

VEILIGHEIDSCULTUUR ETERNIT BV

Van “we doen het al jaren zo” naar “we werken veilig of we werken niet”



Sandra Hoedemakers



VEILIGHEIDSCULTUUR ETERNIT BV

Van “we doen het al jaren zo” naar “we werken veilig of we werken niet”

Auteur: Sandra Hoedemakers
Plaats: Goor
Datum: 15 maart 2016
Organisatie: Eternit BV
Versie: 1.0

VOORWOORD

Dit rapport over de veiligheidscultuur binnen Eternit BV heb ik geschreven als afstudeerscriptie voor de opleiding tot hogere veiligheidskundige bij Copla.

Al sinds ik aan het eind van de middelbare school een keuze voor een vervolgopleiding maakte, heeft de mens in de organisatie, werkend met techniek en technologie, mij het meest geïnteresseerd. Het zijn de menselijke contacten die een dag positief maken en die mij het plezier in mijn werk geven. Ook als het over veiligheid gaat staat de mens centraal. De uitdaging voor mij als veiligheidskundige is om de mensen in de organisatie waarin ik werkzaam ben, te motiveren, stimuleren en adviseren om veilig te willen en kunnen werken. Dit geldt voor zowel de directie, het management en middenkader als de medewerkers op de werkvloer. Zij maken iedere dag weer anders en boeiend.

Dit rapport is dan ook in eerste instantie voor hen bestemd: voor de directie en de EHS stuurgroep om beleid te maken; voor het management en middenkader om het beleid mede uit te voeren en voor de werkvloer om het beleid te begrijpen en te kunnen en willen uitvoeren.

Dit rapport had ik niet zonder hen kunnen schrijven. Ik wil de leden van de EHS stuurgroep bedanken voor hun constructieve feedback en in het bijzonder de technisch directeur die regelmatig voor mij als klankbord heeft gefunctioneerd. Maar ook andere collega's, zowel leidinggevenden als medewerkers van de werkvloer hebben in vele dagelijkse contacten en gesprekken inspiratie gegeven en vaak zonder het te weten input geleverd voor dit rapport. Ten slotte wil ik de docenten van Copla en gastdocenten van de opleiding HVK bedanken voor het delen van hun kennis en het overdragen van hun passie voor dit mooie vakgebied.

Goor, maart 2016

INHOUDSOPGAVE

| | |
|--|----|
| Samenvatting..... | 4 |
| Verklarende woordenlijst..... | 5 |
| 1 Inleiding..... | 7 |
| 2 Werkwijze..... | 9 |
| 2.1 SWOT analyse | 9 |
| 2.2 Cultuurmeting | 9 |
| 2.3 Evaluatie ingezette instrumenten | 10 |
| 3 Resultaten..... | 11 |
| 3.1 Resultaten SWOT analyse | 11 |
| 3.2 Resultaten cultuurmeting | 12 |
| 3.3 Omschrijving ingezette instrumenten | 14 |
| 3.4 Beoordeling effectiviteit ingezette instrumenten | 19 |
| 4 Conclusies..... | 28 |
| 4.1 SWOT analyse | 28 |
| 4.2 Cultuurmeting | 28 |
| 4.3 Ingezette instrumenten | 28 |
| 5 Aanbevelingen | 29 |
| 5.1 SWOT analyse | 29 |
| 5.2 Cultuurmeting | 29 |
| 5.3 In te zetten instrumenten | 29 |
| 5.4 Benodigd budget voor implementatie aanbevelingen | 30 |
| Bronvermelding..... | 31 |
| Bijlage I Uitleg bij Cultuurmeting | 32 |
| Bijlage II Vragenlijst Cultuurmeting..... | 33 |
| Bijlage III Scoreblad Cultuurmeting | 39 |
| Bijlage IV Format VGW plan | 40 |
| Bijlage V Voorbeeld TRA en VWV..... | 44 |
| Bijlage VI Formulier LMRA..... | 47 |
| Bijlage VII Formulier melden incidenten | 49 |
| Bijlage VIII Checklist veiligheidsronde..... | 51 |

SAMENVATTING

Binnen Eternit BV wordt sinds 2011 gewerkt aan het verbeteren van de veiligheidscultuur. De reden waarom de directie en EHS stuurgroep veiligheid zo belangrijk vinden, is omdat we willen dat alle medewerkers aan het eind van de werkdag gezond naar huis kunnen terugkeren. Hiervoor is het noodzakelijk dat er veilige productiemiddelen ter beschikking worden gesteld (“technische veiligheid”), dat er structuren zijn binnen de organisatie die aangeven op welke manier er veilig gewerkt kan worden (“organisatorische veiligheid”) en dat medewerkers zich veilig gedragen (“veiligheidscultuur”).

Dit verbeteren van de veiligheidscultuur verloopt tot nu toe met wisselend succes. Het doel van mijn onderzoek was om te bepalen wat de sterke en zwakke punten in de organisatie zijn en met welke kansen en bedreigingen Eternit BV te maken heeft op het gebied van veiligheid (SWOT analyse). Tevens heb ik onderzocht op welk niveau van de cultuurladder volgens Parker en Hudson (Energy Institute, 2007; Alphen, 2015) de veiligheidscultuur van Eternit BV zich momenteel bevindt en welk niveau gewenst is. Een afbeelding van deze cultuurladder is als Figuur 1 op pagina 8 van dit rapport opgenomen. Als derde onderdeel van mijn onderzoek heb ik gekeken naar de tot nu toe ingezette instrumenten.

In hoofdstuk 2 beschrijf ik de werkwijze die ik heb gehanteerd voor de drie onderdelen van mijn onderzoek. Bij de evaluatie van de ingezette instrumenten heb ik gekeken naar de relatie van deze instrumenten met de Arbeidsomstandighedenwet en dan met name de taken die deze wet aan de werkgever toerekent. Vervolgens heb ik een aantal toetsingscriteria gekozen om de instrumenten te beoordelen.

In hoofdstuk 3 geef ik een overzicht van de resultaten van mijn onderzoek. Hierin is de eerder genoemde SWOT analyse beschreven, evenals de resultaten van de cultuurmeting voor zowel de EHS stuurgroep als de verschillende afdelingen. Vervolgens omschrijf ik eerst kort de ingezette instrumenten en beoordeel ik daarna de effectiviteit aan de hand van de criteria die ik in hoofdstuk 2 heb gekozen.

In hoofdstuk 4 som ik de conclusies op die ik heb getrokken uit de resultaten van hoofdstuk 3 en in hoofdstuk 5 geef ik een aantal aanbevelingen en een aanzet tot een plan van aanpak voor het komende jaar om de veiligheidscultuur naar het gewenste niveau te brengen.

De belangrijkste conclusies zijn:

- Er zijn voldoende sterke punten om de zwakke punten te kunnen verbeteren, kansen te benutten en bedreigingen te pareren.
- De veiligheidscultuur is nu met name berekenend, terwijl het gewenste niveau “proactief” is.
- Een sleutelrol bij het verbeteren van de veiligheidscultuur is weggelegd voor de operationeel leidinggevenden (voorlieden, supervisors en hoofden van dienst). Zij hebben op dit moment echter onvoldoende vaardigheden om deze rol op het gewenste niveau in te vullen.
- De ingezette instrumenten zijn deels succesvol geweest. Dit geldt met name voor het melden van gevaarlijke situaties, het gebruik van de Laatste Minuut Risico Analyse en het Veiligheid Gezondheid en Milieu Plan voor contractors. Bij alle instrumenten is echter verbetering mogelijk en bij een aantal ook zeker gewenst.

De belangrijkste aanbeveling is om een gestructureerd plan van aanpak op te stellen en uit te voeren. Een eerste aanzet tot dit plan is beschreven inclusief een indicatie van het benodigde budget.

VERKLARENDE WOORDENLIJST

| | |
|--------|--|
| EHS | Environment, Health and Safety, in het Nederlands vertaald als milieu, gezondheid en veiligheid. |
| EST | Eternit Serviceteam, afdeling binnen Eternit die bij klanten klachten verhelpt of diensten verleend zoals het schoonmaken en opnieuw coaten van een dak. |
| G4 | Benaming van productielijn voor golfplaten (Golfplatenmachine 4) binnen Eternit. |
| HC | Hand coating, afdeling binnen Eternit waar accessoires worden geverfd. |
| HV | Handvormerij, afdeling binnen Eternit waar accessoires worden geproduceerd uit basisplaten. |
| HVK | Hogere veiligheidskundige. |
| KKD | Kwaliteitscontrole dienst, afdeling binnen Eternit die ingangscntrole grondstoffen en kwaliteitscontrole producten en processen uitvoert. |
| KPI | Kritische Prestatie Indicator: een kental wat periodiek (bijvoorbeeld wekelijks of maandelijks) wordt bepaald als belangrijke graadmeter voor de prestaties van de organisatie. Rondom veiligheid is sprake van zogenaamde lagging en leading KPI's. Lagging KPI's zijn bijvoorbeeld het aantal ongevallen met verzuim in relatie tot de gewerkte uren (frequency) en de ernst van deze ongevallen (gravity). Leading KPI's zijn bijvoorbeeld het aantal meldingen van gevaarlijke situaties, het aantal uitgevoerde veiligheidsrondes, veiligheidsconversaties of opleidingsuren in relatie tot het aantal medewerkers. |
| LMRA | Laatste Minuut Risico Analyse: een methode voor een snelle risico analyse die kort voor aanvang van werkzaamheden door de betrokkenen zelf kan worden uitgevoerd. |
| LOTOTO | Lock out, tag out, try out, werkwijze gekoppeld aan energie isolatie bij werkzaamheden aan machines en installaties. Hierbij worden de energiebronnen van de machine of installatie afgesloten en vergrendeld op een zodanige manier dat deze niet door een ander kunnen worden ingeschakeld (lock out), waarbij ook aanwezige restenergie moet worden afgevoerd. Vervolgens wordt een label geplaatst zodat duidelijk is wie de energie heeft afgesloten (tag out) en als laatste stap wordt er gecontroleerd of het niet mogelijk is de installatie weer op te starten (try out). Pas na het doorlopen van deze drie stappen mag er met de werkzaamheden worden gestart. |
| MC | Machine coating, afdeling binnen Eternit waar golfplaten machinaal worden geverfd. |
| NVVK | Nederlandse Vereniging voor Veiligheidskunde. |

| | |
|----------------|---|
| OR | Ondernemingsraad. |
| PBM | Persoonlijk Beschermingsmiddel. |
| PvA | Plan van Aanpak. |
| RI&E | Risico Inventarisatie & Evaluatie. |
| SMART | Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. |
| SWOT | Engelse afkorting voor “Strengths, weaknesses, opportunities and threats”. In het Nederlands vertaald als “Sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen”. |
| TD | Technische Dienst, afdeling binnen Eternit die onderhoud uitvoert aan productiemiddelen. |
| TRA | Taak Risico Analyse: een analyse van specifieke werkzaamheden, waarbij de werkzaamheden worden ingedeeld in taken en per taak de risico's in kaart worden gebracht. |
| VAPRO | Opleidingsinstituut dat opleidingen verzorgt voor operators, zowel op het gebied van proceskennis als veiligheid. |
| V&G plan | Veiligheid en Gezondheidsplan. |
| VCA-VOL | Veiligheidschecklist Aannemers voor Leidinggevenden. |
| VGM plan | Veiligheid, Gezondheid en Milieu plan. |
| VGWM commissie | Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu commissie: Dit is een onderdeelcommissie van de ondernemingsraad. |
| VVI | Veiligheid voor de Industrie: opleiding van opleidingsinstituut VAPRO gericht op veiligheid in de (proces-)industrie. |
| VWV | Veilig werkvergunning. |

1 INLEIDING

Eternit BV is een dochterbedrijf van een Belgische industriële groep: Etex. In de vestiging in Goor worden golfplaten van vezelcement en bijbehorende accessoires geproduceerd en verkocht.

Typering organisatie

Eternit BV is een bedrijf dat al meer dan 75 jaar op dezelfde locatie gevestigd is. Medewerkers hebben vaak lange dienstverbanden: 25 en zelfs 40 jaar is niet ongebruikelijk en van sommige medewerkers hebben ook vorige generaties van dezelfde familie al bij het bedrijf gewerkt. Het moederbedrijf is van oorsprong een familiebedrijf, de aandelen zijn nog steeds in handen van familieleden. De onderneming is niet beursgenoteerd. Voor investeringen wordt geld geleend bij banken. Het bedrijf is van nature conservatief, het management is met name technisch georiënteerd, er wordt lang gewacht voordat verlies leidende onderdelen worden afgestoten.

De organisatie in Goor is overwegend technisch, analytisch en gestructureerd, maar macht en politiek spelen ook een rol in de relatie tussen het hoofdkantoor en de vestigingen. Ook medewerkers zijn vanuit het verleden gewend om te “onderhandelen” over primaire en secundaire arbeidsvoorwaarden, evenals over het wel of niet accepteren en volgen van (veiligheids-)regels.

Probleemstelling

In de afgelopen jaren is duidelijk geworden dat veiligheid niet alleen op papier, maar ook in de praktijk een hogere prioriteit moet krijgen. In de literatuur wordt vaak beschreven dat veiligheid bestaat uit drie onderdelen: technische veiligheid (“veilige machines”), organisatorische veiligheid (“systemen en procedures”) en de veiligheidscultuur (“de attitude en het gedrag van medewerkers”). Binnen Eternit BV is de laatste jaren hard gewerkt aan het verbeteren van de technische en organisatorische veiligheid. Hierbij is steeds meer duidelijk geworden dat de cultuur van Eternit BV niet de door de directie gewenste veiligheidscultuur is en dat het niet eenvoudig is om deze cultuur te veranderen. Reason beschreef al in 1997 het belang van de veiligheidscultuur bij het vermijden van ongevallen. Hij nam ook stelling dat een veiligheidscultuur ontwikkeld kan worden door het inzetten van de juiste instrumenten. Zowel de directie, het management als (een deel van) de medewerkers van Eternit BV ervaren de gebrekkige veiligheidscultuur als een probleem. Men ervaart de organisatie als weinig innovatief en star. Bovendien ervaart men het middenkader als een belemmering bij het realiseren van de gewenste veranderingen. Hierdoor is het zeer moeilijk om het gedrag van medewerkers positief te beïnvloeden.

