

Een checklist voor het beoordelen van veiligheidsverbeterplannen die gericht zijn op het verbeteren van veiligheidsbewustzijn, veilig gedrag en veiligheidscultuur

N. Steijger
A. Starren
M. Keus
J. Gort
M. Vervoort

Onderzoek uitgevoerd door TNO Arbeid in opdracht van het Ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid

December 2003

1 Inleiding

1.1 Een korte inleiding in de veiligheidscultuur

Ieder bedrijf heeft een organisatiecultuur. De veiligheidscultuur vormt een onderdeel, of aspect, van die cultuur (Guldenmund, 2000). De organisatiecultuur is het resultaat van een lang gemeenschappelijk en (commercieel) succesvol leerproces van iedereen binnen het bedrijf bij de benadering van de grote boze buitenwereld: “Ons krijgen ze er niet onder”. De manier waarop werknemers te werk gaan wordt vanzelfsprekend gevonden, en geldt in belangrijke mate als richtsnoer voor gedrag. Afwijkend gedrag is ondenkbaar.

Voorspelbaarheid is dan ook erg belangrijk. Onze waarneming, ons denken en ons gedrag worden volgens Schein (1992) in essentie gestuurd door diepgewortelde basisaannamen (Guldenmund, 2000). Ze worden bijvoorbeeld gevormd door de waarden van de oprichters of de eigenaar van een MKB-bedrijf, die belangrijk waren voor een succesvolle bedrijfsvoering en derhalve uitgroeiden tot diepgewortelde basisaannamen. De belangrijkste vraag is dan ook: waardoor wordt het gedrag van de medewerkers van een onderneming op de eerste plaats gestuurd? Gaat het om:

- een zo hoog mogelijke productie;
- klanttevredenheid;
- het overtreffen van de eigen kwaliteitsnormen en die van de klant;
- een betrouwbare reputatie;
- snelle winst;
- veiligheid en continuïteit;
- voorspelbare en dus betrouwbare productie;
- of nog iets anders?

Het is van belang inzicht te krijgen in deze basisaannamen, omdat zij in strijd kunnen zijn met veiligheid of ermee kunnen conflicteren. Ze kunnen gedrag echter ook in de richting van andere doelen sturen. Het is een mechanisme dat in werking treedt als men prioriteiten moet stellen, het is over het algemeen bijzonder sterk, en vindt vrijwel onbewust plaats.

Medewerkers worden in de loop der jaren mentaal geprogrammeerd om op deze wijze te handelen. Populair gezegd: “Zo doen we dat hier”.

In een productiebedrijf bijvoorbeeld wordt een hoge productie over het algemeen gezien als het grootste goed. Dat moet ook wel, anders zou het bedrijf al snel failliet gaan. De gehele organisatie is meestal van dit feit doordrongen. Individuele werknemers zouden, omwille van de belangrijkste waarde binnen het bedrijf - productie -, dan ook bepaalde veiligheidsregels kunnen overtreden (Guldenmund, 2000).

Het schijnbare conflict tussen veiligheid en productie kan alleen worden opgelost als men ervan uitgaat dat er geen conflict bestaat tussen productie en veiligheid, en dat er een synthese mogelijk is. Dit moeten de basisaannamen worden waarmee gedrag wordt gestuurd naar de integratie van goede veiligheid en bedrijfspraktijken. Bij de commercieel succesvolle onderneming DuPont de Nemours is men ervan overtuigd dat het mogelijk is bedrijfsvoering en veiligheid te combineren. Ze uiten dit door middel van stellingen als ‘Wij verdienen geld met veiligheid’. Geld steken in veiligheid wordt hier gezien als investering, niet als kostenpost. Met de stelling ‘Het doel is nul’ geeft het bedrijf aan dat het ervan overtuigd is dat het mogelijk is zaken te doen en tegelijkertijd alle ongevallen te voorkomen. In culturele termen worden deze stellingen *beleden normen en waarden* genoemd: waarden die door het management bijzonder worden gestimuleerd. Voor het omzetten hiervan in een diepgewortelde basisaannamen onder alle medewerkers van het bedrijf is een langdurig proces

nodig, waarbij een en ander in praktijk wordt gebracht en waardoor bedrijfsresultaten worden behaald.

Deze ontwikkeling moet gepaard gaan met een lang proces waardoor iedereen binnen het bedrijf erop gaat vertrouwen en ervan overtuigd raakt dat dit de enige juiste aanpak is: geen woorden maar daden. Kortom, als het lukt iedereen te overtuigen van het bedrijfsprincipe dat veilige activiteiten de grondslag vormen voor voorspelbare en betrouwbare productie, waarmee tijdige aflevering naar tevredenheid van de klanten wordt gegarandeerd, kan het conflict tussen productie en veiligheid worden geminimaliseerd. Als deze principes basisaannamen worden, zal iedereen automatisch prioriteiten gaan stellen ten gunste van betrouwbare bedrijfsactiviteiten in plaats van te zoeken naar de snelste oplossing. Op die manier wordt gewenst c.q. veilig gedrag (gericht op zorgvuldig handelen en vaardigheden) gestimuleerd, en wordt onveilig en onzorgvuldig gedrag (waarbij bijvoorbeeld de weg van de minste weerstand wordt gekozen - met navenante veiligheidsrisico's) ontmoedigd.

Om de veiligheidsaspecten van een organisatiecultuur te kunnen beoordelen, geven we een aantal karakteristieken, zodat bedrijven deze met hun eigen organisatie kunnen vergelijken. Een veiligheidscultuur wordt gekenmerkt door:

- 1) *Veiligheidsverplichting, betrokkenheid en leiderschap*: de manier waarop het management een veiligheidsfilosofie overbrengt, zorgt ervoor dat medewerkers betrokken worden en maatregelen nemen die op die filosofie gebaseerd zijn (betrokkenheid van het management).
- 2) *Leren en vertrouwen*: de wijze waarop een organisatie bereid is te leren van afwijkingen, fouten, bijna-ongevallen en ongevallen, en de wijze waarop ze bereid is het juiste klimaat te scheppen om afwijkingen te rapporteren.
- 3) *Geïnformeerdeheid*: inzicht in veiligheidsprestaties en de bereidheid onveilig gedrag structureel aan te pakken.

Ad 1. Betrokkenheid van het management maar ook van alle overige lagen van de organisatie, zowel bottom-up als top-down. De betrokkenheid en deelname van medewerkers, leidinggevend en management is dus zichtbaar in alle aspecten van het veiligheidsbeleid.

Ad 2. Een lerende organisatie (de foutencultuur ofwel de 'learning' culture). Dit is een organisatie met een open cultuur waar onveiligheid (ongevallen en bijna-ongevallen) besproken worden en waarbij zowel op lange als op korte termijn wordt geleerd van fouten (bijvoorbeeld in flexibele procedures, functiegerelateerde opleiding en training, werkoverleg). Er bestaat een sfeer van vertrouwen en mensen worden aangemoedigd, misschien beloond, voor het aanbieden van essentiële veiligheidsgerelateerde informatie. De grens tussen welk soort gedrag wel en niet wordt geaccepteerd is voor iedereen bekend. Het bestaan van zo'n cultuur is een voorwaarde om risico's in een organisatie transparant te maken en om op adequate wijze stappen te kunnen ondernemen om deze risico's aan te pakken.

