

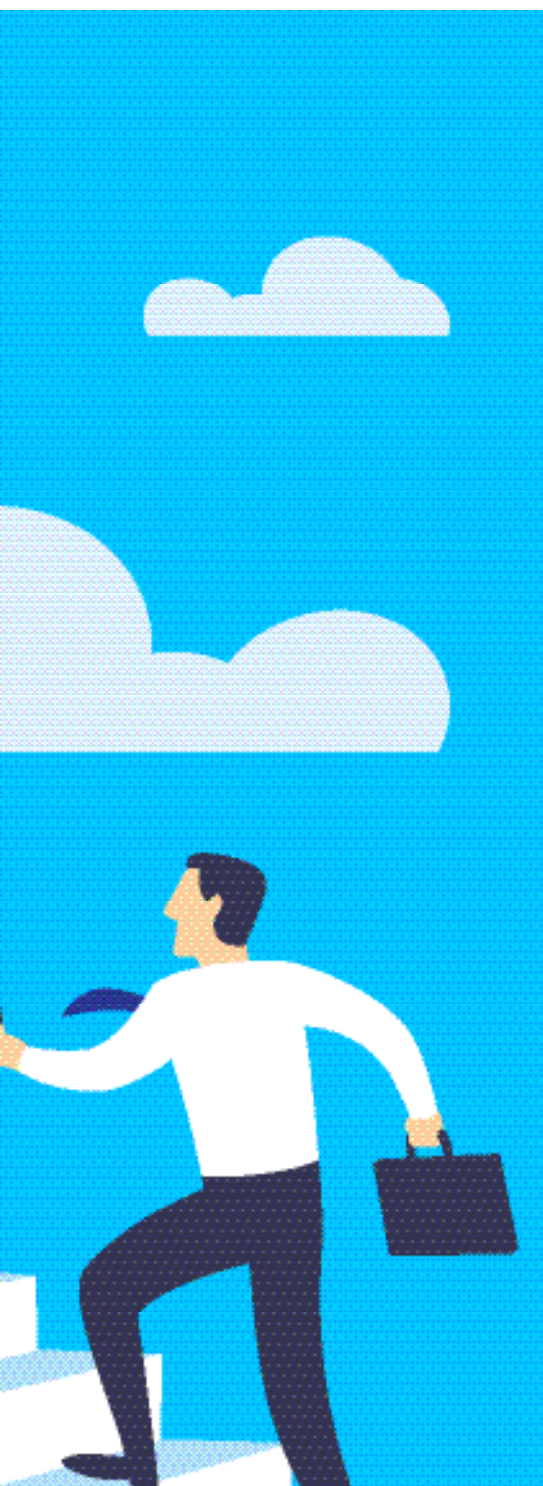
De kloof tussen papier en praktijk

Ladder tegen het licht



De Veiligheidsladder is bedoeld om bedrijven te stimuleren om bewust veilig te werken. Steeds meer klanten eisen van hun leveranciers een minimumscore op straffe van uitsluiting. Maar hoe kunnen bedrijven de Veiligheidsladder het beste inzetten om in aanmerking te blijven komen voor opdrachten? En tegelijk de veiligheid binnen de organisatie verbeteren?

tekst Robert Jan de Boer en Dolf van der Beek



De Veiligheidsladder (zie kader op pagina 31) is een instrument dat bedoeld is om bedrijven te stimuleren om bewust veilig te werken. De Veiligheidsladder is in eigendom en beheer van de NEN. Het *Handboek Safety Culture Ladder* is het document dat het kader vormt voor certificatie en is gratis verkrijgbaar via de site. Hoe hoger een organisatie scoort op bepaalde criteria met betrekking tot beleid, houding en gedrag ten aanzien van veiligheid, hoe hoger de toegekende laddertrede. De Veiligheidsladder is toepasbaar in alle sectoren. Een certificaat verstrekt door een onafhankelijke auditor wordt steeds vaker vereist bij aanbestedingen en opdrachten voor klanten zoals Prorail en TenneT, en vanaf 2022 ook door de Governance Code Bouw. Dit kan gevolgen hebben voor de status als leverancier.