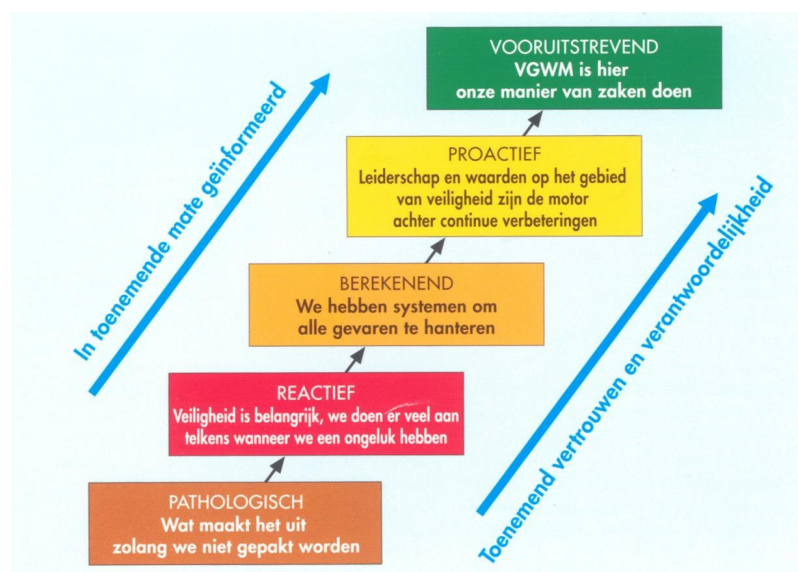
Enkele aspecten van de cultuur die een rol spelen zijn: lange dienstverbanden, wat zich vertaalt in “we doen het al jaren zo”, gebrek aan voorbeeldgedrag bij het middenkader, veel weerstand tegen veranderingen en zeker tegen nieuwe regels en gebrekkige handhaving van regels. Medewerkers zijn over het algemeen wel loyaal aan het bedrijf, maar men heeft soms ook een vertekend beeld, omdat men al zo lang bij hetzelfde bedrijf werkt. De omgeving, bestaande uit onder andere het moederbedrijf Etex, toezichhouders en externe auditoren verwachten van Eternit BV een continue verbetering op het gebied van veiligheid. Om dit te realiseren is het noodzakelijk om naast de techniek en organisatie ook de cultuur te verbeteren.

Als er niets verandert is het risico dat de organisatie blijft hangen in de bestaande cultuur met een grotere kans op ongevallen en ontevreden medewerkers. De gedreven medewerkers haken af of vertrekken.

Er zijn in de afgelopen jaren wel initiatieven genomen, maar niet altijd vanuit kennis en inzicht. Dit leverde soms de verkeerde interventie op het verkeerde moment op. Er gaat hierdoor energie verloren en de beoogde resultaten worden niet behaald.

Doelstellingen

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de sterke en zwakke punten van de huidige veiligheidscultuur, evenals kansen en bedreigingen op dit vlak. Daarnaast wil ik de veiligheidscultuur analyseren aan de hand van een nader te bepalen methodiek (bijvoorbeeld Hearts and Minds of de veiligheidsladder). Hierbij zal tevens worden gekeken in hoeverre de instrumenten die in de afgelopen jaren zijn ingezet om de veiligheidscultuur te verbeteren effectief waren en geschikt voor het niveau waarop de organisatie zich op dat moment bevond. Voor het bepalen van het niveau van de cultuur ga ik uit van de cultuurladder volgens Parker en Hudson (Energy Institute, 2007; Alphen, 2015); zie Figuur 1.



Figuur 1 Cultuurladder volgens Parker en Hudson

Samen moet dit resulteren in een plan van aanpak voor het gestructureerd verbeteren van de veiligheidscultuur, waarbij de in te zetten instrumenten zijn afgestemd op de bedrijfscultuur en het reeds bereikte niveau.

Dit onderzoek geeft kennis en inzicht op alle niveaus: waar staan we, waar willen we naartoe, hoe komen we daar? Het ondersteunt het maken van keuzes: niet alles tegelijk, maar ergens weloverwogen aan beginnen en dan ook doorzetten.

De scope van dit onderzoek betreft met name de fabriek van Eternit BV in Goor met de daartoe behorende afdelingen. Bij de cultuurmeting is ook de afdeling verkoop van dezelfde locatie betrokken, maar deze valt verder buiten de scope van dit rapport.

2 WERKWIJZE

2.1 SWOT analyse

In samenwerking met de EHS stuurgroep is een sterkte, zwakte, kansen en bedreigingen analyse opgesteld van de huidige veiligheidscultuur van Eternit BV.

Het nut van een dergelijke analyse is naast het verkrijgen van inzicht ook het gestructureerd gebruiken van de sterktes om kansen te benutten en bedreigingen te pareren. Daarnaast geeft het aanknopingspunten om zwaktes om te buigen naar sterktes.

De methode waarop deze analyse tot stand is gekomen is door een eerste opzet op te stellen en die naar de EHS stuurgroepleden te sturen met het verzoek om feedback. De ontvangen feedback heb ik verwerkt tot een nieuw concept en dat is opnieuw voorgelegd voor commentaar om tot een definitieve versie te komen.

2.2 Cultuurmeting

In november 2015 zijn er veiligheidsdagen georganiseerd voor alle medewerkers van Eternit BV. Tijdens een veiligheidsdag waren er twee groepen van ongeveer twaalf medewerker van de verschillende afdelingen aanwezig. Deze groepen kregen een gevarieerd programma aangeboden met zoveel mogelijk interactie. Als onderdeel van het middagprogramma is er in deze groep van steeds ongeveer twaalf medewerkers een cultuurmeting ingevuld. Hiervoor is een deel van de vragen uit de Hearts & Minds methode gebruikt (Energy Institute, 2007).

De reden waarom voor de methode Hearts & Minds is gekozen is vanwege de bekendheid van deze methode zeker binnen de procesindustrie en de goede beschikbaarheid van materialen vanuit deze methode.

Volgens Hearts & Minds kan cultuur gemeten worden aan de hand van de volgende begrippen:

1. Leiderschap en betrokkenheid
2. Beleid en strategische doelen
3. Organisatie, verantwoordelijkheden, hulpmiddelen, normen en documenten
4. Risico's en gevolgmanagement
5. Planning en procedures
6. Implementatie en bewaking
7. Audits
8. Review

Uit deze onderwerpen is tijdens de cultuurmeting gekozen voor vragen met betrekking tot “Leiderschap en betrokkenheid”, “Beleid en strategische doelen”, “Organisatie”, “Planning en procedures” en “Implementatie en bewaking”. Vragen die voor de organisatie of voor de doelgroep niet relevant zijn, zijn weg gelaten. De volledige vragenlijst is opgenomen in Bijlage II.

Als inleiding op de cultuurmeting is een toelichting gegeven op de cultuurladder volgens Parker en Hudson (Energy Institute, 2007; Alphen, 2015); zie Bijlage I. Vervolgens is aan de medewerkers gevraagd om de cultuurmeting in te vullen voor de eigen werkplek, ploeg of afdeling op het scoreblad; zie Bijlage III. Hierbij kon onderling gediscussieerd worden om voorbeelden uit te wisselen. Het stond de medewerkers vrij om de lijst anoniem in te vullen, maar er werd wel gevraagd om in ieder geval de afdeling in te vullen, zodat er per afdeling geanalyseerd kan worden. Na het invullen van de meting is deze per vraag besproken om te horen welke keuzes medewerkers hadden gemaakt en waarom. Op die manier werd veel extra informatie verkregen over de manier waarop medewerkers de huidige

veiligheidscultuur ervaren, wat goed gaat en op welke punten verbetering mogelijk is. Tijdens het invullen en nabespreken van de cultuurmeting bleek dat veel medewerkers van de werkvloer moeite hebben met het begrijpen van de vragen en de antwoorden. Dit wordt veroorzaakt door een beperkt opleidings- en intelligentieniveau bij bepaalde functies en door een beperkte kennis van de Nederlandse taal bij een bepaalde groep medewerkers van overwegend allochtone afkomst. Ook is niet iedereen op de hoogte van alle onderwerpen, bijvoorbeeld het onderzoeken en rapporteren van ongevallen wordt slechts door een beperkte groep gedaan.

Na afloop zijn alle ingevulde scorelijsten verzameld en geanalyseerd.

2.3 Evaluatie ingezette instrumenten

In de afgelopen vijf jaren, zijn diverse instrumenten ingezet om de veiligheidscultuur te verbeteren. Van deze instrumenten is geëvalueerd in hoeverre deze aansloten bij de bedrijfscultuur en bij het niveau waarop de veiligheidscultuur op dat moment was en wat de resultaten zijn geweest. De instrumenten zijn geclusterd op basis van taken die een werkgever heeft volgens de Arbeidsomstandighedenwet. Voor de evaluatie zijn vooraf criteria opgesteld aan de hand van verschillende invalshoeken.

2.3.1 Taken werkgever volgens de Arbeidsomstandighedenwet

Volgens de Arbeidsomstandighedenwet 1998 (Overheid, 1999) heeft de werkgever een aantal taken ten opzichte van de eigen werknemers en ook ten opzichte van werknemers van derden (in dit document ook wel “contractors” genoemd) en bezoekers.

1. Zorgen voor een veilige werkomgeving (artikel 3).
2. Opstellen risico inventarisatie en –evaluatie (artikel 5).
3. Verzorgen van voorlichting en onderricht (artikel 8).
4. Toezicht houden (artikel 8).
5. Samenwerking werkgever en werknemers (artikel 12).

De manier waarop Eternit BV invulling geeft aan deze taken en de relatie tot de veiligheidscultuur worden in hoofdstuk 3 uitgewerkt. Hierbij zijn punt 1 en 2 samengevoegd onder de noemer “Risico analyse” in paragraaf 3.3.1. De samenwerking tussen werkgever en werknemers komt met name terug bij het onderdeel “Communicatie” in paragraaf 3.3.4.

2.3.2 Toetsingscriteria

Om de reeds toegepaste en nog toe te passen instrumenten te beoordelen op effectiviteit worden er eerst criteria gekozen aan de hand waarvan de beoordeling zal plaatsvinden. Mogelijke criteria zijn:

- Past het bij het type organisatie, het huidige cultuurniveau?
- Is het doel helder voor zowel direct als indirect betrokkenen? Weten alle betrokkenen waarom we dit doen? Is de methode helder? Is de terugkoppeling geregeld? *Controleren om te complimenteren!* (Jan Bouw – Business Impact Training).
- Stimuleert het proactief gedrag? Stimuleert het vakmanschap?
- Gedrag wordt voor 80% bepaald door de consequenties en slechts voor 20% door antecedenten (Kerkhofs, 2011). Belonen werkt beter dan bestraffen (Reason, 1997). Maak veilig werken gemakkelijk en onveilig werken moeilijk; zorg dat veilig werken wordt beloond. “What’s in it for me?” Geef aandacht aan gewenst gedrag en niet aan ongewenst gedrag (Wat je aandacht geeft, groeit; Daalmans, 2016). Is de benadering positief, dus wordt het gewenste gedrag benoemd en niet het ongewenste gedrag?
- Check voor onbedoelde effecten. Zijn er positieve neveneffecten te verwachten? Welke nieuwe risico’s worden geïntroduceerd?

De beoordeling van de ingezette instrumenten is gedaan op basis van meetbare resultaten, overleg binnen de EHS stuurgroep en bilateraal met de technische directeur, overleg met de VGWM commissie en gesprekken met medewerkers van diverse afdelingen.

3 RESULTATEN

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de uitgevoerde onderzoeken zoals beschreven in het vorige hoofdstuk gepresenteerd.

3.1 Resultaten SWOT analyse

3.1.1 Sterktes

- Veiligheid is een verantwoordelijkheid van de lijn en niet beperkt tot het domein van de EHS manager.
- Huidige directie sterk betrokken bij veiligheid.
- Full time EHS manager in opleiding tot HVK.
- Veel ervaring en technische vakkennis aanwezig over de productieprocessen en bij de Technische Dienst.
- Eternit BV is OHSAS 18001 gecertificeerd sinds 2007.
- Afgelopen jaren veel aandacht voor veiligheid (VAPRO opleiding VVI) op het gebied van gedrag, technische veiligheid (machines, PBM's), inkoop (machines, gevaarlijke stoffen).
- Afgelopen jaren veel geïnvesteerd in veilige machines (Coatinglijn, wikkelmachine, lintzaag constructiewerkplaats, Achilli zaag, vernieuwing G4).
- Er is een goede beschikbaarheid van kwalitatief goede persoonlijke beschermingsmiddelen die waar nodig periodiek worden gekeurd of vervangen (bijvoorbeeld jaarlijkse controle van otoplastieken).
- Er is een vast budget voor veiligheid.
- Iedere vergadering wordt begonnen met het onderwerp veiligheid. Veel aandacht voor veiligheidsgesprekken en bijna ongevallen. Wekelijks overleg van de verschillende afdelingen wordt begonnen met veiligheid.
- Invoering LOTO(TO) bij met name G4, maar ook andere afdelingen (TD, MC, HV) succesvol verlopen.
- Gebruik veilig werkvergunningen voor werken in besloten ruimtes en voor hot work is al jaren ingeburgerd.

