a la seguridad

Los líderes deben establecer las responsabilidades y asignar la autoridad en el organismo, fomentando la implantación y la adherencia al código ético del organismo, que debe ser claramente comunicado y entendido por todo el personal. En el ejercicio de su liderazgo, la alta dirección y los responsables jerárquicos deben delegar, de forma apropiada, responsabilidad y autoridad con el fin de promover la motivación, el compromiso y la responsabilidad individual a través de toda la organización. Como consecuencia, cada uno de los individuos debe tener claro su papel dentro de la organización. Esta responsabilidad debe de ser documentada con suficiente detalle para evitar ambigüedades.

- Independencia y disponibilidad de recursos

Los líderes se deben esforzar en el desarrollo de la planificación global y a largo plazo que asegure una efectiva independencia y la disponibilidad de recursos suficientes, acordes a los esfuerzos requeridos e importancia para la seguridad, para cumplir la misión del organismo.

Principio 2. Todo el personal tiene la responsabilidad individual de demostrar un comportamiento, en todo momento, orientado a la seguridad

Todos y cada uno de los individuos que pertenecen al CSN, deben ser conscientes, en todo momento, de su responsabilidad, del impacto de su comportamiento individual y del papel que representan en el marco de la seguridad: Las decisiones y comportamientos de cada uno de nosotros, en el ejercicio de nuestra actividad diaria dentro de las competencias del organismo, tienen impacto en la seguridad.

Los atributos que caracterizan a este principio básico son:

- Compromiso personal y sentido de responsabilidad (deber de rendir cuentas) hacia la seguridad por parte de cada individuo, a todos los niveles de la organización

El sentido de responsabilidad hacia la seguridad fomenta la toma de conciencia, la atención a los detalles y la continua autoevaluación, y puede tener un impacto positivo en la seguridad. Cada una de las personas que forman parte de la organización, desde la alta dirección, pasando por los responsables jerárquicos, y a nivel individual los trabajadores, cada uno al nivel que le corresponda, deben ser absolutamente conscientes de su responsabilidad en el desempeño de las actividades así como en sus decisiones.

Este sentido de la responsabilidad se ha de reforzar desde los líderes, pero también desde los propios compañeros y, por supuesto, desde los valores y normas de comportamiento de cada persona. De acuerdo con la misión del CSN, el público es un agente externo que contribuye al refuerzo del sentido de la responsabilidad.

- Compromiso de colaboración y coordinación de actividades de modo transversal en la organización

Tanto a nivel individual como cuando se trabaja en equipo, se debe asegurar que la comunicación fluye y que las actividades se coordinan transversalmente con el objetivo de mantener la seguridad. Esto requiere de cada uno una actitud comunicadora y colaboradora que facilite el intercambio de información relevante en relación con los proyectos y las actividades en curso. Compartir información,

conocimientos y herramientas con el resto de la organización, dar apoyo y reforzar actitudes y conocimientos en el nuevo personal, requiere de un compromiso individual con la seguridad que contribuya positivamente al refuerzo de una cultura organizativa orientada a la seguridad.

- Necesidad de valores éticos en el proceso de toma de decisiones

La organización ha de potenciar y valorar la identificación de problemas relacionados con la seguridad desde el sentido de la responsabilidad. Todo el personal debe tener y sentir el apoyo necesario para soportar presiones indebidas derivadas de conflictos de intereses que puedan tener un impacto negativo en la seguridad. La ética profesional de cada uno y el compromiso con la seguridad a nivel individual debe prevalecer en la toma de la decisión correcta, por encima de cualquier interés a favor o en contra que pueda poner en conflicto el proceso de toma de decisión. Los valores éticos individuales, que se desarrollan en un ambiente organizativo que lo favorezca, la experiencia y el apoyo de los líderes y de los compañeros, refuerzan la necesaria confianza en el proceso de toma de decisiones.