Tekortkomingen

De Veiligheidsladder is een zogenaamd maturity model. Hierin worden opeenvolgende, steeds beter ontwikkelde niveaus van veiligheid gekarakteriseerd. Er zijn drie aannames bij deze modellen. De eerste is dat op een betrouwbare manier het huidige niveau (trede) kan worden vastgesteld. De tweede dat organisaties door gerichte acties in staat zijn steeds hoger te komen. En tot slot dat met het stijgen op de treden van de Veiligheidsladder ook de werkelijke veiligheidsperformance verbetert. Net als veel van dergelijke modellen kent de Veiligheidsladder een aantal tekortkomingen die dat nog niet zo vanzelfsprekend maken:

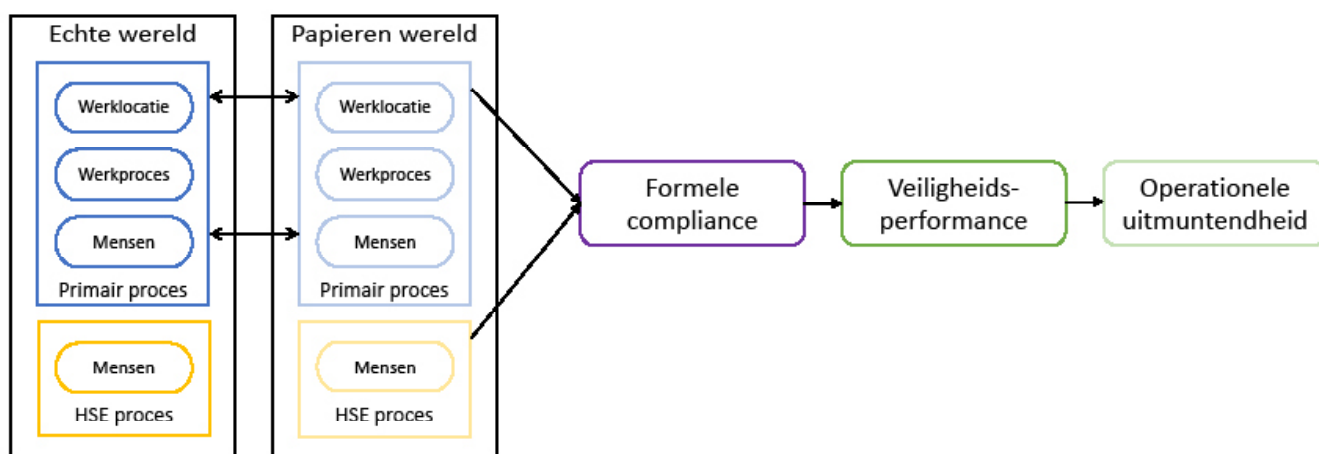
- » De treden suggereren een homogeniteit aan beleid, houding en gedrag

binnen het bedrijf. In werkelijkheid zullen er verschillen tussen afdelingen en locaties.

- » De certificering is grotendeels gebaseerd op een auditaanpak. De naleving op de dag van de audit hoeft niet representatief te zijn voor een normale situatie.
- » Veiligheid is meer dan het bureaucratisch naleven van regels. Het is moeilijk om tijdens een audit te beoordelen hoe er bijvoorbeeld omgegaan wordt met uitzonderingen op regels.
- » De eisen van de Veiligheidsladder hebben onevenredig vaak betrekking op het gedrag van individuele werknemers en managers. Dat gaat ten koste van aandacht voor de bedrijfsstructuur en -systemen.
- » Het totaal van vijf treden suggereert dat er een eindpunt is in het streven naar veiligheid.
- » Een audit maakt het moeilijk om slecht gedefinieerde termen zoals 'chronisch ongemak' of 'het serieus nemen van zwakke signalen' te beoordelen. Terwijl deze aspecten wel genoemd worden in de beschrijving van trede 5.
- » De generieke aard van de Veiligheidsladder maakt het moeilijk om aan te sluiten bij individuele organisaties of bepaalde bedrijfstakken.

Geen onderzoek bekend

Het gebruik van de Veiligheidsladder leidt over het algemeen tot een hoger veiligheidsbewustzijn bij bedrijven, met name onder aan de ladder. Maar er is bij ons geen onderzoek bekend waarin de veronderstelde positieve relatie tussen »



de treden van de Veiligheidsladder en de veiligheidsprestaties overtuigend is aangetoond.

De Veiligheidsladder is voor veel bedrijven onontkoombaar en er zijn zware bedrijfseconomische belangen mee gemoeid. Maar het veranderen van de bedrijfscultuur duurt jaren. Dus hoe kunnen bedrijven zo snel mogelijk hun positie op de ladder verbeteren, zonder allerlei schijnmaatregelen te treffen?

Bureaucratische misvatting

Een goed startpunt voor een inhoudelijke verbetering die al snel resultaat boekt, is het herkennen van 'lokale vindingrijkheid'. Dat betekent: eigen oplossingen die mensen in de context van gewoon werk en tegenstrijdige randvoorwaarden in staat stellen toch hun doelen te verwezenlijken. Zicht op deze lokale vindingrijkheid is belangrijk om te kunnen leren van dingen die normaal goed gaan. Maar ook omdat er door lokale vindingrijkheid soms een kloof ontstaat met regels en richtlijnen. Deze aanpak vereist wel het doorzien van een veelvoorkomende misvatting, die ook in de toelichting op de Veiligheidsladder onvoldoende wordt tegengesproken. Een betere naleving van regels leidt namelijk niet automatisch tot een

hogere veiligheid. Figuur 1 geeft aan hoe men vaak hoopt dat veiligheid wordt geborgd: doordat er veel naleving (formal

ding, kennis en ervaring. Procedures en regels worden opgesteld zonder precieze kennis van het dagelijkse werk en

De kloof tussen papier en praktijk blijft veelal verborgen voor managers en auditors

compliance) met de geldende regels wordt vastgesteld, volgt daaruit de conclusie dat de veiligheidsprestatie voldoende is.