3.1.2 Zwaktes

- Achterstand in opbouwen veiligheidscultuur en technische veiligheid door onvoldoende interne deskundigheid op dit gebied in de afgelopen periode.
- Geen sterk leiderschap op het gebied van veiligheid bij het middenkader (voorlieden, supervisors).
- Gebrek aan voorbeeldgedrag bij middenkader.
- Gebrek aan discipline, moeite met invoeren en handhaven van regels.
- Samenwerking met leveranciers die over het algemeen ook geen sterke veiligheidscultuur kennen.
- Beperkte kennis van aanwezige risico's (bijvoorbeeld gevaarlijke stoffen).
- Geen groot risicobewustzijn bij een groot deel van de medewerkers en leidinggevenden.
- Van oudsher focus op risico's van asbest, daardoor wellicht bij een deel van de organisatie onderschatting van andere risico's.
- Tot 2013 weinig ernstige ongevallen, daardoor wellicht onderschatting risico's.
- Veel medewerkers met lange dienstverbanden, “bedrijfsblindheid”, werken op routine, weerstand tegen verandering, geen realistisch beeld van ontwikkelingen in maatschappij.
- Bij een deel van de medewerkers laag opleidings- en intelligentieniveau.
- Bij een deel van de medewerkers beperkte kennis van Nederlandse taal in woord en geschrift.

- Er is een vrij grote afhankelijkheid van enkele sleutelfiguren zowel op het gebied van technische vakkennis als op het gebied van veiligheid en leiderschap.
- Angst voor ongevallen en boetes creëert eerder een “indec cultuur” dan een proactieve veiligheidscultuur.
- Te veel regels, formulieren etc. wat voor een aversie zorgt richting veiligheid.

3.1.3 Kansen

- Belang van veiligheid wordt benadrukt vanuit hoofdkantoor (EHS Brussel) en eigen divisie.
- Belang van veiligheid en gezondheid krijgt maatschappelijk meer aandacht dan voorheen.
- Goede veiligheidsprestaties kunnen een positief effect hebben op het imago van Eternit BV als werkgever en als zakenpartner / leverancier. In de huidige afzetmarkt (bouwsector) lijkt dat echter vooralsnog niet sterk het geval.
- Een sterke veiligheidscultuur en goede veiligheidsprestaties hebben ook een positief effect op kwaliteit, productiviteit, welbevinden van medewerkers en het vermijden van kosten door ongevallen en boetes.

3.1.4 Bedreigingen

- Tegenvallende financiële resultaten en daardoor druk op alle budgetten, inclusief het budget voor veiligheid.
- Veel veranderingen in korte tijd, mede opgelegd door het hoofdkantoor (EHS Brussel). Hierdoor heeft de organisatie moeite het tempo van veranderen bij te houden en worden keuzes niet voldoende voorbereid in samenspraak met medewerkers. Medewerkers krijgen het gevoel dat besluiten worden opgelegd, waardoor die besluiten niet worden gedragen.
- Teveel nadruk op bestraffen en te weinig op belonen, zowel vanuit het hoofdkantoor als via externe partijen zoals bijvoorbeeld de inspectie SZW. Hierdoor worden medewerkers niet gemotiveerd om veilig te werken en ontstaat er angst voor het maken van fouten, terwijl het voor een leerproces juist noodzakelijk is dat er zekere fouten gemaakt mogen worden om daar van te kunnen leren.
- Slecht onderbouwde richtlijnen en KPI targets vanuit het hoofdkantoor, waardoor veel tijd gaat zitten in administratie en rapportage, wat ten koste gaat van de aandacht voor de veiligheidscultuur.
- Toenemende administratieve verplichtingen waardoor de beschikbare tijd voor de echt belangrijke zaken afneemt.

3.2 Resultaten cultuurmeting

Onderzoeksvragen bij de analyse van de cultuurmeting zijn:

- Hoe ervaart men het veiligheidsniveau binnen Eternit BV Goor nu?
- Is er verschil in beleving tussen de EHS stuurgroep en de rest van de organisatie?
- Is er een significant verschil tussen afdelingen?

3.2.1 Resultaten EHS stuurgroep

In Tabel 1 zijn de resultaten van de EHS stuurgroep, bestaande uit vier personen, opgenomen. Hierbij zijn de categorieën en daarbij behorende vragen opgenomen en per vraag is een gemiddelde score vermeld, alsmede de minimum en maximum score als indicatie van de spreiding van de scores. Deze score is bepaald aan de hand van de cultuurladder zoals ook in de Hearts and Minds methode wordt gehanteerd, zie Figuur 1 op pagina 8. Het laagste niveau (pathologisch) geeft een score 1, “reactief” komt overeen met 2 en zo verder tot het niveau “vooruitstrevend” wat overeen komt met een score van 5.

Tabel 1 Resultaten EHS stuurgroep

| Categorie | Vraag | Gemiddelde score | Minimum score | Maximum score |
|------------------------------|--|-------------------------|----------------------|----------------------|
| Leiderschap & betrokkenheid | A – Bespreken van VGWM kwesties met het personeel | 3,9 | 3,5 | 4 |
| | B – Niveau van betrokkenheid van de medewerkers | 3 | 3 | 3 |
| | C – Wat zijn de beloningen voor goede veiligheidsresultaten? | 2 | 1 | 3 |
| Beleid & Strategische doelen | D – Wie veroorzaakt ongelukken? | 4 | 4 | 4 |
| | E – Balans tussen winst en veiligheid | 3,6 | 3 | 4 |
| Organisatie | G – Zijn medewerkers geïnteresseerd in vakbekwaamheid? | 2 | 1 | 3 |
| Planning & procedures | K – Wat is het doel van procedures? | 2,8 | 2 | 3 |
| Implementatie & bewaking | L – Incidenten / ongevallen rapportage / analyse | 3,4 | 3 | 4 |
| | M – Meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen | 3,3 | 3 | 4 |
| | N – Wat gebeurt er na een incident of ongeval? | 3,8 | 3 | 4 |
| | O – Wie controleert de veiligheid op een dagelijkse basis? | 3,6 | 3 | 4 |
| | P – Hoe worden veiligheidsbijeenkomsten ervaren? | 3 | 3 | 3 |
| Totaal | Alle vragen (zonder weging) | 3,2 | 1 | 4 |

Uit dit overzicht blijkt dat de spreiding in de scores binnen de EHS stuurgroep vrij beperkt is. Gemiddeld komt de EHS stuurgroep op een score die ligt tussen berekend (3) en proactief (4). Een hoge score wordt gegeven aan “Beleid & Strategische doelen”. Ook “Implementatie & bewaking” scoort redelijk goed. De laagste score wordt gegeven voor “Organisatie” en ook de score bij Planning & procedures is wat lager. De scores bij “Leiderschap & betrokkenheid” zijn wisselend.

3.2.2 Resultaten per afdeling

De afdelingen zijn geclusterd om groepen van een redelijke omvang en homogeniteit te krijgen; zie Tabel 2. Hierbij is alleen gekeken naar de gemiddelde score en deze is vergeleken met de gemiddelde score van de EHS stuurgroep. Bij vragen waar de gemiddelde score van de afdeling of het cluster van afdelingen minimaal 0,5 punt hoger ligt dan de gemiddelde score van de EHS stuurgroep is de cel groen gemaakt. Bij een score die minimaal 0,5 lager is dan de gemiddelde score van de EHS stuurgroep is de cel geel gemaakt.

Tabel 2 Resultaten cultuurmeting per afdeling

| Categorie | Vraag | EHS stuurgroep | EST en KKD | Expeditie | G4 en GR | HV en HC en Zaag | MC | TD | Verkoop en kantoor |
|------------------------------|--|----------------|------------|-----------|----------|------------------|-----|-----|--------------------|
| Leiderschap & betrokkenheid | A – Bespreken van VGWM kwesties met het personeel | 3,9 | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 3,7 | 3,4 | 4,0 |
| | B – Niveau van betrokkenheid van de medewerkers | 3 | 3,2 | 3,0 | 3,5 | 3,5 | 3,5 | 3,1 | 3,5 |
| | C – Wat zijn de beloningen voor goede veiligheidsresultaten? | 2 | 2,6 | 3,4 | 2,7 | 3,7 | 3,3 | 2,3 | 3,6 |
| Beleid & Strategische doelen | D – Wie veroorzaakt ongelukken? | 4 | 3,8 | 3,9 | 3,7 | 4,1 | 3,9 | 3,0 | 4,3 |
| | E – Balans tussen winst en veiligheid | 3,6 | 4,1 | 3,9 | 3,8 | 3,6 | 4,1 | 3,6 | 4,2 |
| Organisatie | G – Zijn medewerkers geïnteresseerd in vakbekwaamheid? | 2 | 2,9 | 2,7 | 2,4 | 3,4 | 3,1 | 3,0 | 3,6 |
| Planning & procedures | K – Wat is het doel van procedures? | 2,8 | 3,6 | 3,9 | 3,5 | 3,7 | 3,7 | 3,5 | 4,2 |
| Implementatie & bewaking | L – Incidenten / ongevallen rapportage / analyse | 3,4 | 2,4 | 3,1 | 3,9 | 3,9 | 3,5 | 3,6 | 4,3 |
| | M – Meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen | 3,3 | 3,5 | 3,6 | 3,8 | 3,7 | 3,6 | 3,5 | 3,9 |
| | N – Wat gebeurt er na een incident of ongeval? | 3,8 | 3,4 | 3,8 | 4,5 | 3,6 | 3,9 | 3,9 | 4,3 |
| | O – Wie controleert de veiligheid op een dagelijkse basis? | 3,6 | 3,7 | 3,6 | 4,0 | 3,5 | 4,2 | 3,5 | 3,8 |
| | P – Hoe worden veiligheidsbijeenkomsten ervaren? | 3 | 3,2 | 3,1 | 3,7 | 3,8 | 3,8 | 3,4 | 4,0 |
| Totaal | Alle vragen (zonder weging) | 3,2 | 3,3 | 3,5 | 3,6 | 3,7 | 3,7 | 3,3 | 4,0 |

Uit Tabel 2 blijkt dat de resultaten van de verschillende afdelingen overwegend hoger zijn dan bij de EHS stuurgroep.

3.3 Omschrijving ingezette instrumenten

In deze paragraaf worden eerst de in de afgelopen jaren ingezette instrumenten beschreven. Vervolgens wordt in paragraaf 3.4 per instrument een oordeel gegeven in hoeverre dit instrument effectief is geweest in het verbeteren van de veiligheidscultuur. Hierbij wordt gekeken naar de criteria zoals beschreven in paragraaf 2.3.2.

3.3.1 Risico analyse

Veiligheid wordt wel omschreven als: “het bewust nemen van aanvaardbare risico’s” (NVVK, 2016). Dat betekent dat men zich bewust moet zijn van de risico’s. Bovendien heeft iedereen een eigen perceptie van wat aanvaardbaar is. Om het risico bewustzijn te verhogen worden verschillende instrumenten ingezet.

Risico analyse vindt plaats op verschillende niveaus:

| Niveau | Intern | Extern |
|--------------|---|----------------------|
| Strategisch | globale RI&E en Plan van Aanpak | |
| Tactisch | Machine RI&E (intern), RI&E gevaarlijke stoffen (intern) | VGM plannen (extern) |
| Operationeel | TRA, LMRA, VWV, Rapporteren incidenten en gevaarlijke situaties | VWV, LMRA |

Op bedrijfsniveau worden risico's geïnventariseerd en geëvalueerd binnen de RI&E. De doelstelling hierbij is om risico's zoveel mogelijk te elimineren, waarbij de arbeidshygiënische strategie wordt toegepast: 1. Bronaanpak, 2. Bron afschermen, 3. Collectieve bescherming, 4. Individuele bescherming, 5. Procedures en instructies. De acties die hiervoor nodig zijn worden opgenomen in het plan van aanpak dat onderdeel uit maakt van de RI&E. Op dit plan van aanpak heeft de OR instemmingsrecht. Ook wordt de RI&E gebruikt voor voorlichting aan de eigen medewerkers en medewerkers van derden.

Omdat de RI&E alleen een globaal overzicht geeft van aanwezige risico's kan het nodig zijn verdiepende RI&E's op te stellen op deelgebieden, zoals een Machine RI&E of RI&E Gevaarlijke stoffen.

Wanneer er werkzaamheden worden uitbesteed aan een andere werkgever dient er overleg plaats te vinden over de mogelijke risico's. Hierbij is de werkgever die de werkzaamheden uit gaat voeren verantwoordelijk voor de veiligheid en gezondheid van zijn eigen werknemers. De werkgever die het werk in opdracht geeft is er verantwoordelijk voor om informatie te verstrekken over risico's die verbonden zijn aan de werkomgeving. Een goede methode om deze risico's in kaart te brengen en afspraken te maken over de te volgen werkwijze en te nemen maatregelen is het opstellen van een V&G plan of VGM plan.

Voor werkzaamheden met een verhoogd risico wordt een Taak Risico Analyse (TRA) opgesteld waarin de risico's worden geïnventariseerd en geëvalueerd. De benodigde maatregelen om het werk veilig te kunnen uitvoeren worden vervolgens vast gelegd in een Veilig Werkvergunning (VWV).

Voor niet routinematige werkzaamheden waarvoor nog geen TRA is opgesteld kan een Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA) worden opgesteld. Deze analyse kan ook gebruikt worden bij werkzaamheden waar wel een TRA en VWV voor beschikbaar is, om voor aanvang van het werk nog een laatste check te doen of alle maatregelen genomen zijn en of de omstandigheden gelijk zijn aan die waarop de TRA en VWV zijn gebaseerd.

Risico Inventarisatie & Evaluatie en Plan van Aanpak

In 2014 en 2015 is er een globale Risico Inventarisatie & Evaluatie (RI&E) opgesteld via de methode IMA online (www.imaonline.nl). Hierbij zijn naast de EHS manager ook medewerkers van de verschillende afdelingen betrokken. Zij hebben eerst een dag opleiding gehad van een gecertificeerde hogere veiligheidskundige, waarna zij de RI&E voor hun eigen afdeling zijn gaan invullen met begeleiding van de EHS manager. De RI&E is afgerond in december 2015 en getoetst door een externe hogere veiligheidskundige / arbeidshygiënist. Het plan van aanpak wordt afgerond in het eerste kwartaal van 2016, waarna het zal worden voorgelegd aan de ondernemingsraad (OR) voor instemming.