Ad 3. Inzicht in onveiligheid (de 'reporting culture'). Men moet inzicht hebben in de veiligheidskritische activiteiten waarin mensen een rol spelen. Om (on)veiligheid meetbaar te maken, is het opzetten van een veiligheidssysteem een goed hulpmiddel. Het registreren en analyseren van (bijna-)ongevallen geeft inzicht in de kans dat een bepaald ongeval zich voor zal doen. Indien het aantal incidenten klein is neemt de betrouwbaarheid en daarmee de voorspellende waarde af. Om in zo'n situatie de 'veiligheidsprestatie' van een bedrijf te meten, is het in kaart brengen van veiligheidsrisicofactoren een goede benadering. Dit kan worden bereikt door fouten, afwijkingen of bijna-ongevallen, onveilig handelen, onveilige omstandigheden (zoals

gebrek aan ordelijkheid), de instelling van medewerkers, leidinggevend en managers ten aanzien van veiligheid te rapporteren en te analyseren. Hiervoor kan men er zelfs toe overgaan veiligheidscontroles uit te voeren op latente hiaten in managementprocessen, zoals het ontbreken van adequate communicatie, conflicten bij besluitvorming ten aanzien van economische en veiligheidsbelangen, onvoldoende trainen van nieuw personeel, e.d.

Deze definitie van veiligheidscultuur, met drie kenmerken of pijlers, maakt het mogelijk veiligheidscultuur ten uitvoer te brengen op een zodanige wijze dat kan worden beoordeeld of de door een bedrijf voorgestelde maatregelen deze culturele kenmerken weerspiegelen. Een bedrijf dat plannen heeft om een training te organiseren voor alle medewerkers, inclusief de leidinggevend, zal alleen succes hebben bij het implementeren van een veiligheidscultuur als de training plaatsvindt binnen een systeem waarin men kennis heeft van en bekend is met veiligheidsprestaties, waarin lessen worden getrokken uit deze informatie en het management zich ertoe verplicht actie te ondernemen naar aanleiding van deze informatie. Als deze drie randvoorwaarden niet aanwezig zijn, zal een training (net zomin als de meeste andere veiligheidsmaatregelen) geen enkel effect hebben op de veiligheidscultuur.

In deel I van de checklist is een groot aantal vragen opgenomen die naar onze mening noodzakelijk zijn voor de beoordelaars van het ministerie van Sociale Zaken en Werkgelegenheid om een helder beeld te krijgen van de situatie van het bedrijf. Voor een beoordelaar van het ministerie van SZW is het als relatieve buitenstaander bijzonder moeilijk om de vele facetten van een bedrijf en de problemen binnen het bedrijf, zoals veiligheidsbewustzijn, -gedrag en -cultuur, te beoordelen. Daarom denken wij dat een bedrijf enige tijd zou moeten investeren in het invullen van deze vragen, zodat er een gedegen diagnose kan worden gesteld die op de juiste wijze kan worden beoordeeld. Het verbeterplan wordt bijvoorbeeld ingediend bij het ministerie met het doel een subsidie te verkrijgen, zoals men ook een bedrijfsplan door een bank laat beoordelen. Een gedegen plan vraagt om goede voorbereiding. In onze optiek is een verbetertraject op weg naar een veiligheidscultuur onverenigbaar met een het zoeken naar de snelste oplossing. Een investering in een goede en deugdelijke diagnose geeft aan dat het management belang hecht aan een professionele cultuur c.q. een veiligheidscultuur.

Na deze inleiding volgt in het volgende hoofdstuk deel I van de checklist.

2 Een instrument voor de beoordeling van veiligheidsplannen: checklist deel I

2.1 Inleiding

De checklist begint met vragen waarmee bedrijven de kans krijgen kort aan te geven hoe hun veiligheidscultuur kan worden gekenmerkt. Daarna volgt een aantal vragen om inzicht te krijgen in de veiligheidsprestaties tot dusver.

Op basis van de kwesties die nog niet volledig tot tevredenheid stemmen, kunnen verbeterpunten worden geformuleerd. Dit dient als basis voor het definitieve plan, dat kan worden opgesteld na deze eerste evaluatie, en dat door middel van deel II van de checklist zal worden beoordeeld.

2.2 Deel I van de checklist

In te vullen door de werkgever of directeur

A. Wat is de huidige status met betrekking tot veiligheidsprestaties?

2.1 Veiligheid en bedrijfsvoering:	
2.1.1	Geef een korte beschrijving van de werkprocessen.
2.1.2	Wat zijn uw beweegredenen m.b.t. veiligheid?
2.1.3	Is veiligheid belangrijk voor uw bedrijf?
2.1.4	Komt uw 'license to operate' in gevaar als gevolg van onveilige praktijken? Of uw klantenbestand of leveranciers? Heeft dit invloed op uw bedrijfsvoering?
2.1.5	Waardoor wordt het gedrag van de medewerkers binnen uw bedrijf op de eerste plaats gestuurd? <input type="checkbox"/> Een zo hoog mogelijke productie <input type="checkbox"/> Klanttevredenheid <input type="checkbox"/> Het overtreffen van de eigen kwaliteitsnormen en die van de klant <input type="checkbox"/> Een betrouwbare reputatie <input type="checkbox"/> Snelle winst <input type="checkbox"/> Veiligheid en continuïteit <input type="checkbox"/> Voorspelbare en dus betrouwbare productie <input type="checkbox"/> Iets anders, namelijk: ...
2.1.6	Kunnen deze hoofdredenen een bedreiging vormen voor de veiligheid of ermee conflicteren?
2.1.7	Zo ja, hoe kan dit probleem worden opgelost, wat is uw rol hierin en welke maatregelen neemt u?

2.2 Veiligheid en de organisatie	
2.2.1 Veiligheidsverplichting, betrokkenheid en leiderschap	
2.2.1.1	Waaruit blijkt de betrokkenheid van het management, of een duidelijk verantwoordelijkheidsgevoel met betrekking tot veiligheid?

