



# Handhaven Veiligheidscultuur Bevindingen en Dilemma's

Prof. dr. Gerard I.J.M. Zwetsloot

Drs. Robert A. Bezemer MTD





## Opbouw

- › Wat is veiligheidscultuur? - Wat merk je ervan?
- › Quick Scan Veiligheidscultuur bij 14 BRZO-bedrijven:  
werkwijze en resultaten
- › Breder context – 5 Dilemma's



## Wat is Veiligheidscultuur?

Aspect van de organisatiecultuur

### **Definitie:**

De houding, waarden, (impliciete) aannames, percepties en gewoonten van de leden van de organisatie met betrekking tot het omgaan met veiligheidsrisico's (Zwetsloot & Dijkman 2010).

Het gaat ook om 'ongeschreven regels' in de organisatie en 'onbewust gestuurd gedrag'.



## Wat merk je ervan?

### Veiligheidscultuur uit zich in:

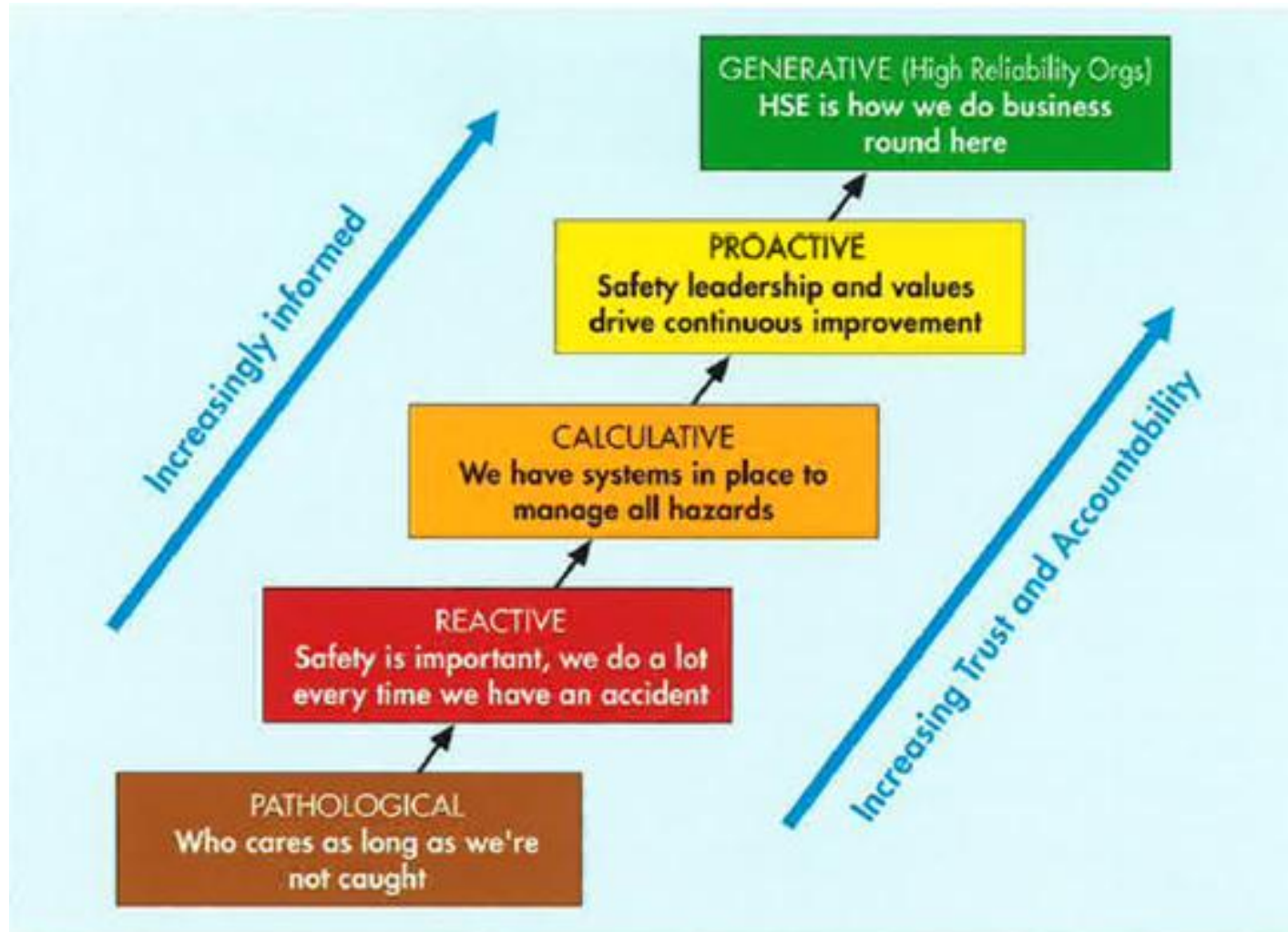
Activiteiten, gedragingen, beleid, procedures die relevant zijn voor de veiligheid → heeft dus invloed op VBS en veiligheidsprestatie.

