

# Plan van aanpak Noord-Brabant

# Sterkere veilig

Veel bedrijven lopen aan tegen de vraag hoe zij het versterken van hun veiligheidscultuur moeten aanpakken. Provincie Noord-Brabant maakte een plan van aanpak. Wat werkt en wat niet?

tekst Guus Koomen en Gudo Stekhuizen

In de praktijk willen directies van grote productiebedrijven graag dat de medewerkers anders omgaan met veiligheid. Maar er wordt veelal gestuurd op het behalen van productie. Dit heeft bijvoorbeeld tot gevolg dat medewerkers soms kiezen voor snelheid boven veiligheid ('ff snel'). Om dit te veranderen worden allerlei 'tools' ingezet zoals Last Minute Risk Assessments en Werkvergunningen. Maar het gedrag op de werkvloer verandert niet. Hier is namelijk meer voor nodig.

## Initiatief Provincie Noord-Brabant

Een sterke veiligheidscultuur draagt bij aan een veilige bedrijfsvoering. Zeker in hoogrisicobedrijven is dat van groot belang. Omdat voor veiligheidscultuur geen normen zijn vastgelegd in regelgeving is het extra belangrijk dat overheid en bedrijfsleven daar in onderling begrip en met overtuiging aan werken.

Daarom heeft de provincie Noord-Brabant in opdracht van gedeputeerde Vergunningverlening, Toezicht en Handhaving

Elies Lemkes-Straver een plan van aanpak opgesteld voor versterking van de veiligheidscultuur. Met dit plan van aanpak reiken zij bedrijven praktische handvatten aan met de nieuwste wetenschappelijke inzichten. Maar vooral ook willen zij bedrijven laten leren van elkaars praktijk: wat is er nodig voor cultuurverbetering, wat werkt er en wat niet? Vijf Brabantse bedrijven gaven daarvoor een inkijk in hun veiligheidspraktijk

## Bouwstenen plan van aanpak

Het plan van aanpak versterking van veiligheidscultuur bestaat uit vier bouwstenen:

1. Literatuuronderzoek. Een beknopte weergave van onder andere de vraag: wat is veiligheidscultuur eigenlijk? Welke modellen zijn er om dit te beschrijven? En een lijst van tien kritieke elementen van veiligheidscultuur.
2. Ophalen van praktijkervaring van vijf hoogrisicobedrijven met het versterken van de veiligheidscultuur. Wat was hun aanpak, wat ging goed?
3. Delen van kennis en concrete handvatten over veiligheids-cultuur via het netwerk van VNO-NCW en de VNCL.
4. Versterking kennis omtrent veiligheidscultuur Brzo-inspecteurs Omgevingsdienst Midden- en West-Brabant. Deze pijler gaat in op hoe inspecteurs vanuit hun rol een zo goed mogelijke inschatting kunnen maken van de heersende veiligheidscultuur en inzicht krijgen hoe zij bedrijven kunnen motiveren om te werken aan de veiligheidscultuur.

## Tien voorwaarden

Wat leert onderzoek ons over een sterke veiligheidscultuur? Een van onderzoeken uit de literatuurstudie geeft de volgende tien voorwaarden van een veiligheidscultuur!

Een sterke cultuur in  
veiligheid draagt bij  
aan een veilige  
bedrijfsvoering

# heidscultuur



1. Leiderschap is duidelijk gecommitteerd aan veiligheid.
2. Besluiten laten zien dat veiligheid prioriteit heeft boven strijdige eisen.
3. Er bestaat open en effectieve communicatie door de organisatie heen.
4. Medewerkers voelen zich persoonlijk verantwoordelijk voor veiligheid.
5. Rapportagesystemen zijn duidelijk gedefinieerd en niet bedoeld om werknemers te straffen.
6. De organisatie beantwoordt veiligheidszorgen rechtvaardig en consistent.
7. De organisatie betracht continu leren.
8. De werkomgeving is veiligheidsbewust.
9. Werknemers en de organisatie werken samen om wederzijds vertrouwen te behouden.
10. Veiligheidsinspanningen zijn gesteund door training en middelen.

Maar elke organisatie is weer anders en past deze tien voorwaarden anders toe. Het is maatwerk. Zo gaven de deelnemen-

de organisaties in de provincie Noord-Brabant ieder op hun eigen manier een impuls aan veiligheidscultuur. We lichten hieronder enkele onderdelen toe, met daarbij citaten van deelnemende bedrijven.

### **Leiderschap en prioritering veiligheid**

*“Alle lagen van leidinggevendenden moeten aanhaken. Zorg voor uniformiteit en consistentie van de leidinggevendenden.”*

Bij alle bedrijven is het topmanagement direct betrokken bij het verbeterprogramma. Veelal hebben deze managers op basis van zorgen over een toename van incidenten (meestal samen met afdeling Veiligheid en Milieu) een initiërende rol gespeeld bij het inzetten van een verbeterprogramma.

Ook worden bij de bedrijven de andere leidinggevendenden meegenomen in het programma. Dit eventueel ondersteund door safety leadership-trainingen of coaching. Hierbij staat de rol van de leidinggevendenden centraal, met uniformiteit in de aansturing.