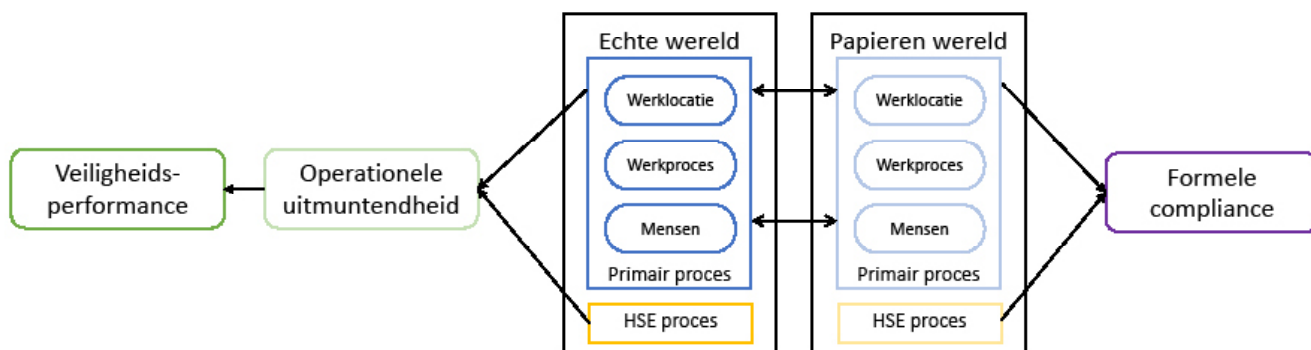
Maar in werkelijkheid is het nog maar de vraag of de papieren werkelijkheid overeenkomt met wat er in de praktijk gebeurt. En dus of formal compliance wel een goed beeld geeft van de veiligheid (zie Figuur 2).

Wij merken in onze praktijk dat mensen regels gebruiken als een hulpmiddel om hun doelen te bereiken. Zij kunnen die regels soms anders interpreteren dan dat het management ze heeft bedoeld. Hiervoor zijn goede redenen: tegenstrijdige doelstellingen, een gebrek aan middelen of hiaten in oplei-

onder veronderstelde ideale omstandigheden. Bij de feitelijke uitvoering van taken worden operationele afwijkingen door de medewerkers gecompenseerd met lokale vindingrijkheid, zodat er bijna altijd een succesvol resultaat wordt bereikt. De kloof tussen papier en praktijk blijft veelal verborgen voor managers en auditors.

Lokale vindingrijkheid zien

Medewerkers zijn eraan gewend om van veiligheidskundigen en het management te horen dat ze zich aan de regels moeten houden en zijn gewiekst in het verbergen van lokale vindingrijkheid. Vaak kom je er pas achter als er een incident is geweest. Er zijn goede redenen



De Veiligheidsladder

Trede 1: Binnen het bedrijf heerst de houding 'bij ons gaat niets fout, wij leveren goede kwaliteit, dus waarom je tijd verdoen met preventieve veiligheidsactiviteiten' en 'wat niet weet, wat niet deert'.

Trede 2: Het bedrijf heeft de gewoonte om pas te verbeteren nadat er dingen mis zijn gegaan. In het bedrijf voelt men zich eerder slachtoffer, dan zelf verantwoordelijk. Verandergedrag is vaak ad hoc en van korte duur.

Trede 3: Het bedrijf bepaalt welke veiligheidsregels belangrijk worden gevonden. De betrokkenheid bij veiligheid en naleving van regels en wetten ligt voornamelijk bij het (hogere) management.

Trede 4: Veiligheid heeft een hoge prioriteit. Er wordt continu geïnvesteerd in verhoging van het veiligheidsbewustzijn en medewerkers worden aangespoord elkaar aan te spreken op onveilig gedrag. Verbeteringen worden stelselmatig ingevoerd en geëvalueerd. Er wordt vooruitgedacht en initiatief genomen. Bewust veilig werken wordt ervaren als een eigen verantwoordelijkheid.

Trede 5: Veiligheid is volledig geïntegreerd in de bedrijfsprocessen. Het is een vast onderdeel bij reflectie en evaluatie binnen de eigen organisatie én met branchegenoten.