Telkens weer blijkt bij ongevalsonderzoek:

- Onveilig gedrag speelde een rol
- Onveilig gedrag kwam vaker voor, en werd min of meer getolereerd (= cultuuraspect)



## Cultuurladder à la Hearts & Minds





## Quick Scan Veiligheidscultuur (zomer 2012)

### Doelen:

- Meting kwaliteit veiligheidscultuur BRZO-bedrijven in 4 branches:
  - Raffinage
  - (Petro)chemie
  - Natte bulk
  - Op- en overslag
- Benchmarking tussen branches en tussen bedrijven

### Nevendoel:

- Bijdragen aan ontwikkeling van inspectiewerkwijzen



## Focus van de Quick Scan Veiligheidscultuur

### 14 dimensies (proces)veiligheidscultuur:

› 9 dimensies van de Hearts & Minds methode

+

› Leren van incidenten

› Persoonlijke versus procesveiligheid

› Omgaan met (en relevantie van) complexiteit

› Onderhoudsmanagement

› Rol van de supervisor

1. *Leiderschap, commitment*
2. *Veiligheidscommunicatie*
3. *Visie management op oorzaken incidenten*
4. *Productiviteit vs veiligheid*
5. *Werknemersbetrokkenheid*
6. *Aansturing/samenwerking onderaannemers*
7. *Omgaan met procedures*
8. *Ongevalseregistratie en analyse*
9. *Uitvoering/opvolging van audits*



## Werkwijze

- › **Bestuderen gegevens** (incidenten, overtredingen, etc.)
- › 2 dagen **interviews** in alle lagen van het bedrijf door 2 ervaren onderzoekers
- › **Combineren/Checken informatie** uit meerdere bronnen.
- › **Close-out** op de 2<sup>e</sup> dag, met gelegenheid reactie management
  
- › Niet: auditen Veiligheids Beheers Systeem
- › Wel: praktijk en gedrag als focus





## Aard van resultaten per bedrijf

- › Inzicht in de 14 dimensies van veiligheidscultuur
- › Sterke en zwakke punten aan de veiligheidscultuur
- › Vaak ook: zinvolle observaties over hoe het VBS in de praktijk functioneert



### Resultaat per bedrijf:

- Score op Cultuurladder (à la H&M):  
1 (pathologisch) – 5 (generatief)
- Beoordeling consistentie veiligheidscultuur  
(variatie in dimensies en gesprekken)



## Globaal overzicht uitkomsten 14 bedrijven

Veiligheidscultuur is consistent en goed			Enkele zwakke dimensies of onduidelijke punten	Onvoldoende ontwikkeld
9 bedrijven			3 bedrijven	2 bedrijven
Consistent hoge score (alle 14 dimensies)	Consistent voldoende score (alle 14 dimensies)	Hoge score, maar vrij grote spreiding tussen resultaten per gesprek	Veiligheidscultuur op sommige dimensies zwak/onvoldoende	Negatieve impact op VBS of Veiligheid
<i>(2 raff, 3 chemie)</i>	<i>(1 natte bulk)</i>	<i>(1 chemie, 2 natte bulk)</i>	<i>(1 natte bulk, 2 op-/overslag)</i>	<i>(2 op-/overslag)</i>
<i>H&amp;M: 3,8</i>	<i>H&amp;M: 3,0</i>	<i>H&amp;M: 3,8</i>	<i>H&amp;M: 3,0</i>	<i>H&amp;M: 2,5</i>