# Rapportagesystemen hebben een heldere definitie en zijn niet bedoeld om te straffen

## Communicatie en verantwoordelijkheid

*“Zorg met gedegen communicatie voor draagvlak en betrokkenheid binnen de hele organisatie.”*

Communicatie is een duidelijke rode draad binnen alle verbeterprogramma's. Wat in de praktijk veelal speelt is: hoe krijgen wij, met communicatie, de medewerkers mee in de verbeterplannen van het bedrijf. Hier zie je bedrijven bijvoorbeeld Kaizen-achtige programma's inzetten om op een laagdrempelige wijze met elkaar in gesprek te gaan. Kaizen is een aanpak om samen met de medewerkers stapsgewijs naar verbetering te zoeken.

Wat verder uit de praktijkvoorbeelden naar voren komt, is het belang van duidelijkheid, structuur, consistentie en prioriteit: wat wordt van je verwacht, welke verantwoordelijkheid heb je en waar heb je invloed op?

## Continu leren, veiligheidsbewust en rechtvaardig

*“Belicht de menselijke factor, de mindset en het gewenste gedrag.”*

Om continu te leren van casuïstiek uit (bijna-)incidenten is vertrouwen een essentiële voorwaarde. Om hiertoe te komen, past een aantal bedrijven de principes van just culture (rechtvaardige cultuur) toe. Binnen dit denken staat het creëren van een (sociaal) veilige werkomgeving centraal. Oftewel een cultuur van rechtvaardigheid om vertrouwen op te bouwen. Daardoor voelt men zich veilig om fouten te bespreken en veiligheidsincidenten te melden. Hier kan iedereen van leren en zo de veiligheid verbeteren.

## Wederzijds vertrouwen

*“Om zo eerlijk mogelijke feedback van de medewerkers te krijgen, is in het begin van het verbetertraject een ‘klaagmuur’ geïnstalleerd. Dit bood medewerkers die minder mondig of terughoudend waren de mogelijkheid om anoniem feedback te geven. Na verloop van tijd bleken anonieme meldingen niet meer nodig. Medewerkers kregen het vertrouwen om op persoonlijke basis feedback te geven.”*

In de praktijkvoorbeelden zijn diverse initiatieven te vinden om de afstand tussen leidinggevend (lees: de vertegenwoordigers van organisaties) en de uitvoerende medewerkers te verkleinen.

## Steun door training en middelen

*“Dat wat je doet, moet passen bij je bedrijf. Je kunt lezen hoe andere bedrijven het gedaan hebben, maar je kunt het bijna nooit één op één*

*kopiëren. Je moet eruit pakken wat het beste past en waar de behoefte aan is. Sommige fouten die andere bedrijven gemaakt hebben, moet jij ook maken. Dit is een essentieel onderdeel van het leerproces.”*

Dit vergt wel organisatorische en veranderkundige kennis van medewerkers die deze verbeteraanpakken leiden, al dan niet extern gecontracteerd. Bij alle bedrijven zijn de ideeën voor verbetering uitgewerkt in trainingen en middelen. De uitwerking ervan is overal verschillend. Het ene bedrijf maakt gebruik van veiligheidsambassadeurs, het andere bewust niet. Soms is er een top-downbenadering, bij andere bedrijven juist een bottom-upbenadering.

## Inspireren

In samenwerking met VNO-NCW (en VNCI) zijn twee workshops gegeven aan hoogrisicobedrijven. Hierbij zijn eerst de resultaten van het literatuuronderzoek gepresenteerd. Ook is aan de hand van een aantal casussen ingegaan op de achtergronden en de betekenis van de cultuur voor een veilige bedrijfsvoering.

Het toezicht is versterkt met een training specifiek voor Brzoinspecteurs. Samen met hen zijn stap voor stap de volgende punten doorgenomen:

- » Ongevalsoorzaken in een historisch kader.
- » Ontstaan van organisatiecultuur.
- » Herkennen van veiligheidscultuuraspecten.
- » Inzicht in de verschillende manieren waarop je veiligheidscultuur kunt onderzoeken.
- » Grip krijgen op ‘onderbuikgevoelens’ ten aanzien van signalen over veiligheidscultuur binnen de context van handhaving. «

*Lees ook het artikel over Aspen op pagina 22, een van de casussen in dit project.*

**Guus Koomen** is managing partner bij Safety Improvement Company. **Gudo Stekhuizen** is senior beleidsadviseur bij Provincie Noord-Brabant.

## Noot

1 Kidda & Howarth, Department of Transportation, 2019

## Meer weten?



Veiligheidscultuur in theorie en praktijk. Impuls versterking veiligheidscultuur bij hoog risico bedrijven Provincie Noord-Brabant, Provincie Noord-Brabant, Auteurs: Ing. Guus Koomen en dr. Frank Guldenmund, in opdracht van de provincie Noord-Brabant, mei 2022.

Presentatie uitkomsten project tijdens de Brabantse studiedag Omgevingsveiligheid 2022 op 24 november.