Veiligheid, Gezondheid en Milieu plan

In december 2014 is aan firma Mennens gevraagd om een VGM plan op te stellen voor het monteren van een valbeveiliging boven op de koeltunnel van de coatinglijn. Het format van dit plan is vervolgens ook bij andere, zowel interne als externe, projecten gebruikt; zie Bijlage IV. Het is de bedoeling om al in het offerte stadium van een project aan te geven dat er gewerkt moet worden aan de hand van een VGM plan. Als de externe werkgever geen format voor een dergelijk plan heeft, wordt het format van Eternit BV ter beschikking gesteld.

Taak Risico Analyse en Veilig Werkvergunning

In het verleden zijn voor een aantal hoog risico werkzaamheden, met name het werken in besloten ruimtes, taak risico analyses opgesteld aan de hand van een methode die is vastgelegd in het zorgsysteem in het kader van OHSAS 18001. In Bijlage V is een voorbeeld van een taak risico analyse en bijbehorende veilig werkvergunning opgenomen. Deze analyses zijn opgesteld door een kleine werkgroep bestaande uit medewerkers en leidinggevenden van zowel productie als technische dienst. Op basis van deze taak risico analyses zijn er standaard veilig werkvergunningen opgesteld die eenvoudig gebruikt kunnen worden via een Excel bestand met daaraan een invul formulier gekoppeld. Het is ook mogelijk via dit zelfde bestand een nieuwe veilig werkvergunning op te stellen waarvoor nog geen taak risico analyse is opgesteld.

Laatste Minuut Risico Analyse

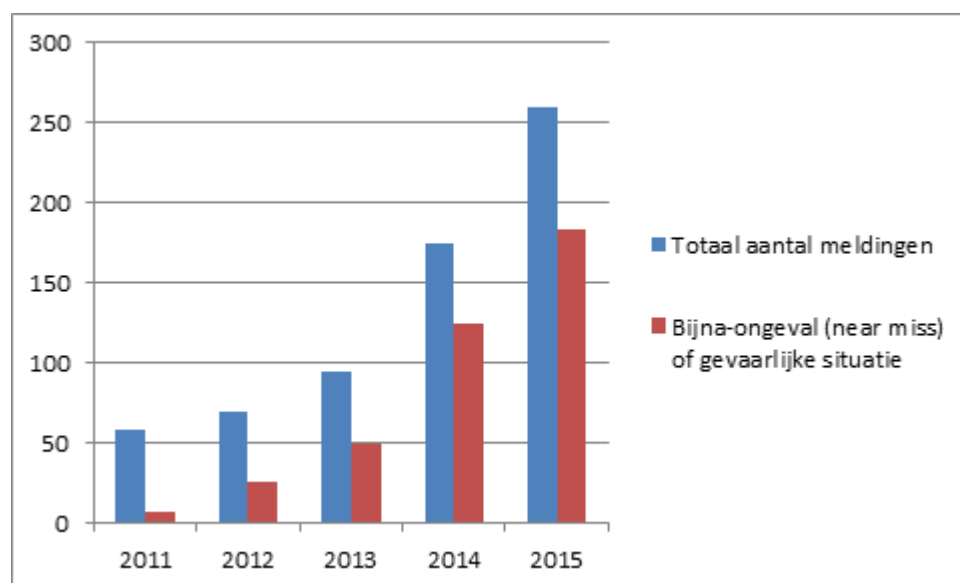
In mei 2015 is een format voor de Laatste Minuut Risico Analyse (LMRA) geïntroduceerd; zie Bijlage VI. Dit is een format met een aantal mogelijke risico's waarbij moet worden aangegeven of het risico aanwezig is, in welke vorm en welke maatregel genomen wordt om het risico te beheersen.

De LMRA is in eerste instantie ingevoerd bij de Technische Dienst (TD) en productie afdeling platenproductie G4. Het formulier dient te worden toegepast door monteurs TD en machineoperators G4 bij niet routinematige werkzaamheden.

Incidenten rapporteren

Er is de laatste jaren veel aandacht geweest voor het rapporteren van gevaarlijke situaties en handelingen. Doel hiervan is om risico's in kaart te brengen en maatregelen te kunnen nemen voordat het risico tot letsel of schade leidt. In eerste instantie werden vooral technische tekortkomingen gemeld. De analyse van incidenten was beperkt en de maatregelen niet altijd effectief. Ook duurde uitvoering van acties soms lang en was er onvoldoende opvolging.

In de laatste twee jaar is er veel aandacht geweest voor het melden van gevaarlijke situaties met het doel om hierbij ook te kijken naar gevaarlijke handelingen. Omdat er inmiddels een cultuur is waarin er niet naar schuldigen wordt gezocht, groeit het aantal meldingen van gevaarlijke handelingen gestaag; zie Figuur 2. In deze grafiek is te zien dat in de afgelopen vijf jaar zowel het totale aantal meldingen (inclusief materiele schades) als het aandeel meldingen van bijna ongevallen en gevaarlijke situaties sterk is gestegen. Er is nu een betere analyse van incidenten en ook de opvolging is beter gestructureerd. Wat nog niet optimaal is, is de terugkoppeling naar de indiener en de communicatie naar de rest van de organisatie. Er is in september 2014 begonnen met het maandelijks publiceren van de lijst met gemelde incidenten via de publicatieborden. Hierbij worden niet de afgesproken acties vermeld, maar wel of een melding volledig is gehandeld of nog niet.



Figuur 2 Grafiek meldingen incidenten

3.3.2 Voorlichting en onderricht

Opleidingen

Er worden reguliere opleidingen gegeven op het gebied van veiligheid. Dit betreft onder andere de volgende trainingen:

- Jaarlijkse herhalingslessen voor de bedrijfshulpverlening (BHV) op het gebied van EHBO, reanimatie, evacuatie en brandbestrijding.
- (Her)certificering heftruckchauffeurs om de vijf jaar.
- Training in het bedienen van bovenloopkranen eveneens om de vijf jaar.
- Herhaling NEN 3140 voor voldoende onderricht personen en vakbekwaam personen.

In mei 2008 hebben alle operationeel leidinggevenden en alle monteurs van de Technische Dienst de opleiding VCA-VOL gevolgd. Het behaalde certificaat is tien jaar geldig. In 2012 is er gestart met de opleiding Veiligheid voor de industrie (VVI) door opleidingsinstituut VAPRO voor alle medewerkers. Het doel was om de veiligheidscultuur en het gedrag van medewerkers te verbeteren. Verder zijn er weinig structurele vakgerichte opleidingen. Wel is het mogelijk op verzoek van de medewerker zelf om een opleiding te volgen of gekoppeld aan bijvoorbeeld de introductie van nieuwe apparatuur en machines.

Sinds mei 2014 worden veiligheidsopleidingen, instructies en het bijwonen van toolbox meetings vast gelegd in een opleidingsmatrix per afdeling. In deze matrix wordt per medewerker bijgehouden welke opleidingen en instructies hij of zij heeft gevolgd en tot wanneer deze geldig zijn.

Toolbox meetings

Er worden al een aantal jaren toolbox meetings gehouden. In het verleden was het een interne doelstelling om per afdeling twee keer per jaar een toolbox te houden. Hiervoor werden vaak bestaande onderwerpen en uitwerkingen gebruikt. De afgelopen twee jaar zijn er steeds vaker toolboxen gehouden naar aanleiding van een actuele gebeurtenis, bijvoorbeeld na een ongeval of bijna ongeval. De uitvoering van de toolbox meetings is vaak weinig interactief. Hierin zijn grote verschillen tussen afdelingen en leidinggevenden. De een leest voor, de ander laat medewerkers zelf lezen. In sommige ploegen wordt er wel over gesproken. Bij de Technische Dienst en ook in sommige ploegen binnen de productieafdelingen volgt regelmatig discussie.

Introductie nieuwe medewerkers

Er was in de afgelopen periode geen gestructureerd introductieprogramma. Wel wordt er binnen productie steeds meer aan de hand van de eerder genoemde opleidingsmatrix vastgelegd welke instructies gegeven zijn. In oktober 2014 zijn er veiligheidsinstructies voor contractors en bezoekers opgesteld en in juni 2015 zijn de veiligheidsinstructies voor medewerkers en uitzendkrachten volledig herzien volgens dit zelfde format.

3.3.3 Toezicht houden

Voorbeeldgedrag leidinggevenden en staf

Een cruciaal element bij het invoeren en handhaven van veiligheidsregels en het verbeteren van de veiligheidscultuur is het voorbeeldgedrag van leidinggevenden. De laagste standaard van de leidinggevende is de hoogste standaard van de medewerkers (vrij naar een uitspraak van William Hekman, In Tense). Medewerkers doen wat hun leidinggevende doet en niet zozeer wat hun leidinggevende zegt. Om de kwaliteit van leidinggeven te verbeteren is in 2015 een vijfdaagse training gegeven door Business Impact Training aan de hoofden van dienst, supervisors en voorlieden.

De doelstellingen voor deze training waren de volgende:

- Verhoging van de kwaliteit van aansturing van medewerkers.
- Een beter zicht krijgen op het effect van eigen gedrag op het gedrag van de medewerkers.
- Zich bewuster zijn van de impact van het eigen voorbeeldgedrag.
- Versterken van het, op een professionele wijze, aanspreken van elkaar.
- Meer resultaatgerichtheid.
- Versterking van de pro-activiteit.
- Elkaar aanspreken op veiligheidsaspecten en deze met elkaar bespreken.
- Professioneel kunnen omgaan met kritiek en (goed bedoelde) feedback.

Belangrijke onderwerpen tijdens deze training waren complimenteren en corrigeren van medewerkers, gesprekstechnieken, presentatietechnieken, feedback geven en feedback ontvangen.

Veiligheidsrondes

Er worden veiligheidsrondes gelopen door managers, hoofden van dienst, supervisors en leden van de VGWM commissie. De veiligheidsronde wordt door één persoon uitgevoerd op een zelf gekozen tijdstip in een geplande week en vindt plaats aan de hand van een checklist die de aandacht richt op gedragsaspecten; zie Bijlage VIII. Er wordt ook gecheckt op een aantal aspecten van technische en organisatorische veiligheid en bijvoorbeeld het correct gebruik van persoonlijke beschermingsmiddelen (PBM's). Deze methode is ingevoerd in maart 2014.

3.3.4 Communicatie

Overleg

In vrijwel alle reguliere overlegvormen wordt begonnen met het onderwerp veiligheid. Werkoverleg binnen de afdelingen is wisselend van frequentie en kwaliteit. Bij sommige afdelingen is de taalvaardigheid van een deel van de medewerkers beperkt, waardoor het onduidelijk is hoeveel ze begrijpen van wat er wordt gezegd en gepresenteerd. In sommige afdelingen blijft het werkoverleg vrij eenzijdig en ontstaat er weinig interactie.

Veiligheidsconversaties

Eind 2014 is gestart met het registreren van veiligheidsconversaties door leidinggevenden vanaf het niveau voorman tot en met het management van de fabriek. Het doel is om meer positieve aandacht te geven aan veilig gedrag en om leidinggevenden te stimuleren om met hun medewerkers te praten over veiligheid op een constructieve manier. Een aantal

leidinggevend en heeft geen of weinig lijstjes ingeleverd. Ook de kwaliteit van de geregistreerde gesprekken behoeft verbetering.

Veiligheidscoaches

Parallel aan de opleiding VVI, zie paragraaf 3.3.2, is het concept veiligheidscoaches geïntroduceerd. Veiligheidscoaches zijn medewerkers die een extra rol krijgen op het gebied van veiligheid. Deze rol bestaat eruit dat zij collega's aanspreken op onveilig gedrag en adviseren op welke manier er wel veilig gewerkt kan worden. De bedoeling is om hiervoor de “informele leiders” te selecteren en tevens medewerkers met een lagere risico tolerantie dan gemiddeld. Achteraf gezien kwam de introductie van veiligheidscoaches binnen Eternit BV te vroeg. Er was op dat moment veel onrust in de organisatie. Veiligheidscoaches werden gezien als “politie”. Er was zowel bij de organisatie als ook bij de veiligheidscoaches zelf onduidelijkheid over hun rol en de verhouding tot de formele leidinggevende. Het is ook niet gelukt hiervoor “informele leiders” te selecteren. Tijdens de opleiding is al de eerste veiligheidscoach afgehaakt. In het eerste jaar is in totaal ongeveer de helft van de coaches afgehaakt. Nu zijn er nog zes over, waarvan twee echt geschikt, drie acceptabel en één matig. De veiligheidscoaches zijn nog weinig proactief, met name reactief. Hun rol is wel meer geaccepteerd nu. Veiligheidscoaches met een sterke operationeel leidinggevende functioneren het beste.

Elkaar aanspreken op onveilig gedrag

Het elkaar aanspreken op het niet volgen van regels en op onveilig gedrag was niet gebruikelijk binnen de organisatie. Aanspreken werd alleen door het management gedaan en dan vaak op een weinig constructieve manier. In het verleden hadden leidinggevend en soms een negatief beeld van de medewerkers. Er vond weinig interactie plaats, communicatie was veelal eenrichtingsverkeer. De handhaving van regels schoot ernstig te kort.

3.4 Beoordeling effectiviteit ingezette instrumenten

Onderstaand wordt per instrument zoals in het vorige hoofdstuk beschreven een oordeel gegeven in hoeverre dit instrument effectief is geweest in het verbeteren van de veiligheidscultuur. Hierbij wordt gekeken naar de criteria zoals beschreven in paragraaf 2.3.2.

Toetsingscriteria:

- Past het bij het type organisatie, het huidige cultuurniveau?
- Is het doel helder voor zowel direct als indirect betrokkenen? Weten alle betrokkenen waarom we dit doen? Is de methode helder? Is de terugkoppeling geregeld? Controleren om te complimenteren! (Jan Bouw – Business Impact Training).
- Stimuleert het proactief gedrag? Stimuleert het vakmanschap?
- Is er een vorm van beloning voor de betrokkenen? Is de benadering positief?
- Check voor onbedoelde effecten. Zijn er positieve neveneffecten te verwachten? Welke nieuwe risico's worden geïntroduceerd?