2.2.1.2	Bestaat er een training of een bepaalde opleiding met betrekking tot veiligheid voor de werknemers, het management of de leidinggevendenden?
2.2.1.3	Vervullen de werkgever, het management en leidinggevendenden een duidelijke voorbeeldfunctie ten aanzien van veilig handelen?
2.2.1.4	In hoeverre zijn werknemers betrokken bij <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Veiligheidsplannen <input type="checkbox"/> Veiligheidsdoelstellingen, doelen <input type="checkbox"/> Aanpassen, verbeteren, onderhouden, doen van voorstellen met betrekking tot onderdelen van het veiligheidsbeheersysteem <input type="checkbox"/> De keuze van veiligheidsmiddelen, apparatuur, gereedschappen, persoonlijke beschermingsmiddelen <input type="checkbox"/> De keuze van veiligheidstrainingen
2.2.1.5	Waaruit blijkt dit?
2.2.2 Leren en vertrouwen	
2.2.2.1	Worden afwijkingen, fouten, ongevallen en bijna-ongevallen gerapporteerd?
2.2.2.2	Heerst er onder iedereen binnen het bedrijf voldoende vertrouwen om over fouten en afwijkingen te praten en misstanden te melden?
2.2.2.3	Kan men erop vertrouwen dat het melden van misstanden leidt tot onderzoek naar de oorzaak van het probleem, teneinde de veiligheid en de bedrijfsvoering te verbeteren, en niet tot het aanwijzen van zondebokken?
2.2.2.4	Bent u er zeker van dat informatie over alle afwijkingen, ongevallen, bijna-ongevallen en incidenten wordt gemeld?
2.2.2.5	Bent u tevreden over de kwaliteit en de kwantiteit van de meldingen?
2.2.2.6	Kunt u aantonen dat er op basis van deze meldingen verbeteringen hebben plaatsgevonden? <i>Voorbeelden:</i>
2.2.2.7	Zijn alle werknemers hiervan op de hoogte?
2.2.2.8	Komen de werknemers of leidinggevendenden uit zichzelf met meldingen van afwijkingen of suggesties naar het management?
2.2.3 Geïnformeerdeheid	
2.2.3.1	Hoe worden plannen, maatregelen of resultaten binnen de organisatie doorgegeven naar de werkvloer?
2.2.3.2	Wat zijn de communicatiekanalen en hoe wordt feedback gegeven?
2.2.3.3	Hoe kunt u nagaan of informatie juist wordt doorgegeven, goed wordt begrepen en resulteert in passende maatregelen?
2.2.3.4	Hoe frequent is het informele contact tussen werknemers, managers en leidinggevendenden?
2.2.3.5	Weet u welk deel van de werkzaamheden voor de werknemers het zwaarst is?

2.2.3.6	Weet u welke zaken ten aanzien van veiligheid de meeste problemen opleveren en hoe werknemers die problemen op optimale, effectieve wijze kunnen ondervangen? Geldt dit voor zowel veiligheid als bedrijfsvoering?	
2.2.3.7	Is dit wat u betreft voldoende? Laat u dit merken?	
2.2.3.8	Waaruit blijkt dat er positieve feedback/bekrachtiging wordt gegeven?	
2.2.3.9	Laten de werknemers merken dat ze positieve feedback waarderen? Hoe?	
2.2.3.10	Hoe worden werknemers door het management en leidinggevenden ten aanzien van veiligheid beoordeeld?	
2.2.3.11	En andersom? Wordt een manager of leidinggevende door de werknemers beoordeeld? Hoe kunt u dit aantonen?	
2.3	Veiligheidsprestaties	
2.3.1	<p>Wat is er tot dusver bereikt? Maatregelen of activiteiten om veilige arbeidsomstandigheden te creëren. Voorbeelden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Duidelijke rolverdeling en verantwoordelijkheden t.a.v. veiligheid <input type="checkbox"/> Training of opleiding met betrekking tot veiligheid <input type="checkbox"/> Veilige en ergonomisch verantwoorde taken <input type="checkbox"/> Ergonomisch verantwoorde werkplekken <input type="checkbox"/> Ergonomisch verantwoord gereedschap <input type="checkbox"/> Functionele procedures <input type="checkbox"/> Correcte planning van en voorbereiding op een veilige uitvoering van de taak <input type="checkbox"/> Overige maatregelen, namelijk:... 	
2.3.2	Is er een veiligheidssysteem/zijn er onderdelen van een veiligheidssysteem geïmplementeerd?	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Eerste statusoverzicht en risicobeoordeling <input type="checkbox"/> Veiligheidsbeleid <input type="checkbox"/> Organisatie <input type="checkbox"/> Planning <input type="checkbox"/> Implementatie <input type="checkbox"/> Meten van resultaten <input type="checkbox"/> Controle <input type="checkbox"/> Beoordeling <input type="checkbox"/> Controle en correctieve maatregelen
2.3.3	Resultaten van de risicoanalyse: zijn er veiligheidsrisico's vastgesteld/kunnen er veiligheidsrisico's worden vastgesteld?	
2.3.4	<p>Drie grootste risico's</p> <p>1.....</p> <p>2.....</p> <p>3.....</p>	
2.3.5	Beschrijf in het kort uw verleden t.a.v. veiligheid. Bijvoorbeeld het aantal ongevallen in de afgelopen jaren, belangrijke gebeurtenissen uit het verleden, eerder genomen initiatieven, prijzen, certificaten, VCA, ...	

2.3.6	Welke signalen duiden op onveiligheid? (Ongevallen/incidenten/bijna-ongevallen, signalen die duiden op een falende veiligheidscultuur e.d.) Kunt u hier voorbeelden van geven?
2.3.7	Wordt er onderzoek gedaan naar ongevallen en bijna-ongevallen?
2.3.8	Wat zijn de belangrijkste oorzaken? Hoeveel daarvan vinden plaats binnen de volgende categorieën? <input type="checkbox"/> Technisch, apparatuur <input type="checkbox"/> Organisatorisch, procedures <input type="checkbox"/> Gedragsgerelateerd, leidinggevenden en werknemers
2.3.9	Welke resultaten hebt u tot dusver bereikt bij het verminderen van het aantal ongevallen? Bent u hier tevreden over?
2.3.10	We zijn niet tevreden over (geef voorbeelden): <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding, maatregelen e.d. van het management <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding, maatregelen e.d. van de leidinggevenden <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding, acties e.d. van de werknemers <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding, acties e.d. van het overige personeel (afdeling Kwaliteit/VGM, Planning, Onderhoud, Inkoop)
2.3.11	We zijn niet tevreden over (geef voorbeelden): <input type="checkbox"/> Het aantal ongevallen of bijna-ongevallen <input type="checkbox"/> De vaardigheden t.a.v. veiligheid van de volgende doelgroepen: ... <input type="checkbox"/> De taakveiligheidsanalyses voor aanvang van de werkzaamheden <input type="checkbox"/> Planning en voorbereiding voordat wordt aangevangen met werkzaamheden (tijd, competente mensen, gereedschap, apparatuur) <input type="checkbox"/> Veiligheidsprestaties gemeten door: ... <input type="checkbox"/> Het gedrag tijdens projecten of op de werkplek <input type="checkbox"/> Het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen <input type="checkbox"/> Iets anders, namelijk: ...

B Welke wijzigingen dienen er te worden doorgevoerd?