Principio 3. Una cultura que promueve la seguridad, facilita la cooperación y la comunicación

El CSN debe impulsar la cooperación dentro del organismo para asegurar y promover la seguridad. Se promoverá una cultura organizativa en la que se proporcionen unas condiciones de trabajo, de respeto, honestidad y diálogo abierto, en la que el personal puede expresar sus preocupaciones abiertamente. El CSN debe construir confianza siendo abierto y transparente en todas sus interacciones, tanto cuando se comunica internamente con su personal como externamente con los grupos de interés.

Los atributos que caracterizan a este principio básico son:

- *Un CSN abierto y transparente*

El CSN debe mantener una comunicación abierta y transparente, tanto interna como externamente. Mediante este proceso de comunicación, el organismo debe explicar cómo desarrolla su mandato legal para el adecuado cumplimiento de su misión y cómo y por qué adopta sus decisiones. La estrategia de comunicación debe ser clara y precisa, valorando las necesidades de información del público y asegurando que su política informativa prioriza el punto de vista de la seguridad.

En este sentido, la difusión de información o de opiniones técnicas no debe quedar al margen de los procedimientos establecidos, ya que pueden provocar con ello efectos negativos en la reputación y la credibilidad del organismo, una falta de confianza ciudadana injustificada o la pretensión de influir en los procesos de toma de decisiones del propio CSN.

- *Un claro compromiso hacia la cooperación interna y externa*

La política de comunicación debe promover la mejora constante, potenciando los diferentes canales de los que dispone. Se deben fomentar la cooperación y el diálogo a todos los niveles de la organización para lograr la participación y el compromiso de todo el personal, con el objetivo de asegurar que se trabaja de forma efectiva con una visión y entendimiento común de los temas de seguridad, favoreciendo el conocimiento de los objetivos, planes, expectativas y logros de la organización.

El CSN debe fomentar el mantenimiento de canales de comunicación con otros organismos reguladores, instituciones, organizaciones internacionales y no gubernamentales, para conocer en todo momento el estado del arte de la seguridad.

Los conocimientos y experiencias propios se deben compartir, discutir y analizar de forma adecuada. De lo contrario, se compromete la resolución de problemas colectivos, lo que puede dar como resultado el rechazo inadvertido de hallazgos y temas importantes para la seguridad.

- Un CSN que fomenta la actitud cuestionadora y el establecimiento de mecanismos para el tratamiento de diferentes opiniones

El CSN debe promover el establecimiento de un ambiente de trabajo abierto, que fomente la actitud cuestionadora a todos los niveles de la organización y facilite la discusión técnica sobre cuestiones de seguridad sin temor a consecuencias negativas, y que ayude a la toma de decisiones correctas.

Para ello, el CSN debe dotarse de mecanismos eficaces para el tratamiento adecuado de las opiniones discrepantes, favoreciendo la confianza y el respeto a todos los niveles de la organización.

- Promoción de la importancia de la seguridad y del conocimiento asociado

El conocimiento es el gran valor de este organismo. El CSN debe asegurar la adecuada gestión y preservación del mismo y disponer de los recursos necesarios para ello, potenciando los aspectos relacionados con la seguridad y garantizando su transferencia. El CSN debe mantener un alto grado de capacitación técnica del personal, actualizando el conocimiento

técnico, fomentando la aplicación de las nuevas metodologías y el estado del arte, con el objetivo de asegurar la mejora del desempeño individual, la competencia de todo el personal y la realización del trabajo con alto rigor técnico.

No todo el personal trabaja directamente en temas relacionados con la seguridad, pero de forma indirecta todo el personal debe ayudar a cumplir la misión del organismo. Por tanto, para conseguir que la misión del organismo siempre esté presente, se debe promocionar la importancia de la seguridad a todos los niveles de la organización, de manera que todo el personal entienda cómo su trabajo contribuye a la seguridad y al logro del mandato legal del CSN.