3.4.1 Risico Inventarisatie & Evaluatie en Plan van Aanpak

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

De methode IMA online geeft veel informatie en biedt een gestructureerde methode om aan de hand van vragenlijsten op basis van relevante onderwerpen en categorieën te bepalen hoe het staat met de aanwezige risico's. Dit past bij een technische, analytische organisatie met een werkend veiligheidsmanagement systeem. Het betrekken van medewerkers past met name bij een proactieve veiligheidscultuur (Alphen, 2015).

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Het doel en de methode is duidelijk voor de betrokkenen. Hiervoor hebben zij ook een dag opleiding gevolgd en is er begeleiding gedurende het traject. De terugkoppeling is niet

formeel geregeld, maar vindt deels plaats via de begeleidingsmomenten. De terugkoppeling na afronding van de RI&E en het plan van aanpak naar de gehele organisatie moet nog worden uitgewerkt.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Voor zover medewerkers betrokken zijn wel, zie uitleg in paragraaf 3.3.1.

Effectief?

Er is slechts een kleine groep medewerkers actief betrokken. Van deze groep zijn er drie die uiteindelijk slechts zeer beperkt betrokken zijn geweest bij het opstellen van de RI&E. Om deze reden is er voor gekozen om een externe middelbaar veiligheidskundige in te huren om de ontbrekende delen aan te vullen, waardoor de kwaliteit wel geborgd is, maar de betrokkenheid van de organisatie weer is afgenomen. Het plan van aanpak is mede door de leidinggevenden ingevuld, omdat zij verantwoordelijk zijn voor de planning en het benodigde budget voor de uitvoering.

Beloning en positieve benadering?

Er is geen directe beloning voor de betrokkenen. Wel is er erkenning voor hun kennis van het proces en de organisatie, omdat zij zijn geselecteerd om aan dit traject mee te werken. Ook kunnen zij door mee te werken aan dit traject onderwerpen onder de aandacht brengen die zij zelf of hun directe collega's belangrijk vinden.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Door de betrokkenheid van medewerkers van verschillende afdelingen bij het invullen van de RI&E wordt bij hen de kennis van risico's en daarmee ook het risico bewustzijn vergroot.

3.4.2 Veiligheid Gezondheid en Milieu plan

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Omdat het VGM plan een gestructureerd plan is op basis van een vast format past dit goed bij een technische en analytische organisatie op het niveau berekend.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Het doel en de methode zijn vastgelegd via het format. De medewerkers binnen Eternit BV die regelmatig opdrachten aan derden verstrekken zijn bovendien geïnformeerd over het doel en de methode via een instructiebijeenkomst. Er is altijd de mogelijkheid om advies te vragen aan de EHS manager. Bovendien moet volgens het format de EHS manager het plan mede ondertekenen, zodat er altijd een controle op de kwaliteit van het plan wordt uitgevoerd. De terugkoppeling is niet formeel geregeld, maar het is wel de bedoeling dat de interne opdrachtgever enig toezicht houdt tijdens de uitvoering en afwijkingen ten opzichte van het plan terugkoppelt aan de opdrachtnemer.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Het opstellen van een VGM plan vraagt om een proactieve benadering van zowel de opdrachtgever binnen Eternit BV als de firma die het werk gaat uitvoeren. Hierbij wordt met name gebruik gemaakt van de vakmanschap van de firma die het werk gaat uitvoeren.

Effectief?

Indien goed toegepast wel. De mate van detail waarmee de uitvoering van het werk wordt beschreven bepaalt hoe effectief de maatregelen zullen zijn. Vervolgens komt het natuurlijk ook nog aan op de communicatie van het plan met alle betrokkenen en het werken volgens het plan. In de praktijk gebruiken firma's ook vaak een eigen format wat niet altijd alle elementen bevat van het format van Eternit BV.

Beloning en positieve benadering?

Niet direct voor de eigen medewerkers. Er ontstaat wel een groep voorkeursleveranciers die op een goede manier met veiligheid om gaan en dus vaker gevraagd worden om een offerte uit te brengen.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Het opstellen van het VGM plan moet geen administratieve belasting worden, maar is het natuurlijk in zekere zin wel. Het plan is geen doel op zich. Een positief effect is een beter risico bewustzijn bij zowel de interne opdrachtgever als bij de externe betrokkenen.

3.4.3 Taak Risico Analyse en Veilig werkvergunning

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Ja, past bij een technische georiënteerde organisatie. Door het vaste format voor zowel de taak risico analyse als de veilig werkvergunning wordt het gebruik gefaciliteerd.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Het doel is min of meer duidelijk. De methode wordt niet door iedereen volledig overzien. Met name de verschillende rollen binnen de veilig werkvergunning zijn niet bij iedereen bekend. Ook wordt niet altijd gecontroleerd of alle beschreven maatregelen zijn genomen.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Beperkt, dit ligt aan de manier waarop er mee wordt omgegaan. Als de veilig werkvergunning serieus wordt ingevuld dan wordt er wel een beroep gedaan op het vakmanschap van de opsteller. Door dit in overleg te doen met degene die het werk gaat uitvoeren wordt ook zijn vakmanschap aan gesproken. Zeker bij werkzaamheden waarvoor nog geen standaard veilig werkvergunning beschikbaar is komt dit naar voren.

Effectief?

Dit is afhankelijk van manier waarop er mee wordt omgegaan. Op dit moment gaat het opstellen van een veilig werkvergunning nog teveel op de automatische piloot.

Beloning en positieve benadering?

Er is geen beloning voor degene die de werkvergunning opstelt of degene die het werk uitvoert. De benadering is op zich wel positief in die zin dat er beschreven wordt welke maatregelen genomen moeten worden om het werk veilig uit te kunnen voeren en niet zozeer welke zaken vermeden moeten worden.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Het moet geen automatisme worden en bovendien moet er een goede balans blijven tussen de tijd die het kost om een veilig werkvergunning op te stellen en de tijd die nodig is om het werk feitelijk uit te voeren.

3.4.4 Laatste Minuut Risico Analyse

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Ja, de methode die gekozen is voor de LMRA is een formulier met daarin een aantal mogelijke risico's, waarvan moet worden aangegeven of deze wel of niet relevant zijn voor de betreffende werkzaamheden. Bij een proactieve cultuur zou dit formulier kunnen worden vervangen door een kaartje met daarop bijvoorbeeld alleen het stoplichtmodel (stop – check – go) en een aantal standaardvragen.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Het doel en de methode is via een oefening tijdens de veiligheidsdagen, zoals beschreven in paragraaf 2.2, overgebracht aan alle medewerkers van Eternit BV. Sindsdien worden er ook steeds meer LMRA formulieren ingevuld. De terugkoppeling is geregeld omdat de LMRA moet worden ingeleverd bij de EHS manager. Dit geeft de mogelijkheid om medewerkers te complimenteren met het invullen van de LMRA en tevens om te bepalen of de LMRA aanleiding geeft tot het nemen van structurele maatregelen om de beschreven risico's te beheersen.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Ja, de medewerkers vullen de LMRA zelf in en kiezen in eerste instantie zelf de maatregelen.

Effectief?

Ja, mits frequent genoeg toegepast. Het aantal ingevulde LMRA's neemt wel toe, maar er zijn nog situaties waarbij het gewenst is een LMRA in te vullen, terwijl dit niet gebeurt. De kwaliteit van de ingevulde LMRA's is over het algemeen wel goed.

Beloning en positieve benadering?

Indirect, door complimenten, aandacht.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

De LMRA mag niet de Veilig Werkvergunning gaan vervangen. Een ingevulde LMRA geeft wel input voor structurele verbeteringen.

3.4.5 Incidenten rapporteren

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Ja, voor het melden van incidenten is een formulier beschikbaar van één pagina A4 wat zowel digitaal als op papier kan worden ingevuld; zie Bijlage VII. Er staan in de afdelingskantines bakjes met lege formulieren om de drempel om zaken te melden zo laag mogelijk te maken. Medewerkers kunnen ook hulp vragen bij het invullen aan hun leidinggevende of een veiligheidscoach, zie paragraaf 3.3.4.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Het doel en de methode zijn bekend. De terugkoppeling is nog niet structureel geregeld. Er is een periodiek overleg (was maandelijks, maar is nu twee wekelijks geworden om de toename aan meldingen bij te kunnen houden) waarin door de EHS manager met de leidinggevenden van de operationele afdelingen wordt besproken welke acties genomen moeten worden en wat de voortgang van die acties is. Daarnaast wordt de lijst met meldingen maandelijks gepubliceerd via de mededelingenborden en het intranet. In deze lijst staan echter niet alle acties benoemd, maar wel of een melding volledig is afgehandeld en alle acties zijn afgerond. Ook wordt er maandelijks een memo gepubliceerd via dezelfde kanalen met daarin foto's en uitleg van veiligheidsverbeteringen die in de afgelopen maand zijn gerealiseerd.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Ja, medewerkers melden steeds meer zelf, terwijl in het verleden met name de leidinggevenden incidenten meldden. Er wordt nu ook gevraagd welke maatregelen de melder zelf al genomen heeft om de situatie veiliger te maken.

Effectief?

Ja, het aantal meldingen is de afgelopen jaren fors gestegen, zonder dat dit tot onzinnige meldingen heeft geleid. Inmiddels komen er ook steeds meer meldingen over onveilige handelingen, terwijl tot twee jaar geleden de nadruk volledig lag op technische veiligheid.

Beloning en positieve benadering?

Ja, sinds januari 2016 wordt er maandelijks een cadeaubon verloten onder degenen die een melding van een gevaarlijke situatie hebben ingediend. De benadering is ook positief: er wordt niet gezocht naar een schuldige, maar er wordt echt geprobeerd achterliggende oorzaken te vinden om de veiligheid structureel te verbeteren. Hierdoor durven ook steeds meer medewerkers het zelf te melden als ze een schade hebben veroorzaakt.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

De verwerking van de meldingen en de analyse van de oorzaken kost wel tijd. De opvolging moet gelijk tempo houden met de toename van de meldingen. Als de terugkoppeling en opvolging van acties niet goed geregeld zijn verliezen medewerkers de motivatie om zaken te melden.

3.4.6 Opleidingen

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

De opleidingen die gegeven worden, zeker op het gebied van veiligheid, worden steeds afgestemd op de organisatie en specifieke behoeften. Hierover is vooraf overleg met de docent.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Doel en methode zijn in het algemeen wel bekend, omdat hier ook weinig variatie in is. De terugkoppeling is niet altijd geregeld. Ook ontbreekt vaak het toetsen van de opgedane kennis en vaardigheden.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Dit is afhankelijk van het type opleiding en de gekozen lesmethode. De opleidingen zijn doorgaans wel gericht op het vergroten van kennis en aanleren van vaardigheden en dragen dus bij aan het vakmanschap.

Effectief?

Gemiddeld, meer gericht op kennis dan op gedrag. Er vindt geen toetsing plaats aan het eind van opleidingen en instructies in hoeverre medewerkers zich de kennis en vaardigheden hebben eigen gemaakt.

Beloning en positieve benadering?

Nee, tenzij medewerker zelf om de opleiding heeft gevraagd. In dat geval is het (deels) vergoed krijgen van de opleiding soort beloning. Ook is er in het algemeen vanuit de organisatie wel waardering voor het feit dat iemand een opleiding wil volgen.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Toename van kennis en vaardigheden en daardoor mogelijk grotere betrokkenheid en motivatie. Maar ook het risico dat medewerkers die geen doorgroei mogelijkheden zien ander werk gaan zoeken. Opleidingen die worden aangevraagd door medewerkers, maar niet worden toegekend kunnen zorgen voor demotivatie.

De opleidingsmatrix moet wel worden bijgehouden, dit levert extra administratie bij met name de supervisors en hoofden van dienst. Door hier regelmatig mee bezig te zijn ontstaat er een groter bewustzijn van de benodigde opleidingen en instructies en het belang van een goede registratie.

3.4.7 Toolbox meetings

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Ja, een toolbox meeting wordt voorbereid via een vast format. De onderwerpen worden bij voorkeur gekozen vanuit actuele zaken zoals meldingen van gevaarlijke situaties.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Ja, maar het is de vraag of dit over komt bij de deelnemers.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Op dit moment zijn de toolbox meetings niet erg proactief. Het is wel de bedoeling om kennis en inzicht te vergroten en daarmee bij te dragen aan het vakmanschap, maar door de manier van presenteren is het de vraag of deze opzet slaagt. Er wordt ook nog onvoldoende beroep gedaan op het aanwezige vakmanschap bij de medewerkers, omdat de te volgen werkwijze in de toolbox vanuit de leidinggevenden wordt voorgeschreven.

Effectief?

Wisselend per onderwerp.

Beloning en positieve benadering?

Nee, in basis niet.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Als er gediscussieerd wordt kan dit nieuwe aanknopingspunten voor verbetering geven.

3.4.8 Introductie nieuwe medewerkers

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Er is op dit moment geen vast format voor een introductieprogramma voor nieuwe medewerkers. Per medewerker wordt gekeken wat voor zijn of haar functie relevant is. Er wordt wel gekeken aan de hand van de opleidingsmatrix welke kennis en vaardigheden een nieuwe medewerker zich eigen moet maken.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Dit is niet voor iedereen duidelijk, omdat er geen algemeen geldend format beschikbaar is.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Afhankelijk van hoe het wordt ingevuld.

Effectief?

Afhankelijk van hoe dit wordt ingevuld.

Beloning en positieve benadering?

Het coachen van nieuwe medewerkers door ervaren medewerkers kan bijdragen aan gevoel van eigenwaarde en de erkenning van het vakmanschap van de coachende medewerker.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Door veiligheidsregels aan een ander uit te leggen herhaal je ze zelf ook weer.