2.4	Verandering en ambitie
2.4.1	Welke veranderingen zijn gewenst, en door wie?
2.4.2	
2.4.3	Bestaat er een duidelijk afgebakende doelstelling voor het definitieve plan?
2.4.4	
2.4.3	Zijn er specifieke doelen geformuleerd (betere naleving van de regels, sterker risicobewustzijn, minder verliezen en minder verzuim, e.d.)
2.4.4	Wanneer moeten de veranderingen zijn doorgevoerd? (Termijnen vaststellen)
2.4.5	We willen de betrokkenheid van het management verbeteren, en deze moet blijken uit: <input type="checkbox"/> Een verbeterde houding (aanvankelijke houding wordt gemeten m.b.v. vragenlijsten) en uit de volgende acties/onderstaand gedrag: <input type="checkbox"/> Onvoorwaardelijke aanwezigheid bij veiligheidstrainingen <input type="checkbox"/> Veiligheid als vast agendapunt in het managementoverleg <input type="checkbox"/> Regelmatige verslaglegging van veiligheidsprestaties <input type="checkbox"/> Regelmatige aanwezigheid op de werkvloer <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en maatregelen van de leidinggevenden

- Betrokkenheid, houding en acties van de werknemers
- Betrokkenheid, houding, acties van het overige personeel (afdeling Kwaliteit/VGM, Planning, Onderhoud, Inkoop)
- Iets anders, namelijk: ...

C. Hoe bereiken we ons doel?

2.5	Voorwaarden voor veranderingen
2.5.1	Wordt het plan opgesteld t.b.v. het gehele bedrijf, of t.b.v. een bepaalde afdeling?
2.5.2	Is er sprake van specifieke groepen werknemers?
2.5.3	Moeten we voorzichtig beginnen met een test of een proefproject?
2.5.4	Is het personeel bereid mee te werken? Hoe wordt dit gewaarborgd?
2.5.5	Is het management op de hoogte gebracht en staat het achter het plan?
2.5.6	Wie is verantwoordelijk voor het behalen van de doelen?
2.5.7	Is er een coördinator aangewezen?
2.5.8	Staan er geregeld controles gepland?
2.5.9	Hoe wordt de feedback over vooruitgang/prestaties gemeten?
2.5.10	Zijn er middelen beschikbaar gesteld?
2.5.11	Zijn er financiële middelen beschikbaar gesteld, en zijn de kosten berekend?
2.6	Interventies
2.6.1	Interventies zijn gericht op: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en maatregelen van het management <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en maatregelen van de leidinggevenden <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en acties van de werknemers <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding, en acties van het overige personeel (afdeling Kwaliteit/VGM, Planning, Onderhoud, Inkoop) <input type="checkbox"/> Andere gebieden, namelijk: ...
2.6.2	De volgende interventies staan gepland: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Observatie van gedrag <input type="checkbox"/> Bespreking van het veiligheidsgedrag tijdens bijeenkomsten en veiligheidswerkshops <input type="checkbox"/> Training van werknemers <input type="checkbox"/> Selectie en training van aannemers bij aanvang van de werkzaamheden <input type="checkbox"/> Postercampagnes <input type="checkbox"/> De vaardigheden t.a.v. veiligheid van de volgende doelgroepen: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De taakveiligheidsanalyses voor aanvang van de werkzaamheden <input type="checkbox"/> Afstemming, met de afdeling Planning, van correcte planning en voorbereiding voordat wordt aangevangen met werkzaamheden (tijd, competente mensen, gereedschap, apparatuur)

	<input type="checkbox"/> Meten van veiligheidsprestaties door: <input type="checkbox"/> Gedrag tijdens projecten of op de werkplek <input type="checkbox"/> Het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen <input type="checkbox"/> Afspraken met de aannemers over materialen, apparatuur en gereedschappen <input type="checkbox"/> Andere zaken, namelijk: ...
2.7	Toepassingsgebied (uitwerken in het definitieve plan na afronding van deze eerste evaluatie)
2.7.1	De geplande interventies worden gespecificeerd en uitgewerkt met betrekking tot: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> De doelgroepen <input type="checkbox"/> De doelstellingen <input type="checkbox"/> De activiteiten <input type="checkbox"/> De methode(n) (trainings-, meet- of controlemethode) <input type="checkbox"/> De planning <input type="checkbox"/> De verantwoordelijke persoon m.b.t. de resultaten en het toetsen of meten ervan <input type="checkbox"/> De partijen die eveneens bij de activiteit, het project of de training betrokken zijn <input type="checkbox"/> De wijze waarop de eindresultaten worden gemeten <input type="checkbox"/> Relaties met andere plannen/acties/beleidslijnen

D Hoe kan worden bepaald of deze ambitie is gerealiseerd?

2.8	Evaluatie
2.8.1	Indicatoren (houding gemeten m.b.v. vragenlijst) <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en maatregelen van het management <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en maatregelen van de leidinggevenden <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding en acties van de werknemers <input type="checkbox"/> Betrokkenheid, houding, en acties van het overige personeel (afdeling Kwaliteit/VGM, Planning, Onderhoud, Inkoop) <input type="checkbox"/> Andere indicatoren, namelijk: ...
2.8.2	Wanneer moeten we onderstaande punten hebben bereikt? Vul de doelen in en geef het tijdspad aan: <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Het volgende ongevallencijfer: ... <input type="checkbox"/> Naleving van veilig gedrag op basis van de volgende vastgelegde normen: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van veiligheidsbijeenkomsten: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van veiligheidstrainingen en het daaruit voortvloeiende gedrag op de werkplek: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van de prestaties van aannemers: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van postercampagnes: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van de vaardigheden t.a.v. veiligheid van de volgende doelgroepen: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van taakveiligheidsanalyses: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van planning en voorbereiding van werkzaamheden (tijd, competente mensen, gereedschap, apparatuur): ... <input type="checkbox"/> Overige veiligheidsprestaties, gemeten door: ... <input type="checkbox"/> De volgende evaluaties van het gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen: ...
2.8.3	Welke methode(n) worden gebruikt om te beoordelen of de doelen zijn gerealiseerd?
2.8.4	Wordt informatie over leermomenten en prestaties geregeld teruggekoppeld naar het planningssysteem?
2.8.5	Worden er audits gehouden? Over welke onderwerpen en door wie (intern/extern)?

3 Een instrument voor de beoordeling van veiligheidsplannen: checklist deel II

3.1 Inleiding

Deel I van de checklist zoals die in hoofdstuk 2 is gepresenteerd, is bedoeld om informatie te verzamelen voordat het feitelijke plan wordt opgesteld. Deel II van de checklist, zoals gepresenteerd in dit deel, kan door de beoordelaar van het ministerie worden gebruikt om het uiteindelijke bedrijfsplan en de specifieke veiligheidsmaatregelen daarin te beoordelen. In de eerste kolom van de tabel (zie tabel 3.2) worden mogelijke maatregelen opgesomd. In de checklist worden negen mogelijke maatregelen of interventies gegeven die nuttig kunnen zijn bij het verminderen van het aantal ongevallen door middel van gedrags- en cultuurgerelateerde maatregelen.

Deze negen maatregelen zijn de meestgebruikte interventietechnieken, ontleend aan de advieswerkzaamheden van TNO Arbeid en aan de veiligheidsconcepten die zijn vervat in de bijlagen bij het complete rapport. De ervaring van TNO Arbeid is dat veel bedrijven, met name in het MKB, niet over een formeel veiligheidsbeheersysteem beschikken. Derhalve zijn niet alle genoemde veiligheidsmaatregelen gemeengoed binnen MKB-bedrijven, hoewel er geen sprake is van fundamentele bezwaren. Indien een veiligheidsmaatregel ook praktisch binnen een MKB-bedrijf kan worden toegepast, is deze gemarkeerd met een (*).