Later in de keten raff – chemie – bulk – logistiek → lagere scores



## Soms grote verschillen tussen bedrijven

- › Inspirerend **safety leadership** ⇔ Vrijwel afwezig
- › Uitstekende **communicatie** ⇔ Weinig
- › Nadruk **Procesveiligheid** ⇔ Nadruk **Persoonlijke Veiligheid**
- › **Regels, compliance** ⇔ Alertheid en kritische reflectie
- › Effectief **leren van ongevallen** ⇔ Beperkt afhandelen / feedback
- › **Onderhoudsmgt** gericht op vernieuwing ⇔ Reactief
- › Stimulerende **rol van de supervisor** ⇔ Knelpunt



## Andere waargenomen verschillen

- › **Managementsystemen**: adaptief systeem met sterke betrokkenheid van de mensen ⇔ vooral papieren exercitie
- › **Scenario-denken**: veel aandacht voor ⇔ vrijwel onbekend
- › **Kennismanagement**: kennis breed gedeeld ⇔ vrijwel alle kennis bij één persoon
- › **Serieuze risico's** (kleine kans, grote impact): veel aandacht voor ⇔ niet systematisch beheerst



## **Cultuurdimensies die in de chemie en raffinaderijen aandacht verdienen**

- › Leren van incidenten
- › Uitvoering/Opvolging audits
- › Complexiteit/Resilience



## Relatief zwakke dimensies in de sector natte bulk

- › Leren van incidenten
- › Uitvoering/Opvolging audits
- › Complexiteit/Resilience
  - › Visie van management op oorzaken van incidenten
  - › Ongevalseregistratie en –analyse



## **(Relatief) zwakke dimensies in de sector op- en overslag**

- › Leren van incidenten
- › Uitvoering/Opvolging audits
- › Complexiteit/Resilience
  - › Visie van management op oorzaken van incidenten
  - › Ongevalseregistratie en –analyse
    - › Leiderschap
    - › Veiligheidscommunicatie
    - › Medewerkersbetrokkenheid

Deze dimensies zijn  
juist sterk in chemie  
en raffinaderijen!



## De bredere context – 5 Dilemma's

1

Wanneer is de veiligheidscultuur 'goed genoeg'?

En wie bepaalt dat?





## De bredere context – 5 Dilemma's

2

Is veiligheid op termijn gebaat bij 'naming & shaming' ...?

... en dan ook bij 'naming en faming'?



## De bredere context – 5 Dilemma's

3

Dient de toezichthouder zich te beperken tot het houden van  
toezicht en handhaven op wettelijke basis?

Of is er ook een rol voor het bevorderen van een goede  
veiligheidscultuur?



## De bredere context – 5 Dilemma's

4

Risicogestuurd toezicht:

'Proactieve' bedrijven veel minder vaak bezoeken →

→ Hoe goed kennen we ze dan nog?



## De bredere context – 5 Dilemma's

5

Risicogestuurd toezicht:

Tekortkoming gevonden waar het bedrijf goed mee omgaat →

→ Cultuur 'werkt' blijkbaar goed, moeten we nog handhaven?



## De bredere context – 5 Dilemma's

- ❶ Wanneer is veiligheidscultuur 'goed genoeg'? En wie bepaalt dat?
- ❷ Is veiligheid gebaat bij 'naming & shaming'? ... 'naming en faming'?
- ❸ Toezicht houden alleen op wettelijke basis? Of ook bevorderen van een goede veiligheidscultuur?

Risicogestuurd toezicht:

- ❹ 'Proactieve' bedrijven minder bezoek → Kennen we ze dan nog?
- ❺ Tekortkoming gevonden waar het bedrijf goed mee omgaat →  
→ Cultuur 'werkt' blijkbaar goed, moeten we nog handhaven?



# Dank voor uw aandacht!

Prof. dr. Gerard I.J.M. Zwetsloot

[gerard.zwetsloot@tno.nl](mailto:gerard.zwetsloot@tno.nl)

Drs. Robert A. Bezemer MTD

[robert.bezemer@tno.nl](mailto:robert.bezemer@tno.nl)

TNO Safe & Healthy Business

Postbus 718

2130 AS Hoofddorp