3.4.9 Training leidinggevenden

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Deze training past bij de organisatie, omdat er op een gestructureerde manier les wordt gegeven, waarbij vooraf het programma wordt toegelicht, na ieder onderwerp wordt samengevat en aan het eind van de dag een eigen actieplan wordt opgesteld waar in de periode tot de volgende lesdag aan gewerkt wordt.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

De doelstellingen voor deze training zijn vooraf aan de deelnemers gecommuniceerd via een brief. De methode en terugkoppeling waren misschien vooraf niet voor iedereen duidelijk, maar werden tijdens de eerste lesdag uitgelegd.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Ja, de deelnemers moeten voor iedere lesdag een presentatie voorbereiden. Voor de eerste lesdag heeft iedereen een 360 graden feedback voorbereid. De training is niet zozeer gericht op het al aanwezige vakmanschap van de productie processen, maar richt zich met name op de ontwikkeling als leidinggevende, wat ook een vorm van vakmanschap is.

Effectief?

Het is nog moeilijk om te bepalen of deze training effectief is geweest. Een aantal deelnemers heeft zekere nieuwe vaardigheden geleerd of bestaande vaardigheden versterkt. De effecten in de praktijk moeten echter nog blijken.

Beloning en positieve benadering?

Het “what’s in it for me” wordt met name bepaald door de positie binnen de groep en voor sommigen in de vorm van persoonlijke ontwikkeling en carrièremogelijkheden. De operationeel leidinggevenden moeten echt de “leider” van hun ploeg of afdeling worden. Sommige leidinggevenden denken wellicht dat ze met iedereen bevriend moeten zijn, omdat ze zelf uit de groep van medewerkers zijn gekomen. Maar in werkelijkheid zullen ze meer respect krijgen van hun medewerkers wanneer ze zich als een echte leider gaan gedragen en niet meer als “één van de jongens”. Daarnaast moet de directie ook duidelijk maken wat er van leidinggevenden wordt verwacht en dat er op termijn geen plaats meer is in de organisatie voor leidinggevenden die hun rol niet op de juiste manier invullen. In het verlengde van de training is besloten om de voorlieden voortaan de functioneringsgesprekken met hun medewerkers te laten voeren. Voorheen werd dit door de

supervisor gedaan. Hierdoor krijgen de voorlieden een sterkere positie binnen hun afdeling of ploeg, maar ook meer werk en meer verantwoordelijkheid.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

De onderlinge samenwerking is verbeterd omdat men elkaar beter heeft leren kennen. Een mogelijk risico is dat meewerkend voorlieden meer tijd kwijt zijn aan hun leidinggevende taken en daardoor minder mee werken, waardoor de bezetting in de ploeg krappert. Door een betere aansturing van de medewerkers zou dit probleem echter ondervangen moeten kunnen worden.

3.4.10 Veiligheidsrondes

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Ja, er is een formulier met vragen rond bepaalde onderwerpen aan de hand waarvan gewerkt wordt; zie Bijlage VIII. In dit formulier wordt specifiek gevraagd naar bepaalde gedragsaspecten, bijvoorbeeld of medewerkers bij het zien van de auditor opeens ander gedrag gaan vertonen, hun werkzaamheden stoppen of persoonlijke beschermingsmiddelen op gaan zetten.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Wisselend, er is geen specifieke uitleg of training gegeven bij de introductie van het nieuwe format. De resultaten van de veiligheidsronde dienen na afloop met de leidinggevende van de betreffende afdeling te worden besproken. Tijdens dat gesprek moet er ook overeenstemming worden bereikt over de te nemen acties, die op een actielijst worden ingevuld. Na afloop van de afgesproken termijn wordt er een afspraak gepland om de status van de acties te controleren. De resultaten van de veiligheidsronde worden gepubliceerd op het mededelingenbord van de betreffende afdeling.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Wel voor degene die de ronde uitvoert, niet zozeer voor de afdeling die het betreft.

Effectief?

Uitvoering is wisselend zowel kwantitatief als kwalitatief.

Beloning en positieve benadering?

Ja, er wordt gevraagd om altijd minimaal één positief punt te benoemen. Een goed resultaat op de veiligheidsronde geeft weinig nieuwe actiepunten.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Grotere betrokkenheid van VGWM commissie bij veiligheid. Kans om te complimenteren (controleren om te complimenteren).

3.4.11 Overleg

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Het werkoverleg vindt in principe plaats aan de hand van een vaste agenda. De invulling hiervan is echter per leidinggevende verschillend. Alle vaste overlegvormen die niet specifiek over veiligheid gaan beginnen altijd met het onderwerp “Veiligheid”.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Ja, maar het werkoverleg in diverse afdelingen is nu teveel eenrichtingsverkeer vanuit de leidinggevende.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Dit is nu niet het geval, maar zou wel kunnen als een andere benadering wordt gekozen.

Effectief?

Dit is wisselend. Er vindt wel overdracht plaats van de leidinggevende naar de medewerkers, maar hierbij is het met name in de productieafdelingen onduidelijk of de boodschap altijd over komt. Er is bij verschillende afdelingen weinig constructieve interactie.

Ook zijn er afdelingen of ploegen waar volgens de medewerkers al geruime tijd geen werkoverleg meer heeft plaatsgevonden. Dit wordt momenteel weer opgestart.

Beloning en positieve benadering?

Zou kunnen als het tweerichtingsverkeer wordt door het geven van aandacht aan onderwerpen die medewerkers zelf inbrengen. Op die manier kunnen medewerkers wellicht ook bepaalde resultaten behalen en daar voldoening uit halen of status aan ontlennen.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Overleg kan veel tijd gaan kosten als er niet gestructureerd wordt vergaderd en als tijdens het overleg nog allerlei nieuwe onderwerpen worden ingebracht door medewerkers. Het werkoverleg mag geen klaaguurtje worden of een kans voor medewerkers om problemen bij de leidinggevende neer te leggen zonder zelf actief mee te willen werken aan oplossingen.

3.4.12 Veiligheidsconversaties

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Het houden van veiligheidsconversaties is relatief nieuw binnen de organisatie en past van nature niet zo goed bij de cultuur. Het is duidelijk dat dit een leertraject is voor veel leidinggevendenden.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Nee, niet voor alle betrokkenen. Aan medewerkers is dit niet uitgelegd. Aan de leidinggevendenden wel, maar aan de resultaten is te zien dat niet iedereen heeft begrepen wat de bedoeling is of in staat is daar zelfstandig invulling aan te geven.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Dit zou het voor de leidinggevendenden wel moeten zijn, maar wordt nog niet door iedereen zo ingezet. Sommige leidinggevendenden reageren nog met name op het vergeten van persoonlijke beschermingsmiddelen en het overtreden van regels.

Effectief?

Er wordt meer gesproken over veiligheid, maar kwantitatief en kwalitatief is er verbetering wenselijk.

Beloning en positieve benadering?

Ja, door aandacht te geven aan positief gedrag. Ook voor leidinggevendenden kan dit positieve effecten geven mits goed toegepast door medewerkers meer actief te betrekken.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Het bijhouden en rapporteren van de veiligheidsconversaties geeft wel wat extra administratie. Anderzijds kan het aanknopingspunten geven voor structurele verbeteringen. Er ontstaat een hogere betrokkenheid en motivatie van medewerkers mits de veiligheidsconversaties goed worden toegepast.

3.4.13 Veiligheidscoaches

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Op het moment van introductie van de veiligheidscoaches was de organisatie er nog niet klaar voor.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Nee, nog steeds onduidelijk.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Ja, voor de veiligheidscoaches wel. Maar dit werkt in de praktijk nu nog niet zo.

Effectief?

Dit is afhankelijk van de kwaliteit van de specifieke veiligheidscoach en de samenwerking met de eigen leidinggevende. Omdat de veiligheidscoaches nu nog niet erg proactief zijn, zijn de effecten ook nog beperkt.

Beloning en positieve benadering?

De rol van veiligheidscoach zou een zekere status kunnen geven binnen de afdeling. Er is in februari 2016 een incidentele beloning gegeven aan de veiligheidscoaches voor hun inzet in de afgelopen periode.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Er is een zeker risico op ondermijning van het gezag van de leidinggevende. Tevens is er het risico dat het overleg van de EHS stuurgroep met de veiligheidscoaches verandert in een soort tweede VGWM commissie. Positief is dat veiligheidscoaches als een klankbord fungeren voor de EHS stuurgroep, waarbij allerlei signalen vanuit de werkvloer worden besproken die anders voor de EHS stuurgroep verborgen zouden blijven.

3.4.14 Elkaar aanspreken op gedrag

Passend bij organisatie en cultuurniveau?

Dit past nu nog niet echt bij de organisatie, maar is een essentiële stap om door te groeien naar het niveau proactief.

Doel, methode en terugkoppeling bekend?

Ja, maar nog niet voor iedereen. Medewerkers op de werkvloer durven leidinggevend niet altijd aan te spreken.

Proactief en gericht op vakmanschap?

Ja, iedereen mag iedereen aanspreken, mits respectvol.

Effectief?

Ja, als het gedaan wordt en er ook naar wordt geluisterd. Soms is er geen duidelijke regel en leidt het aanspreken tot discussie. We zien wel een duidelijke toename van het elkaar aanspreken ook richting medewerkers van derden die bijvoorbeeld niet de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen dragen.

Beloning en positieve benadering?

Positieve reactie, aandacht. Als de technisch directeur door de fabriek loopt zonder helm en een productiemedewerker spreekt hem daarop aan dan wordt dit door de directeur als zeer positief gezien.

Neveneffecten en/of nieuwe risico's?

Het kan tot conflicten leiden als er niet op respectvolle manier wordt gecommuniceerd. Dit geldt zowel voor degene die een ander aanspreekt als voor degenen die wordt aangesproken. Er ontstaat frustratie als er niet geluisterd wordt of als men vaak dezelfde personen moet aanspreken. Het is de taak van het management om in dat geval andere maatregelen te nemen, maar dit wordt niet altijd gedaan of heeft niet altijd het beoogde effect.

4 CONCLUSIES

4.1 SWOT analyse

Het is eenvoudiger om sterktes en zwaktes te bepalen dan kansen en bedreigingen. Er zijn voldoende sterke punten die kunnen worden gebruikt om zwaktes om te buigen en om de kansen te benutten.

Wat betreft de bedreigingen is het de verantwoordelijkheid van de EHS stuurgroep om hier mee om te gaan en te zorgen dat de rest van de organisatie hier zo min mogelijk nadeel van ondervindt.

4.2 Cultuurmeting

De spreiding in de resultaten van de EHS stuurgroep is gering.

De resultaten van de andere afdelingen zijn overwegend hoger dan van de EHS stuurgroep. Met name bij de afdeling verkoop en bij de kantoormedewerkers liggen de scores relatief hoog. Mogelijk omdat zij minder met risico's in aanraking komen en betere toegang tot beschikbare informatie hebben.

Ook de productieafdelingen scoren relatief hoog. Deels kan dit verklaard worden vanuit het feit dat met name bij de platenproductie belangrijke stappen gezet zijn, bijvoorbeeld door het invoeren van lock out, tag out (LOTOTO). Binnen de afdelingen handvormerij, handcoating en zaag vindt wat meer werk plaats waarvoor een mindere scholing noodzakelijk is. Binnen deze afdelingen is ook een groep medewerkers die moeite heeft met de Nederlandse taal. Hier is dus ook een groep medewerkers bij die moeite heeft met het goed begrijpen van de cultuurmeting en daardoor wellicht hogere scores heeft ingevuld dan realistisch is.

De afdelingen technische dienst en kwaliteitsdienst / serviceteam zijn kritischer over de veiligheidscultuur. Ook de afdeling expeditie laat iets minder hoge scores zien.

Achteraf gezien is de gekozen methode niet optimaal. De onderwerpen communicatie en risicobewustzijn komen niet echt duidelijk naar voren, terwijl dit juist de onderwerpen zijn waarop Eternit BV zich nog wil ontwikkelen.

Door de manier waarop de meting is uitgevoerd zijn de resultaten beperkt toepasbaar en zeker niet geschikt om hier statistiek op toe te passen.

4.3 Ingezette instrumenten

Er zijn in de afgelopen jaren veel verschillende instrumenten ingezet om de veiligheidscultuur te verbeteren. Door dit grote aantal is het niet altijd gelukt om ieder instrument goed uit te leggen aan de organisatie en om de implementatie te begeleiden, waardoor de beoogde effecten niet altijd zijn gehaald.

Instrumenten die tot nu toe succesvol zijn:

- Melden gevaarlijke situaties
- Laatste Minuut Risico Analyse
- Veiligheid Gezondheid en Milieu plan
- Taak risico analyse en Veilig Werkvergunning

Instrumenten die met enige begeleiding of aanpassing succesvol kunnen worden:

- Veiligheidsconversaties
- Risico Inventarisatie & Evaluatie en Plan van Aanpak
- Toolbox meetings en Veiligheidscoaches
- Overleg
- Elkaar aanspreken op gedrag
- Training leidinggevenden, Opleidingen en Introductie nieuwe medewerkers
- Veiligheidsrondes

5 AANBEVELINGEN

5.1 SWOT analyse

Gebruik de betrokkenheid van de directie en de kennis en vaardigheden van de EHS manager om de achterstand in het opbouwen van de veiligheidscultuur aan te pakken. Richt je hierbij in eerste instantie op het middenkader en versterk daar het leiderschap en de communicatie met betrekking tot veiligheid.

Zorg dat er veel over veiligheid wordt gesproken binnen de afdelingen en betrek medewerkers actief bij het benoemen van risico's en het kiezen van maatregelen. Op die manier versterk je het risico bewustzijn en benadruk je het vakmanschap van de medewerkers. Hierdoor komen er kwalitatief betere oplossingen die ook nog eens kunnen rekenen op meer draagvlak, waardoor de handhaving minder energie zal kosten.

Zoek samenwerking met bedrijven die een sterke veiligheidscultuur hebben. Neem de vaste contractors die nog geen sterke veiligheidscultuur hebben mee in het traject van cultuurverbetering. Maak hierbij gebruik van hun technisch vakmanschap en stimuleer hen tegelijkertijd hun eigen veiligheidscultuur te verbeteren.