De negen veiligheidsmaatregelen zijn:

- 1) veiligheidsprogramma's op gedragsbasis: een formeel systeem van observatie van en feedback over veilig gedrag op de werkplek;
- 2) specifieke groepsdiscussies of veiligheidsworkshops over kwesties als veiligheidsbewustzijn en gedrag en planning van maatregelen (*);
- 3) het betrekken van werknemers door de verantwoordelijkheid voor/het onderhoud van delen van het veiligheidsbeheersysteem in handen van bepaalde groepen te leggen of door speciale veiligheidsprojecten op te zetten, zoals beoordeling van veiligheidsprocedures en (trainings-)handboeken;
- 4) het installeren van een veiligheidscommissie met afgevaardigden van werknemers, met speciale taken of opdrachten;
- 5) structurele veiligheidsbijeenkomsten met werknemers en leidinggevende over veiligheidsprestaties en verbetering daarvan (*);
- 6) veiligheidstrainingen (*);
- 7) verbetering van risicoperceptie en veilig gedrag door invoering van een systeem van taakveiligheidsanalyses, leiderschap op het gebied van veiligheid (*);
- 8) veiligheidscampagnes, postercampagnes (*);
- 9) betrokkenheid van werknemers bij rapportage inzake ongevallen of bijna-ongevallen, onderzoek, analyse en het opzetten van verbeterprojecten.

In de tweede kolom van tabel 3.2 worden de zaken opgesomd die wel en niet moeten worden gedaan. Deze zijn gebaseerd op een groot aantal voorbeelden van gebleken succes en mislukking. Deze punten kunnen worden gebruikt als verificatiepunten om de bedrijfsplannen te evalueren. Ze kunnen ook door het bedrijf worden gebruikt bij het selecteren, ontwerpen, en implementeren van de specifieke veiligheidsinterventie. De dingen die wél gedaan kunnen worden, dienen als suggesties bij het implementeren van de specifieke maatregel; gebleken is immers dat ze succes kunnen hebben.

De dingen die niet gedaan zouden moeten worden, vormen adviezen om bepaalde zaken buiten beschouwing te laten, aangezien hier sprake is van zaken die tot mislukking kunnen

leiden. Of al deze aspecten zichtbaar zijn voor de beoordelaar, hangt af van de gedetailleerdheid waarmee het bedrijf het plan ten uitvoer heeft gebracht. Om deze reden hebben we in tabel 3.1 een aantal generieke vragen geformuleerd. Met deze vragen komen de belangrijkste voorwaarden op het gebied van gedrag, organisatie en cultuur aan de orde die noodzakelijk zijn om te kunnen slagen. Gedurende de gehele beoordeling van de maatregelen en interventies uit tabel 3.2 kunnen deze vragen dienen als leidraad. Is bij het opstellen van de maatregelen rekening gehouden met de juiste elementen?

Tabel 3.1 Generieke vragen ter beoordeling van de interventies

<i>Verwachtingen en normen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Bestaat er een schriftelijke norm waarin de verwachte verandering gespecificeerd wordt? • Is deze norm voor iedereen toegankelijk? • Is dit bij iedereen bekend? • Kunt u dit aantonen?
<i>Betrokkenheid werknemers</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Zijn alle werknemers betrokken? • Welke verantwoordelijkheden zijn in dit proces toegewezen/gedeeld? • Is er sprake van verantwoordelijkheidsgevoel/betrokkenheid? • Kunt u dit aantonen?
<i>Training</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Is de trainingsbehoefte geanalyseerd? • Welke bekwaamheden zijn van essentieel belang voor het slagen van het programma? • Is er sprake van geschikte training of is deze in ontwikkeling? • Kunt u dit aantonen?
<i>Betrokkenheid management</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Is het management goed geïnformeerd? • Is het management betrokken? • Wie is er verantwoordelijk/aansprakelijk voor het slagen van het programma? • Is er sprake van verantwoordelijkheidsgevoel/betrokkenheid? • Waaruit blijkt dit?
<i>Informatie en leren</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Is duidelijk welke informatie noodzakelijk is om vooruitgang en slagen te meten? • Hoe wordt de informatievoorziening gewaarborgd? • Is de verzamelde informatie: <ul style="list-style-type: none"> - beschikbaar op het moment dat dat nodig is; - adequaat en nauwkeurig; - volledig? • Is er sprake van feedback van ongewenste uitkomsten en leermomenten? • Waaruit blijkt dit?
<i>Vertrouwen</i>
<ul style="list-style-type: none"> • Vertrouwen werknemers en management elkaar? • Is er sprake van een tolerante omgeving waarin meldingen worden geaccepteerd zonder dat men hierop wordt aangekeken? • Waaruit blijkt dit?

Tabel 3.2. Het beoordelingsinstrument

Interventie/steekwoorden	Wel doen/niet doen
<p>1. Veiligheidsprogramma's op gedragsbasis, observatie en feedback over gedrag op de werkplek</p>	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • een schriftelijke norm voor standaardgedrag gebruiken; relevant en eenvoudig na te leven • vooraf training voor doelgroepen opzetten over de bekwaamheden die van belang zijn voor naleving en over het leveren van feedback • voor actieve betrokkenheid van werknemers in het systeem zorgen; verantwoordelijkheidsgevoel onder werknemers of teams kweken • de inzet van het management en actieve steun tonen • snel en zonder vertraging zorgen voor reacties van het management, op grond van verzamelde informatie • informatie uitsluitend verzamelen door observatie, niet door interpretatie • bij observatie de nadruk leggen op het belang van direct gedrag, niet op negatieve gevolgen • gebruik maken van positieve feedback en positieve bekrachtiging, teneinde verbetering tot stand te brengen • zo snel mogelijk via een collega of leidinggevende feedback over geobserveerd gedrag geven • snelle en eenvoudige interventies realiseren; functioneel en geïntegreerd binnen het veiligheidsbeleid van het bedrijf • deze techniek integreren in organisatie en systemen, met gesloten lussen voor feedback en geleerde lessen
	<p><i>Niet doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • nadruk leggen op uitkomsten (bijvoorbeeld ongevallencijfers) en hierdoor vergeten dat voor een goed functioneren van dit systeem de aandacht naar het geobserveerde gedrag zelf moet gaan • negatieve feedback, kritiek en bestraffing geven of toestaan • aanpassingen aanbrengen zonder dat daar draagvlak voor is: hiermee gaat het verantwoordelijkheidsgevoel onder werknemers verloren • gebrek aan managementinzet tonen: hiermee gaat de motivatie verloren en verliezen werknemers het vertrouwen in hun eigen inzet in het systeem • uitkomsten en rapporten manipuleren (vervalste rapporten): hiermee gaat het vertrouwen en het verantwoordelijkheidsgevoel onder de werknemers verloren
<p>2. Groepsdiscussies of veiligheidswerkshops, plannen van maatregelen</p>	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • rollenspellen met werknemers tijdens veiligheidstrainingen organiseren om de houding t.o.v. veiligheid te veranderen • groepsdiscussies met werknemers onder leiding van een voorzitter organiseren waarbij veiligheidsproblemen worden geanalyseerd, oplossingen worden bedacht en actieplannen worden opgesteld • veiligheidstrainingen of -workshops organiseren met complete teams, inclusief leidinggevende(n) • tijdens deze trainingen de voor de groep relevante dagelijkse (veiligheidsgerelateerde) werkwijzen, dilemma's en oplossingen bespreken
	<p><i>Niet doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • de reikwijdte van de sessies uit het oog verliezen door kwesties te bespreken die buiten de verantwoordelijkheden of competenties van de werknemers vallen