Bron: <https://www.safetycultureladder.com/>

voor lokale vindbaarheid. Alleen als we bereid zijn om dat te accepteren en vanuit dat vertrekpunt met onze medewerkers in dialoog gaan, zullen ze voorbeelden met ons delen. Je krijgt dan misschien een idee hoe mensen omgaan met de variabiliteit van de echte wereld en hoe ze een balans vinden tussen productiedruk en veiligheid.

Mogelijke vragen die je kan stellen zijn:

- » Wanneer is deze taak moeilijk?
- » Waar ben je van afhankelijk om je werk goed te doen?
- » Zijn er altijd voldoende gereedschappen en middelen beschikbaar?
- » Wat doe je als die ontbreken?
- » Hoe zit het met een tekort aan tijd – wat doe je dan?
- » Welke oplossingen hebt je bedacht waar de rest van de organisatie iets van kan leren?
- » Waar verspillen we tijd of geld?
- » Is er iets onzinnigs of onnodigs dat je hier moet doen?

Merk op dat niet één keer wordt verwezen naar de procedures of werkinstructies. Als deze nuttig zijn voor het werk zullen ze wel worden genoemd. En als ze niet worden vermeld, tja, dan zijn ze misschien niet zo bruikbaar als je dacht. Deze insteek werkt natuurlijk alleen als

je lokale vindbaarheid omarmt als iets om van te leren en niet meteen uitgaat van een fout of afwijking of (nog erger:) non-compliance. Verwelkom slecht nieuws! Dit past ook bij de Code of Conduct van de Veiligheidsladder. De auditoren letten bij een afwijking ook op de reactie van de organisatie: is dat verlamming, schaamte, ontkennen, weggijken? Of vat men de koe bij de horens om de kloof tussen papier en praktijk te dichten?

Nodige autonomie

Voorbeelden van lokale vindbaarheid willen we gebruiken om in gesprek te raken over de autonomie die nodig is om het werk goed te kunnen doen en over welke kaders we daarbij willen hanteren. De kaders beschermen de medewerkers en de organisatie tegen grote, relevante risico's. Het is cruciaal is om procedures en regels op te stellen in samenwerking met mensen van de werkvloer. Deze moeten begrijpelijk zijn en actueel worden gehouden, zodat ze ook daadwerkelijk gebruikt kunnen worden.

Medewerkers zoals veiligheidsprofessionals dragen bij door het identificeren en analyseren van risico's en door maatregelen voor te stellen om deze

risico's te beperken. In de meeste bedrijven heeft het operationele management het laatste woord over de procedures. Daarbij rekening houdend met het voorstel van de werkvloer en de aanbevelingen van het veiligheidspersoneel en bijvoorbeeld engineering. Hopelijk is men het er samen over eens dat de uiteindelijke versie van de regels en richtlijnen de risico's voldoende in evenwicht brengt met werkbaarheid en de ondervonden variatie. Afhankelijk van de taakvolwassenheid van de medewerkers vindt men de juiste balans zodanig dat er nog maar weinig uitzonderingen optreden en – nog belangrijker – de medewerkers zichzelf verantwoordelijk voelen voor deze uitzonderingen. We vinden uitzondering overigens een veel betere term voor 'afwijkingen' of 'non-compliances'.

Effectiviteit verhogen

Het transparant maken van lokale vindbaarheid verhoogt de effectiviteit en de veiligheid van de organisatie. Een dergelijke proactieve houding ten aanzien van regels en het afstemmen ervan met de medewerkers staat centraal op ieder niveau van de Veiligheidsladder. Het is bovendien een bewezen manier om de veiligheid daadwerkelijk te verbeteren. Daarmee vangen we twee vliegen in één klap: echt werken aan veiligheid én een hogere trede op de Veiligheidsladder bereiken. «

Robert Jan de Boer is lector veiligheidsmanagement bij SDO Hogeschool en auteur van *Safety Leadership: A Different, Doable and Directed Approach to Operational Improvements*, ISBN 9780367652753; robert-jan.deboer@bwcc.nl.

Dolf van der Beek MSc. is senior consultant arbeidsveiligheid bij TNO en onderzoekt vraagstukken op het gebied van veiligheidscultuur en -gedrag, resiliëncie, digitale veiligheidstechnologieën en mens-robotinteractie, dolf.vanderbeek@tno.nl.

Bronnen

De Boer, R. J. (2021). *Safety Leadership: A Different, Doable and Directed Approach to Operational Improvements*. CRC Press.

Goncalves Filho, A. P., & Waterson, P. (2018). Maturity models and safety culture: A critical review. *Safety Science*, 105, 192-211.

Grote, G. (2020). Safety and autonomy: a contradiction forever? *Safety Science*, 127, 104709.

Van Kampen, J., Van der Beek, D., and Groeneweg, J. (2014). The Value of Safety Indicators. *SPE Econ & Mgmt* 6: p.131-140.