Principio 4. La aplicación de un enfoque global de la seguridad se asegura trabajando de forma sistemática

El CSN supervisa y regula sistemas complejos formados por los regulados, grupos de interés y el propio CSN. Dentro de estos sistemas existen intereses unas veces comunes y otras en colisión. Todos los participantes se influyen y deben reconocer y comprender esa influencia mutua. Una cultura de seguridad sólida debe tener en cuenta que el enfoque sobre la seguridad debe ser robusto, global y multidisciplinar.

Los atributos que caracterizan a este principio básico son:

- Análisis de las consecuencias de todas sus acciones y decisiones

En su proceso de toma de decisión, el CSN debe adoptar un enfoque conservador, considerando las potenciales consecuencias de sus decisiones a corto y largo plazo. Ello requiere

que el organismo gestione y asigne sus recursos de manera eficaz, por ejemplo, aplicando el enfoque gradual a la seguridad (*graded approach*), de forma que la intervención del organismo sea proporcionada y basada en el riesgo.

- **Conciencia clara de los diferentes roles y responsabilidades de regulador y titulares**

Tanto el CSN como los titulares tienen sus propias responsabilidades, que deben de ser claras y reconocibles, y el deber de rendir cuentas con respecto a la seguridad. El titular debe respetar al CSN y cooperar con él, y éste a su vez debe respetar los procesos del titular. La supervisión del CSN debe ayudar al titular a reforzar la seguridad y no interferir indebidamente en sus procesos, para no devaluar la importancia de la responsabilidad del propio titular en la seguridad de su actividad. En esencia, el CSN debe reconocer la responsabilidad primordial del titular y su organización y no suplantarlo en la toma de decisiones. El organismo debe estar abierto al diálogo con los titulares con el objetivo de comprender mejor sus planteamientos y buscar siempre el enfoque más adecuado para la seguridad.

- **Un marco regulador claro**

La seguridad se refuerza cuando el marco regulador es claro, integral y basado en el riesgo. El marco regulador debe evolucionar para incorporar lecciones aprendidas y nuevos desarrollos con el objetivo de conseguir el punto óptimo de la buena regulación y evitar con ello la imposición de cargas excesivas o innovaciones innecesarias. El CSN, como organismo regulador, debe dejar claro a los titulares que ellos tienen la responsabilidad primordial de la seguridad. Esta responsabilidad no debe limitarse al mero cumplimiento de las normas

y, en este sentido, el CSN se debe asegurar de que el marco regulador promueve el esfuerzo continuo de los titulares en el mantenimiento y la mejora de la seguridad. Además, sus decisiones deben ser coherentes, predecibles, y basadas en la seguridad.

- Proactividad, adaptabilidad y enfoque global

Para reforzar la seguridad, el CSN debe aplicar un enfoque proactivo, adaptable y global en el cumplimiento de su mandato, lo que implica anticiparse a los problemas, buena previsión, buena planificación, y capacidad de reaccionar pronto y bien ante situaciones nuevas o cambiantes.

El CSN debe aplicar un enfoque global a su trabajo mediante el escrutinio continuo de las actividades relacionadas con la seguridad, teniendo en cuenta el funcionamiento global del sistema que regula, la interconexión de sus partes, su estado y su rumbo. El CSN debe percibir al titular como parte de un sistema socio-técnico más grande, influido por factores de tipo humano, organizativo, ambiental, económico, político y social. El organismo no se debe limitar a emitir normas, sino que considerará el funcionamiento del sistema en su conjunto para garantizar la seguridad.

- Reconocimiento de la complejidad de los temas de seguridad

El CSN debe tener en cuenta que los temas de seguridad son complejos e involucran muchos factores interrelacionados, grupos y actividades, cuya importancia y efecto recíproco en la seguridad pueden no ser reconocidos de inmediato. Se requiere monitorización, evaluación, supervisión y, a veces, acciones preventivas o correctivas para asegurar que no quedan ignorados los indicadores significativos de una seguridad o funcionamiento degradados.