<p>3. Delen van het veiligheidsbeheersysteem bij werknemers leggen</p>	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • verantwoordelijkheidsgevoel kweken door werknemers, ploegen, teams of afdelingen te laten deelnemen bij de implementatie van delen van het veiligheidsbeheersysteem (denk aan herziening en handhaving van veiligheidsregels, procedures, trainingshandboeken) • werknemers betrekken bij het ontwerpen en implementeren van speciale veiligheidsprojecten
<p>4. Installatie veiligheidscommissie</p>	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • een veiligheidscommissie instellen als commissie van de ondernemingsraad, om zo met speciale taken en opdrachten namens de werknemers een bijdrage aan het veiligheidsbeleid van het bedrijf te kunnen leveren • een veiligheidscommissie instellen als adviescommissie voor het management of de afdeling, om met speciale taken of opdrachten een bijdrage aan het veiligheidsbeleid van het bedrijf te kunnen leveren
<p>5. Structurele veiligheidsbijeenkomsten met werknemers en kader (ploeg, team, afdeling)</p>	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • op gezette tijden structurele veiligheidsbijeenkomsten organiseren met werknemers en een leidinggevende als voorzitter, om de veiligheidsprestaties en de planning van verbeterprojecten te bespreken; kweken van verantwoordelijkheidsgevoel werkt motiverend • bespreken van de voor het team relevante (veiligheidsgerelateerde) dagelijkse werkzaamheden, dilemma's en oplossingen • een bijdrage leveren aan een gedegen voorbereiding, het gebruik van een vaste agenda en een schriftelijke lijst met actiepunten • als manager of leidinggevende een duidelijk verantwoordelijkheidsgevoel met betrekking tot veiligheid tonen, een goed voorbeeld zijn van iemand die veilig gedrag vertoont • veiligheidsgedrag stimuleren door positieve feedback en positieve bekrachtiging middels een gesprek in de wandelgangen of een gesprek nadat een taak veilig tot een goed einde is gebracht
<p>6. Veiligheidstraining</p>	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • als regel stellen dat het veiligheidsbeleid van het bedrijf een integraal onderdeel vormt van alle veiligheidstrainingen • als bedrijfsregel stellen dat het management elke training aanvangt met een bespreking van het veiligheidsbeleid • een analyse van de werkzaamheden en van de trainingsbehoeften uitvoeren voordat er een trainingsplan wordt opgesteld • ervoor zorgen dat alle trainingen onderdeel zijn van een bedrijfsopleidingsplan bij wijze van coherent kader: verschillende trainingsdoelstellingen en verschillende doelgroepen • verbanden aangeven tussen trainingsdoelstellingen en veiligheidsbewustzijn, veilig gedrag of de veiligheidscultuur op de werkplek • het niveau van de feitelijke kennis, vaardigheden en standpunten vaststellen, deze koppelen aan de trainingsdoelstellingen en de gewenste trainingsonderwerpen, oefeningen, groepsactiviteiten en andere trainingsinstrumenten • actieve deelname van de werkgever (MKB), het management of de leidinggevende tijdens de training organiseren • andere elementen of uitkomsten vanuit het veiligheidsbeheersysteem in de training verwerken: denk aan informatie over incidenten, ongevallen, analyses, maatregelen;

	<p>speciale veiligheidsvoorzieningen om vaardigheden op te doen om ermee te kunnen werken</p> <ul style="list-style-type: none"> • andere elementen vanuit de ervaring of vanuit de collectieve leermomenten van het bedrijf in de training verwerken • continu de relevantie van de trainingsonderwerpen ten opzichte van de dagelijkse praktijk vermelden • de beperkingen van een training vaststellen: welke zaken kunt u niet met training bereiken of voor welke zaken zijn ondersteunende of aanvullende maatregelen nodig • de resultaten van de training evalueren v.w.b. prestatie en verbetering van de werkwijzen • management/leidinggevenden geven positieve feedback/bekrachtiging over de uitkomsten van de training • nagaan of het naar aanleiding van de gesprekken tijdens de training noodzakelijk is delen van het veiligheidsbeheersysteem aan te passen
	<p><i>Niet doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • werknemers een training geven op gebieden die voor hen irrelevant of reeds bekend zijn • uitstellen van de aanwezigheid van kaderleden tijdens veiligheidstrainingen vanwege andere prioriteiten • te laat beginnen met een veiligheidsbijeenkomst of training • toestaan dat men zonder geronde reden verstek laat gaan
7. Verbetering van risicoperceptie en veilig gedrag, taakveiligheidsanalyse	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • een systeem van taakveiligheidsanalyses gebruiken als standaardvoorbereiding op professionele uitvoering van een taak • een training voor ieder team organiseren over het herkennen van gevaren en het evalueren van risico's, speciaal ontworpen voor taken die relevant zijn voor het team • op grond hiervan met het team normen aangaande veilige werkwijzen ontwikkelen • de betrokkenheid van het management op het gebied van veiligheid tonen: dit versterkt de individuele perceptie van mogelijkheden en verantwoordelijkheden bij de beheersing van veiligheid • informatie of opleiding op het gebied van veiligheid zo tastbaar mogelijk presenteren: het concept gevaar is tastbaarder dan een tamelijk vaag concept als veiligheid • een 'zichtbaar' veiligheidsbeleid formuleren en implementeren: dit prikkelt het veiligheidsbewustzijn onder de werknemers, leidt tot het idee dat men invloed kan uitoefenen, en tot het voornemen zich veilig te gedragen • versterken van de betrekkingen tussen werknemers onderling en tussen werknemers en leidinggevende middels gezamenlijke trainingen, bijeenkomsten of werkgroepen • met de training een 'veilige' setting creëren waarbinnen nieuwe vaardigheden uitgeprobeerd kunnen worden; meer gespecialiseerde training kan het gevoel van zelfwerkzaamheid versterken en veilig gedrag verbeteren
	<p><i>Niet doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • incorrecte taakplanning en -voorbereiding, stoplappen of oplossingen die te kort door de bocht zijn tolereren
8. Veiligheidscampagnes, postercampagnes	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • duidelijke doelstellingen in postercampagnes gebruiken die tot een heldere boodschap leiden • zorgen voor een goede zichtbaarheid op locaties die betrekking hebben op de gewenste maatregel • gebruik maken van ontwerpen die de aandacht grijpen