Gebruik veiligheid als een driver om verbeteringen in de organisatie te bewerkstelligen die ook een positief effect hebben op kwaliteit, productiviteit en welbevinden van de medewerkers. Dit kan bijvoorbeeld worden gerealiseerd door het inzetten van werkgroepen van gemengde samenstelling.

Maak heldere keuzes en doseer het aantal wijzigingen wat binnen een periode wordt doorgevoerd om tijd te nemen voor de implementatie en evaluatie.

5.2 Cultuurmeting

Voer een nieuwe cultuurmeting uit aan de hand van een andere methodiek om een beter beeld te krijgen en herhaal die meting jaarlijks om de voortgang te monitoren.

Ontwikkel een duidelijke visie op het cultuurniveau wat Eternit BV wil bereiken en communiceer dit met alle lagen binnen de organisatie. Toets alle in te zetten instrumenten aan deze visie en aan de criteria zoals beschreven in paragraaf 2.3.2. Alleen instrumenten die deze toets doorstaan zouden moeten worden geïmplementeerd. Van instrumenten die de toets niet doorstaan kan gekeken worden of ze aan te passen zijn zodat ze wel gaan voldoen. Als dat niet lukt dan is het instrument niet geschikt en moet er een ander instrument gezocht worden om het beoogde doel te bereiken.

5.3 In te zetten instrumenten

Stel een plan van aanpak op voor de komende periode, benoem een projectleider voor dit project (voorstel is de EHS manager) en voer dit plan uit. Een eerste aanzet tot dit plan is als volgt:

1. Visie en missie: Ontwikkel een visie hoe de organisatie er uit zou zien als de gewenste proactieve veiligheidscultuur is bereikt.
2. Stel doelstellingen op (SMART) en maak hierbij heldere keuzes (niet teveel tegelijk).
3. Maak duidelijk wat voor gedrag je van leidinggevendenden verwacht: voorbeeldgedrag als het gaat over veilig werken en naleving van regels, complimenteren en waar nodig corrigeren. Zorg voor coaching van de leidinggevendenden op deze punten door hun eigen leidinggevende of door een interne of externe coach. Maak vooraf afspraken over de beoogde resultaten (SMART) en deze koppelen aan een vorm van beloning (Kerkhofs, 2011)

4. Communicatie: kijk met name naar de kwaliteit van de communicatie en probeer niet zozeer de kwantiteit te vergroten. Communicatie door met elkaar te praten: vragen stellen en echt luisteren naar de antwoorden zowel bilateraal als in groepsverband zoals bij afdelingsoverleg. Zorg dat de veiligheidsconversaties kwalitatief beter worden door leidinggevendenden uit te leggen wat hier precies mee wordt bedoeld, te coachen in het voeren van veiligheidsconversaties en terug te koppelen wat er goed gaat en wat er beter kan.
5. Risico bewustzijn: dit kan verder worden vergroot door het inzetten van de bestaande instrumenten zoals de veilig werkvergunning, LMRA en het VGM plan. Het effect kan worden verbeterd door medewerkers en leidinggevendenden te coachen in het gebruik van deze instrumenten door het geven van instructies, houden van toolbox meetings en het fungeren als adviseur door de EHS manager. Neem ook hierbij weer de terugkoppeling mee als vast onderdeel van de implementatie. Ook de RI&E en het plan van aanpak kunnen hier een rol in spelen door deze te vertalen naar de verschillende afdelingen, te bespreken met de medewerkers tijdens het werkoverleg, medewerkers actief te betrekken bij de uitvoering van het plan van aanpak en de voortgang structureel terug te koppelen via het afdelingsoverleg.
6. Veiligheidscoaches: maak de veiligheidscoaches meer proactief en geef ze meer status door ze toolbox meetings te laten leiden op een interactieve manier. Bied hiervoor externe begeleiding aan.
7. Zorg dat bij de veiligheidsrondes waar mogelijk wordt gekeken naar de grote risico's “major hazards” en niet alleen naar bijvoorbeeld het dragen van PBM's.

Om dit programma tot een succes te maken is het noodzakelijk dat de directie hier 100% achter staat en dit bevestigt door continue aandacht en betrokkenheid. Wanneer er onvoldoende opvolging is verdwijnt de geloofwaardigheid en gaan medewerkers denken dat het niet belangrijk is.

5.4 Benodigd budget voor implementatie aanbevelingen

Om de voorgestelde aanbevelingen te kunnen uitvoeren is het budget zoals opgesomd in Tabel 3 nodig voor het eerste jaar. De genoemde bedragen zijn slechts indicatief en zullen bij het uitwerken van het plan van aanpak nader gespecificeerd worden. De te besteden interne uren zijn buiten beschouwing gelaten.

Tabel 3 Voorstel budget implementatie aanbevelingen

| Onderwerp | Specificatie | Budget |
|-----------------------------|----------------------------|----------|
| Cultuurmeting | Aanschaf methode | € 500 |
| Coaching leidinggevendenden | Extern opleidingsinstituut | € 10.000 |
| Coaching veiligheidscoaches | Extern opleidingsinstituut | € 5.000 |
| Totaal | | € 15.500 |

BRONVERMELDING

- Alphen, W. van. (2015, 21 januari). De RI&E in relatie tot veiligheidscultuur. Geraadpleegd van <http://www.riemaken.nl/artikel/de-rie-relatie-tot-veiligheidscultuur>
- Daalmans, J. (2016, 23 februari). Positieve veiligheidkunde [Blogpost]. Geraadpleegd van <http://brainbasedsafety.nl/positieve-veiligheidskunde/>
- Energy Institute. (2007). *VGWM Uw cultuur begrijpen*. Geraadpleegd van <http://heartsandminds.energyinst.org/toolkit/UYC>
- Kerkhofs, J. (2011, mei). Antecedentenonderzoek - Veilig gedrag: Kwestie van aanleren? *ARBO*, 2011(05), 20-23.
- NVVK veiligheidkunde. (z.j.). Geraadpleegd op 07 maart, 2016, van <http://www.veiligheidskunde.nl/website/domeinen/over-nvvk/vakgebied>
- Overheid. (1999, 18 maart). Arbeidsomstandighedenwet 1998. Geraadpleegd van <http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346>
- Reason, J. (1997). *Managing the risks of organizational accidents*. Farnham, Groot Brittanie: Ashgate Publishing Limited.

BIJLAGE I UITLEG BIJ CULTUURMETING

Opdrachtomschrijving

01-11-2015

De verschillende niveaus van veiligheidscultuur staan in onderstaande figuur.



Gebruik de vragenlijst.

Begin bij regel A. Lees steeds eerst de vraag of het onderwerp in de linker kolom. Daarna lees je de tekst in de eerste kolom onder “Pathologisch”. Bespreek met elkaar of deze tekst volledig klopt voor Eternit, jouw afdeling of jouw ploeg.

Lees daarna de tekst in de tweede kolom onder “Reactief”. Bespreek opnieuw of deze tekst volledig klopt voor Eternit, jouw afdeling of jouw ploeg. Ga door tot je het best passende niveau hebt gevonden.

Discussieer binnen je groep en probeer voorbeelden te noemen waarom je vindt dat een bepaalde omschrijving klopt. Daarna vult iedereen zijn eigen scoreblad in. Je hoeft niet allemaal hetzelfde in te vullen.

Je zet nu op het scoreblad een kruisje in de gekozen kolom op de regel met de letter waar je mee bezig bent. Als je echt niet kunt kiezen tussen twee niveaus dan mag je het kruisje op de grens van beide kolommen zetten.

Vervolgens ga je naar B, etc.

Er zijn geen goede of foute antwoorden, probeer zo eerlijk en objectief mogelijk te kiezen.

Veel succes,
Sandra Hoedemakers, EHS Manager

BIJLAGE II VRAGENLIJST CULTUURMETING

| | Vraag of onderwerp | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
|---|---|---|--|---|---|--|
| A | Is management geïnteresseerd in het bespreken van Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu (VGWM) met de medewerkers? | Het management communiceert over VGWM alleen door medewerkers te vertellen geen problemen te veroorzaken. | Na incidenten roept het topmanagement de dan in de mode zijnde VGWM-boodschappen rond. Wat er aan belangstelling bestaat wordt geleidelijk aan minder wanneer alles weer als "normaal" verloopt. | Management geeft veel informatie aan de werkvloer en neemt regelmatig VGWM-initiatieven. Het management praat veel, maar luistert niet. | Er is tweerichtingscommunicatie over VGWM. Men vertelt over, en vraagt naar, VGWM. | Er is regelmatige en duidelijke communicatie in twee richtingen over VGWM-kwesties. Management krijgt hierbij meer informatie dan dat ze geven. Iedereen weet wanneer er een incident is geweest. |
| B | Niveau van betrokkenheid van medewerkers en niveau van zorg voor collega's. | "Zolang we niet gepakt worden is er niets aan de hand". Medewerkers zorgen alleen voor zichzelf. | "Pas op jezelf" is de regel. Publieke uitspraken over zorgen voor je collega's worden vlak na incidenten gedaan door zowel management als medewerkers. Deze aandacht verdwijnt na een periode zonder incidenten. | Het toenemende besef bij het management van de faalkosten wordt gedeeld binnen de organisatie. Mensen weten wat te zeggen over veiligheid, maar doen niet altijd wat ze zeggen. | De werkvloer is trots op hun veiligheidsprestaties en wil het steeds beter doen. Mensen letten op elkaar en hun omgeving. | De betrokkenheid en zorg voor elkaar zijn op alle niveaus zeer groot. Dit komt door medewerkers met een passie voor het naleven van hun hoge persoonlijke normen. Het wordt beschouwd als een familietragedie als iemand gewond raakt. |

| Vraag of onderwerp | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
|--|---|--|--|---|---|
| C Welke beloning is er voor een goede veiligheidsprestatie? | Er worden geen beloningen gegeven of verwacht voor goede veiligheidsprestaties. Overleven is genoeg beloning. Fouten worden vaak bestraft. | Slechte veiligheidsprestaties worden bestraft. Goed gedrag belonen is niet gebruikelijk. Bonussen worden gereduceerd als er incidenten zijn. | Goede veiligheidsprestaties worden erg belangrijk geacht. Er bestaan veiligheidstrofeeën zoals T-shirts. Er worden veiligheidscompetities en quizzen georganiseerd. Incidentenstatistieken worden gebruikt bij het berekenen van bonussen. | Goede veiligheidsprestaties worden beloond en meegewogen bij promoties. Beoordelingen worden gebaseerd op het uitvoeren van de juiste processen en het voorkomen van incidenten. | Het erkennen van een goede veiligheidsprestatie wordt als zeer waardevol gezien. Goede prestaties motiveren mensen zonder dat ze extra beloning nodig hebben. |
| D Wie veroorzaakt volgens het management ongevallen? | Individueel krijgen de schuld en ongevallen worden beschouwd als deel van het werk. Degenen die bij ongevallen betrokken zijn, worden hiervoor verantwoordelijk geacht. | Men tracht af te komen van mensen die vaak ongelukken hebben. Het heersende idee is dat ongevallen vaak een kwestie zijn van "pech hebben". Management denkt dat de problemen worden veroorzaakt door de lagere niveaus binnen de organisatie. | Defecte machines, onvoldoende onderhoud en mensen worden gezien als oorzaken van incidenten. Er worden pogingen ondernomen om blootstelling aan gevaren te beperken. Ongevallen worden afgeschoven op "Het Systeem". | Management kijkt naar het hele veiligheidssysteem, inclusief de processen en procedures wanneer men de oorzaken van ongevallen na gaat. Men erkent dat het management zelf ook een deel van de schuld op zich moet nemen. | De schuldvraag is geen issue. Management accepteert verantwoordelijkheid ten aanzien van wat zij persoonlijk hadden kunnen doen aan het wegnemen van onderliggende oorzaken. Ze hebben een brede visie op veiligheid en kijken naar de totale interactie tussen mensen en systemen. |

| Vraag of onderwerp | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
|--|---|---|--|---|---|
| E De balans tussen veiligheid en winstgevendheid | Geld verdienen is de enige zorg. Veiligheid wordt gezien als een kostenpost en de enige belangrijke kwestie is het vermijden van extra kosten. | Het besparen van geld door het beperken van uitgaven is belangrijk, maar er wordt geld uitgegeven om veiligheidsverbetering en, die nodig zijn om aan de wettelijke eisen te voldoen, door te voeren. Continuïteit van de productie is prioriteit nummer 1. | Het is niet duidelijk hoe de balans ligt tussen veiligheid en winstgevendheid. De afdelingen besteden de meeste aandacht aan operationele kwesties. Voorlieden, supervisors en hoofden van dienst weten wel wat ze moeten zeggen, maar doen niet altijd wat ze zeggen, vooral als het geld kost. | Het bedrijf probeert aan veiligheid topprioriteit te geven, omdat het begrijpt dat dit bijdraagt aan de winst. Het bedrijf is sterk in het combineren van winstgevendheid en veiligheid en accepteert vertragingen om medewerkers en buitenfirma's aan de veiligheidsnormen te laten voldoen. | Management gelooft dat veiligheid geld oplevert. De balans tussen veiligheid en winstgevendheid is dus geen onderwerp van gesprek. Het bedrijf houdt in de planning rekening met tijd en middelen om medewerkers en buitenfirma's aan veiligheidsnormen te laten voldoen. |
| G Competentie / training - zijn medewerkers geïnteresseerd? | Medewerkers vinden het niet erg om zware omstandigheden te ruilen voor een paar uur training, weg van het werk. Veiligheidstraining wordt gezien als een noodzakelijk kwaad; wanneer de training verplicht is zijn ze aanwezig. | Training is gericht op de persoon. "Als we hun houding kunnen veranderen komt alles goed". Na een incident wordt wat extra geld of tijd beschikbaar gesteld voor specifieke trainingen, maar de inspanning wordt geleidelijk aan minder. | Opleidings overzichten zijn aanwezig en er worden veel standaardtrainingen gegeven. Kennis opgedaan bij cursussen wordt getoetst. Medewerkers laten graag zien dat ze naar alle vereiste cursussen zijn geweest. Er is op de werkvloer enige sprake van overdracht van training op andere medewerkers. | De leiding erkent volmondig het belang van geteste vaardigheden op het werk. De medewerkers zijn er trots op hun vaardigheden te kunnen demonstreren in praktijkbeoordelingen. Sommige trainingsbehoeften worden door de medewerkers aangegeven. | Interpersoonlijke vaardigheden zijn even belangrijk als technische kennis. Vaardigheidsontwikkeling wordt gezien als een permanent proces. Medewerkers vragen om training en maken volledig deel uit van het proces. |