Principio 5. Estímulo de la mejora continua, el aprendizaje y la autoevaluación a todos los niveles de la organización

La consecución de una robusta cultura organizativa orientada a la seguridad requiere de la búsqueda de la mejora continua, mediante una actitud cuestionadora y abierta al aprendizaje, y mediante autoevaluaciones y revisiones externas periódicas y sistemáticas, que permitan identificar oportunidades de mejora que se prioricen, planifiquen e implanten.

Los atributos que caracterizan a este principio básico son:

- Fomentar la competencia

Los programas de formación y entrenamiento deben cubrir las áreas más relevantes para que las competencias técnicas, organizativas, de factores humanos y reguladoras se mantengan y mejoren. Así mismo, con el objetivo de ser más eficaces e incrementar la credibilidad del organismo, se debe complementar la formación y el entrenamiento con la mejora en la capacidad de explicar sus requisitos y lo que espera, de una manera comprensible, a los titulares y a otros grupos de interés.

Las actividades de I+D orientadas a la regulación son un elemento importante para garantizar y considerar la competencia reguladora.

En los procesos de selección del nuevo personal se debe prestar especial atención a garantizar que disponen de las competencias adecuadas al puesto de trabajo.

- Aprender de la experiencia y favorecer el intercambio con homólogos

El CSN debe evitar la complacencia en sus actuaciones, tanto de las personas como de la

propia organización, favoreciendo un ambiente de aprendizaje continuo y sin prejuicios, en el que se busquen oportunidades de identificar e implantar mejoras en las actividades que soportan la misión del organismo.

El aprendizaje continuo se ha de fomentar mediante el programa de formación, la gestión del conocimiento, y la I+D. También mediante el intercambio de experiencias y conocimientos del personal con sus homólogos, del propio CSN, y de otros organismos e instituciones relevantes en el ámbito nacional e internacional.

La formación sistemática es una oportunidad para que, además de consolidar sus competencias, personas de distintas unidades amplíen sus puntos de vista.

- *Gestión del conocimiento*

El CSN considera que el sistema de gestión del conocimiento garantiza la transferencia del conocimiento y de la experiencia previa de la organización al personal de nuevo ingreso. Para evitar que existan conocimientos aislados en alguna parte de la organización, los responsables jerárquicos deben fomentar el intercambio sistemático de opiniones, experiencias y conocimientos en cuestiones relevantes para las actividades que soportan la misión del organismo.

- *Mejora continua, autoevaluaciones y revisiones externas*

El CSN considera que los procesos periódicos y sistemáticos de evaluación de la cultura de seguridad, tanto autoevaluación como evaluación externa, son herramientas necesarias para el aprendizaje continuo y la mejora de la cultura de seguridad de la organización.

El CSN debe ser consciente de la base de su cultura organizacional (valores, asunciones y elementos tangibles). No sólo debe corregir las posibles debilidades sino que también debe concentrarse en mantener y mejorar sus fortalezas.

La mejora continua permite corregir las debilidades y mantener y reforzar las fortalezas de la organización. El CSN debe asegurar, mediante la adecuada asignación de los recursos y el tiempo necesarios, el mantenimiento de un sistema de mejora continua para identificar, priorizar e implantar acciones correctivas y de mejora necesarias para mantener una sólida cultura de seguridad. La importancia de mejorar el funcionamiento debe quedar clara a todos los niveles de la organización.

El CSN debe facilitar el acceso al conocimiento técnico y los demás recursos necesarios para realizar las autoevaluaciones, analizar los resultados, e identificar, implantar y evaluar la eficacia de las mejoras implantadas.

Las observaciones en relación con la cultura de seguridad y su evolución se deben comunicar a todo el personal.

Periódicamente se realizará el seguimiento y la evaluación de la Política sobre Cultura de Seguridad del CSN.

IV. Referencias

- 1.- “The Safety Culture of an Effective Nuclear Regulatory Body”, NEA No 7247 OECD 2016
- 2.- “Safety glossary, terminology used in nuclear safety and radiation protection”, IAEA draft 2016 revision
- 3.- “Report of the task force on internal safety culture”, US NRC, SECY-09-0068, April 27, 2009