	<ul style="list-style-type: none"> • gebruik maken van een eenvoudige en begrijpelijke boodschap • gebruik maken van een geloofwaardige boodschap, afkomstig uit betrouwbare bron • een duidelijke reden bieden voor naleving van de boodschap
9. Betrokkenheid bij rapportage van ongevallen/incidenten, onderzoek, analyse en verbeterprojecten	<p><i>Wel doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • een gebruiksvriendelijk systeem ontwerpen • werknemers trainen in het herkennen van gevaarlijke situaties of bijna-ongevallen en het dienovereenkomstig handelen; zij moeten passende classificatievaardigheden opdoen teneinde gegevens op adequate wijze te kunnen verwerken en analyseren • investeren in feedback en communicatie inzake rapportage, analyses en maatregelen • verantwoordelijkheidsgevoel kweken door deelname in het systeem, betrokkenheid van werknemers in de stuurgroep • vertrouwen scheppen, betrokkenheid van het bovenkader aantonen • duidelijk maken dat afwijkend gedrag zijn grenzen heeft, aangeven wat onaanvaardbare situaties zijn/onaanvaardbaar gedrag is, aangeven wat niet getolereerd wordt • doorgeven wat de normen m.b.t. aanvaardbaar gedrag zijn • werknemers betrekken bij het ontwerp en de implementatie van verbeterprojecten op grond van eerdere analyses van basisoorzaken of afwijkingen
	<p><i>Niet doen</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • mensen verwijten dat ze een afwijking rapporteren, of verantwoordelijk stellen voor hun rol bij afwijkingen, behalve als hun gedrag de normen m.b.t. aanvaardbaar gedrag (die duidelijk kenbaar zijn gemaakt) te buiten gaat • wijzigingen in het systeem aanbrengen zonder werknemers daarin te betrekken of te laten deelnemen

Aanhangsel. Beschrijving van praktijkervaringen uit bedrijven

1. Leren door het gebruik van bedrijfspraktijkervaringen en het doorvoeren van trainingsresultaten in de eigen werkwijzen

Case: Training ongevalsanalyse voor managers en leidinggevenden bij een chemisch bedrijf

In dit bedrijf bestond bij het management de opvatting dat incidenten of ongevallen non-conformiteiten van het managementproces van de leidinggevende of supervisor waren. Het is dan ook van belang dat een manager of leidinggevende de vaardigheden ontwikkelt om gemelde incidenten of ongevallen te onderzoeken en analyseren. Bij beoordeling van de kwaliteit van deze onderzoeken, analyses en meldingen bleek dat deze onvoldoende waren. Het belangrijkste was dat de basisoorzaak niet adequaat werd vastgesteld als gevolg van oppervlakkige analyses en snelle beschuldigingen van het slachtoffer. Er werd dus een training ontwikkeld waarin kwesties aan de orde kwamen als veiligheidsbeheer, menselijke factoren, betrekkingen tussen oorzaken en gevolgen bij ongevallen, ongevalmodellering, en onderzoeks- en rapportagetechnieken. Tijdens de training was sprake van veel groepswork met oefeningen en gruwelverhalen vanuit het bedrijf zelf, en huiswerk voor de cursisten om een case te onderzoeken en een rapport op te stellen. Een en ander werd door de trainer en de bedrijfsveiligheidsadviseur beoordeeld. Tijdens de groepsdiscussies kwam één belangrijke kwestie vaak aan de orde. Door managers en leidinggevenden werd bevestigd dat de bedrijfscultuur in het verleden als volgt was:

- Als een situatie verkeerd afliep werd mensen onveilig gedrag verweten.
- Als onveilig gedrag positieve gevolgen had, kneep de leidinggevende een oogje toe.
- Er was te weinig positieve feedback of positieve bekrachtiging bij competent en veilig gedrag.
- Tijdens nachtdiensten was de productiesnelheid soms 120% van de gewenste snelheid. Dit was geen aanleiding tot vragen vanuit het management!

Tijdens het traject werd duidelijk dat niemand binnen het bedrijf tevreden was met deze stand van zaken en dat er behoefte bestond aan verandering richting een cultuur waarin niet direct met de vinger wordt gewezen.

Door de kwaliteit van de incident- en ongevallenrapportage te controleren werd na enige tijd geconcludeerd dat er kwaliteitsverbeteringen waren op het gebied van onderzoek, rapportage en follow-ups (reactietijd en kwaliteit van metingen).

2. Competentiemanagement veiligheid/gezondheid/milieu op basis van VGM-competentieprofielen of corresponderende werkprocessen of taken.

VGM-competentiemanagement binnen een chemisch bedrijf

Een van de uitgangspunten van dit project was ontevredenheid met de benadering van het bestaande VGM-trainingsbeleid. De basis van de training bestond niet uit een gestructureerde analyse van de trainingsbehoeften. Zo zijn er voor bepaalde taken speciale bekwaamheden nodig en is certificering verplicht. Daarbij moeten operators een speciale veiligheidsinstructie bijwonen en dienen ze jaarlijks een examen af te leggen. Dit is uiterst tijdrovend en werkt niet motiverend, aangezien de training zich niet specifiek richt op lacunes in kennis of vaardigheden van de operators, maar uiterst algemeen is. Zelfs operators die reeds beschikten over de kennis en vaardigheden in kwestie, dienden de volledige training bij te wonen. Doel van het project was het ontwikkelen van een systeem waarmee het mogelijk wordt studie- of ontwikkelingstrajecten of trainingen te realiseren die aansluiten op de trainingsbehoeften van cursisten, en zo een doeltreffende, efficiënte en motiverende werking hebben.

In dit project werd dan ook een systeem ontwikkeld voor het uitvoeren van analyses van taken en trainingsbehoeften, het formuleren van VGM-competentieprofielen, en het ontwerpen van ontwikkelingstrajecten - met inbegrip van trainingen, instrumenten voor de beoordeling van VGM-competentie om zo lacunes in competenties vast te stellen, enz.

3. Veiligheidscommissie met werknemersafgevaardigde

Case: De werkvloer stelt het veiligheidsbeleid op de proef

Teneinde de betrokkenheid van het management bij het veiligheidsbeleid aan te tonen en een directe dialoog aan te gaan, heeft een chemisch bedrijf workshops opgezet voor alle werknemers, inclusief managers en leidinggevenden. Ook de directeur woonde de workshops bij.

Onder de leiding van externe voorzitters gingen operators, leidinggevenden en de directeur een discussie aan over het veiligheidsbeleid, de praktische implicaties ervan in de dagelijkse praktijk, en de bijbehorende dilemma's. De vraag die steeds weer terugkeerde was: "Hoe wilt u dat we hierop reageren?" Later richtte de discussie en het groepswerk zich op het oplossen van de dilemma's op een veilige wijze die goed voor het bedrijf en de bedrijfsvoering was.

Dit traject was een element in de ontwikkeling van een proces om begrip en vertrouwen te kweken tussen kader en personeel.

4. Veiligheidscampagnes en veiligheidscultuur

Case: Veiligheidscultuur in vervoersondernemingen

De toenemende concurrentie leidt tot een verhoogde druk op vervoersondernemingen om op tijd en tegen een lage prijs te leveren, wat leidt tot een aansporing om productiever te worden. In combinatie met de toegenomen verkeersdruk op de wegen kan dit een causale factor zijn voor het toenemend aantal dodelijke ongevallen waarbij vrachtwagens betrokken zijn. Ook de waarschijnlijkheid van 'normale' ongelukken neemt toe.

Reden genoeg voor de Nederlandse overheid om een onderzoek in te stellen naar de veiligheidscultuur bij vervoersondernemingen, met als doel het beïnvloeden van het gedrag van vrachtwagenchauffeurs op de weg en het verlagen van het aantal dodelijke ongevallen waarbij vrachtwagens betrokken zijn. Het onderzoek maakt gebruik van het model van Schein en toont aan dat de transportsector veiligheid alleen maar als storend ervaart wanneer deze in conflict komt met de productie c.q. tijdige levering van goederen, met dezelfde kwaliteit als waarmee deze zijn ingeladen. De bedrijven nemen veiligheidsoverwegingen niet mee als onderdeel van het besluitvormingsproces maar geven aan dat ze er in betere omstandigheden meer aandacht aan zouden willen besteden. Uit de basisaannamen met betrekking tot veiligheid die binnen de transportsector worden aangetroffen blijkt dus waarom bedrijven niet erg veel deden om de veiligheid (op de weg) te verbeteren, maar tevreden waren met de manier waarop zij te werk gaan. Veiligheid wordt door anderen gedefinieerd: verzekeringsmaatschappijen en klanten. Als veiligheid wordt gezien vanuit de benadering van Hudson (2003) kan men dus stellen dat de koplopers binnen de branche berekenend zijn, maar dat de overgrote meerderheid van de vervoersondernemingen reactief (of zelfs pathologisch) zijn.

De volgende stap die de Nederlandse overheid nam was dan ook de ontwikkeling van een systeem waarmee vervoersondernemingen veiligheidsconcepten in hun besluitvormingsproces kunnen integreren. De overheid nodigde de transportsector en TNO uit veiligheidsprestatie-indicatoren te ontwikkelen. Hiermee kunnen individuele vervoersondernemingen zelf hun prestaties op het gebied van veiligheid beoordelen, zien waar zij verbeteringen kunnen aanbrengen, en hiermee ook nog geld verdienen. De indicatoren werden ontwikkeld met gebruikmaking van de drie pijlers van een veiligheidscultuur (betrokkenheid van het management, de wil te leren, en inzicht in de veiligheidsprestaties en de wil deze te verbeteren). De bedrijven zijn evenwel niet doordrongen van de noodzaak van de situatie. Het blijft dan ook de vraag of de brancheorganisaties in staat zijn het gebruik van de veiligheidsprestatie-indicatoren breed in de sector door te voeren. Het bieden van incentives zoals een betere toegang tot binnensteden voor veilige ondernemingen of verscherping van de regels van de Rijksverkeersinspectie zouden manieren kunnen zijn om dit te realiseren.

5. Veiligheidscampagne

Case: Veiligheidscampagne bij bedrijf Basic Chemicals

Een bedrijf met de naam Basic Chemicals zag zich geconfronteerd ernstige ongevallen. Hoe kon dit gebeuren?

Uit onderzoek bleek dat procedures niet werden gevolgd, met een ernstig ongeval tot gevolg. Een eerste onderzoek wees in de richting van de werknemer, die de juiste procedure niet gevolgd zou hebben. Bij later onderzoek werden evenwel meer aspecten van de werkomgeving binnen het bedrijf in overweging genomen, en bleek dat het niet verrassend was dat het ongeval had plaatsgevonden. De werkplek was stoffig en vies. Verschillende procedures werkten niet naar behoren. In sommige gevallen waren er eigen oplossingen van werknemers, omwegen of uitzonderlijke maatregelen nodig om het proces draaiende te houden. Men kon er feitelijk op wachten tot er een ongeval plaatsvond.

De veiligheidscoördinator die de onderzoeken begon, richtte zich in eerste instantie op conformiteit met de regels. Er werd door werknemers een campagne met zelfontworpen affiches opgezet om de aandacht van de directie te krijgen voor de onveilige situatie, het belang van ordelijkheid e.d. Toen de bredere heersende cultuur werd doorgegeven, raakte het management betrokken.

Er werd een nieuwe mission statement met betrekking tot veiligheid opgesteld, er werd een veiligheidsplanning voor de lange termijn gemaakt, en het management richtte de aandacht op zichzelf, op de eigen verantwoordelijkheden en op de boodschap die in het verleden werd verkondigd. Workshops voor het management vormden het startpunt op weg naar een benadering die meer is gericht op de veiligheidscultuur.

Ofschoon sommige werknemers sceptisch tegenover de nieuwe benadering stonden, verwelkomden andere werknemers de betrokkenheid van het management in de campagne en de algehele veranderingen binnen het management als een nieuw geluid.

6. De organisatie van veiligheid

Case: Implementatie van een beheersysteem voor bijna-ongevallen

Een beheersysteem voor bijna-ongevallen kan een belangrijk onderdeel van een veiligheidsbeheersysteem vormen. De omstandigheden voor het welslagen ervan zijn: het waarnemen van gevaarlijke situaties of bijna-ongevallen, rapportage en signalering hiervan, het verwerken van de gegevens met behulp van een goed coderings- of classificatiesysteem, analyse, feedback en leren, managementoverleg.

Hiervoor is vertrouwen erg belangrijk: geen cultuur waarin men op zaken wordt aangekeken. Iedereen moet zich vrij voelen om iedere vorm van afwijking te melden en dit te zien als het doorgeven van informatie aan het management, zodat het management hier op verantwoorde wijze op kan reageren.

Vertrouwen kan een onderdeel zijn van een cultuur die reeds bestaat, of moet met een langdurig proces tot stand worden gebracht. Binnen het bedrijf was het management van oordeel dat er na jarenlange investeringen een dergelijke atmosfeer was ontstaan, o.a. middels het opzetten en beheren van een beheersysteem voor bijna-ongevallen. Het management was erg tevreden met de frequentie van de meldingen, de kwaliteit van de ontvangen informatie e.d. Een stevige basis voor verbeteringen.

Iedereen realiseerde zich dat beoordeling van de doorgegeven informatie door het management en het uitblijven van verwijten richting de melder belangrijke voorwaarden waren. Tot het moment dat een manager een werknemer na een melding een verwijt maakte over het feit dat deze een melding had gedaan. De gevolgen waren desastreus, het vertrouwen was verdwenen en de frequentie waarmee meldingen binnenkwamen daalde sterk. Het bovenkader realiseerde zich dat dit het verlies van jaren van investering in het systeem en van cultuuropbouw, vertrouwen en het uitblijven van verwijten kon betekenen. Om de betrokkenheid van het management en de waardering voor het systeem en de cultuur duidelijk te maken, werd de manager in kwestie ontslagen.

Referenties

Guldenmund FW. The nature of safety culture: a review of theory and research. *Safety Science* 2000;34:215-257.

Hudson P. Achieving a Safety Culture for Aviation. *Journal of Aviation Management* 2003.

Schein EH. *Organizational culture and leadership*, 2e ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.