| Vraag of onderwerp | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
|--|--|---|---|--|--|
| K Wat is het doel van procedures? | Het bedrijf stelt veiligheidsprocedures slechts op als het echt noodzakelijk is. Ze worden gezien als vrijheidsbelemmeringen die bedoeld zijn om rechtszaken of schade aan bedrijfsmiddelen te vermijden. | Het doel van veiligheidsprocedures is om herhaling van incidenten te voorkomen. Ze worden vaak geschreven als reactie op ongevallen en de gevolgen worden niet altijd overwogen. | Er zijn veel veiligheidsprocedures die dienen als barrières om incidenten te voorkomen. Enkele veiligheidsprocedures worden vervangen door training en competentievereisten. | Veiligheidsprocedures dragen de beste werkmethode uit, maar worden door competente medewerkers soms beschouwd als onhandig. Er wordt geprobeerd om regels en procedures die lastig na te leven zijn te vermijden. | Er is vertrouwen in de medewerkers, dat zij situaties herkennen waar regels ter discussie moeten worden gesteld. Niet naleven van de veiligheidsprocedures gaat volgens duidelijk aangegeven kanalen. Procedures worden continu verfijnd met het oog op efficiëntie. |
| L Incident/ongeval meldingen, onderzoek en analyse. | Veel incidenten worden niet gemeld. Alleen serieuze ongevallen worden onderzocht. In analyses wordt er niet gekeken naar menselijke factoren en er wordt ook niet meer gedaan dan wettelijk vereist is. De prioriteit ligt bij het beschermen van het bedrijf en haar winst. | Er is een informeel rapportagesysteem. Onderzoek van incidenten richt zich alleen op de directe oorzaken. Een hoop papierwerk is slechts om te laten zien dat er een onderzoek heeft plaatsgevonden. Het gaat er in de onderzoeken om de schuldige te vinden. Er is weinig systematische opvolging en eerdere vergelijkbare incidenten worden niet bekeken. | Er zijn procedures voor het onderzoeken van incidenten die grote hoeveelheden data en actiepunten opleveren, maar kansen om de echte kwesties aan te pakken worden vaak gemist. Opvolging concentreert zich op lokale kwesties. De verbeterpunten concentreren zich op extra training en procedurele oplossingen. | Er zijn getrainde incidentenonderzoekers, met systematische opvolging om te controleren of de vereiste veranderingen ook doorgevoerd en gehandhaafd worden. Rapporten worden door het hele bedrijf verspreid om het geleerde te delen. Er is weinig creativiteit in het nagaan hoe onderliggende onderwerpen de gang van zaken kunnen beïnvloeden. | Onderzoek en analyse zijn gebaseerd op een degelijk inzicht in het ontstaan van ongevallen. Problemen worden geïdentificeerd door informatie te verzamelen van een groot aantal incidenten. Er is een systematische opvolging om te controleren of verandering plaatsvindt en wordt gehandhaafd. |

| Vraag of onderwerp | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
|---|--|---|--|---|--|
| M Meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen | Gevaarlijke situaties en gevaarlijke gedrag worden niet gerapporteerd. | De rapportage van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen is eenvoudig en feitelijk. Men concentreert zich op het bepalen wie of wat de situatie heeft veroorzaakt. Het bedrijf gaat niet na welke acties worden genomen nadat de rapporten zijn ingediend. | Meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen volgen een vast format voor het rapporteren. Wat telt is het aantal rapporten. Het bedrijf vereist volledig ingevulde formulieren zonder weglatingen. Management stelt doelen op basis van het aantal meldingen. | Bij meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen wordt gekeken naar meer dan alleen het wat en waar. Snelle oplevering van rapporten is normaal. Management stelt doelen voor de kwaliteit van rapporten en de opvolging van acties. | Op alle niveaus in de organisatie wordt de informatie uit de meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen actief en op dagelijkse basis ingezien en gebruikt. |
| N Wat gebeurt er na een incident of ongeval? Wordt informatie terug gekoppeld? | Na een incident wordt er vooral gekeken naar de medewerkers die erbij betrokken waren. Ze worden vaak ontslagen. Het gaat er om de schade te beperken en de productie weer te hervatten. | Voorlieden, supervisors en hoofden van dienst zijn geïrriteerd door "stomme" ongevallen. Na een ongeval worden onderzoeksrapporten, als het kan worden voorkomen, niet naar boven doorgeleid. Het management stuurt waarschuwingsbrieven . | Medewerkers rapporteren hun eigen incidenten, maar men houdt zich afzijdig bij incidenten van buitenfirma's. Topmanagement wordt boos als ze van een incident horen - "Wat betekent dit voor onze statistieken". | Management is teleurgesteld, maar vraagt hoe het met de betrokkenen gaat. Onderzoek richt zich op onderliggende oorzaken en de resultaten worden naar voorlieden en supervisors teruggekoppeld. | Het topmanagement is direct na een incident te zien bij de betrokken mensen. Ze tonen persoonlijke interesse in medewerkers en het onderzoeksproces. Medewerkers voelen zich persoonlijk betrokken bij andermans incidenten. |

| Vraag of onderwerp | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
|---|---|---|--|--|---|
| O Wie controleert de veiligheid dagelijks? | Er is geen systeem voor dagelijkse controle van veiligheidsproblemen. Medewerkers worden geacht voor zichzelf te zorgen. | Men vertrouwt op experts van buiten om problemen te signaleren. Oppervlakkige controles worden gedaan door voorlieden, supervisors en hoofden van dienst, meestal na een incident of slechte rendementen. Er is geen formeel systeem voor opvolging. | Activiteiten worden regelmatig door de leidinggevenden op veiligheidskwesties gecontroleerd, maar niet dagelijks. Inspecties richten zich op het naleven van procedures. | Leidinggevenden stimuleren hun medewerkers om zelf veiligheidscontroles uit te voeren. Managers die een rondgang maken worden als oprecht gezien. Afdelingen controleren elkaar, voorlieden, supervisors en hoofden van dienst zijn hierbij betrokken. | Iedereen controleert op veiligheidsrisico's, waarbij men op zichzelf en op anderen let. Controle door leidinggevenden is grotendeels overbodig. |
| P Hoe worden veiligheidsbijeenkomsten ervaren? | Als er een bijeenkomst is, wordt dit gezien als verspilling van tijd. Ze worden geleid door het hoofd van dienst of een supervisor en worden beschouwd als een formaliteit. Het gesprek gaat vaak over sport en auto's. | Bijeenkomsten worden matig bezocht. En zijn niet populair bij de medewerkers. Ze bieden een kans om mensen de schuld te geven van incidenten en zijn een standaard reactie op een ongeval. Toolbox bijeenkomsten gaan vaak over kwesties die niet werkgerelateerd zijn. | Bijeenkomsten worden gezien als standaard, maar bieden weinig interactie tussen medewerkers en leidinggevende. Werkoverleg is zeer gestructureerd. Toolbox bijeenkomsten worden aan de hand van een strikte agenda geleid. | Bijeenkomsten worden ervaren als een echte gelegenheid voor interactie binnen het hele bedrijf. Op lagere niveaus zijn alle bijeenkomsten gericht op veiligheid en worden ze gebruikt om problemen te vinden voor ze optreden. | Bijeenkomsten kunnen door elke medewerker worden belegd en verlopen in een ontspannen sfeer. Management neemt op uitnodiging deel. Toolbox bijeenkomsten zijn kort en erop gericht dat iedereen voorbereid is op mogelijke problemen. |

BIJLAGE III SCOREBLAD CULTUURMETING



| SCOREBLAD | | | | | | | |
|-----------|--|-----------|--------------|----------|------------|-----------|-----------------|
| | Datum: | Afdeling: | Pathologisch | Reactief | Berekenend | Proactief | Vooruitstrevend |
| | Naam: (niet verplicht) | | | | | | |
| | Beschrijving van Dimensies | | | | | | |
| A | Bespreken van VGWM kwesties met het personeel | | | | | | |
| B | Niveau van betrokkenheid van de medewerkers | | | | | | |
| C | Wat zijn de beloningen voor goede veiligheidsresultaten? | | | | | | |
| D | Wie veroorzaakt ongelukken? | | | | | | |
| E | Balans tussen winst en veiligheid | | | | | | |
| G | Zijn medewerkers geïnteresseerd in vakbekwaamheid? | | | | | | |
| K | Wat is het doel van procedures? | | | | | | |
| L | Incidenten / ongevallen rapportage / analyse | | | | | | |
| M | Meldingen van gevaarlijke situaties en bijna ongevallen | | | | | | |
| N | Wat gebeurt er na een incident of ongeval? | | | | | | |
| O | Wie controleert de veiligheid op een dagelijkse basis? | | | | | | |
| P | Hoe worden veiligheidsbijeenkomsten ervaren? | | | | | | |

Eventuele opmerkingen:

Klantgegevens

| | |
|----------|--------------|
| Klant | Eternit B.V. |
| Adres | Haven 12 |
| Postcode | 7471 LV |
| Plaats | Goor |

Projectomschrijving

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

| | |
|--------------------------|--|
| Startdatum werkzaamheden | |
|--------------------------|--|

Bereikbaarheid tijdens uitvoering Project- / VGM-organisatie

| Omschrijving | Naam | Functie | Telefoonnummer |
|--|------|---------|----------------|
| Projectverantwoordelijke contractor | | | |
| Projectverantwoordelijke Eternit BV | | | |
| KAM / EHS verantwoordelijke contractor | | | |
| EHS manager Eternit BV | | | |
| Verantwoordelijke uitvoering op locatie contractor | | | |

Bijzonderheden

| |
|--|
| |
| |
| |
| |

Omschrijving werkzaamheden

1. Voorbereiden werkzaamheden, aanvoeren materialen, etc.
2. Afzetten werkgebied
3. Veilig stellen installaties door klant/opdrachtgever (toepassen LOTOTO = “lock out, tag out, try out” indien relevant)
4. ...
5. ...
6. ...
7. ...
8. ...
9. Afronden werkzaamheden.
10. Opruimen werkplek.
11. Installatie vrij geven voor in bedrijf name in overleg met klant / opdrachtgever.
12. Afname door klant / opdrachtgever.
13. Overhandigen documentatie aan projectverantwoordelijke klant.
14. Werkvergunningen inleveren bij projectverantwoordelijke klant.
15. Eventueel werkbonden af laten tekenen door projectverantwoordelijke klant.

Werkvergunningen

Alle monteurs moeten veiligheidsinstructie voor contractors van Eternit BV hebben gelezen, begrepen en getekend voor akkoord.

Veilig werkvergunning hot work (branden, lassen, slijpen)

Veilig werkvergunning besloten ruimtes

Veilig werkvergunning werken op hoogte

Aanvang werkzaamheden / start werk vergadering

Alle eigen en tijdelijke medewerkers (derden) worden vóór aanvang van de werkzaamheden op de hoogte gesteld van de inhoud van dit VGM Projectplan. Zij dienen voor ontvangst van deze voorlichting/instructie te tekenen (op het voorblad).

De werkplek dient voor aanvang van de werkzaamheden in overleg met de klant te worden afgezet. De leiding gevende van de afdeling waar de werkzaamheden plaats vinden dient op de hoogte te zijn en de medewerkers te informeren.

Tijdens de werkzaamheden dient nauwkeurig gelet te worden op naleving van de gemaakte afspraken. Ook indien er (specifieke) regels en voorschriften van de klant/opdrachtgever gelden, dienen deze in acht te worden genomen en te worden nageleefd.

Middelen, werktuigen en medewerkers

Omschrijving van te gebruiken middelen, werktuigen, gereedschappen, wie verzorgt deze, aan welke veiligheidseisen moeten deze voldoen.

Veiligheids certificering van de medewerkers, eventuele specifieke eisen, bij voorbeeld aanwijzing in het kader van NEN 3140 bij elektrotechnische werkzaamheden, etc.

Werkplekinspecties

Afspraken over uit te voeren werkplekinspecties, door wie, met welke frequentie, rapportage, etc.

Incidentenrapportage

Incidenten, dat wil zeggen ongevallen, bijna-ongevallen, gevaarlijke situaties, gevaarlijke handelingen, milieu incidenten en schades dienen gemeld en vastgelegd te worden op het daarvoor bestemde formulier. Indien nodig dient het werk direct te worden stil gelegd totdat er voldoende maatregelen genomen zijn om veilig te kunnen werken. In dit geval dient dit direct te worden gemeld bij de projectverantwoordelijke van de klant/opdrachtgever. Een kopie van de rapportage dient in alle gevallen te worden verstrekt (digitaal) aan de EHS verantwoordelijke van de klant/opdrachtgever.

Taak-Risico-Analyse

| Activiteit | Risico | Beheersmaatregelen | Verantwoordelijke |
|------------|--------|--------------------|-------------------|
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |
| | | | |

Denk aan de volgende gevaren:

- *Mechanische gevaren zoals: beknelling, snijgevaar, pletgevaar, stoten, etc.*
- *Aanrijdingen*
- *Vallen van hoogte*
- *Vallende voorwerpen*
- *Struikelgevaar*
- *Brandgevaar (door hitte of extreme koude)*
- *Elektrocutiegevaar*
- *Gevaarlijke stoffen*
- *Gevaren door geluid*
- *Gevaren door trillingen*
- *Gevaren door straling*
- *Ergonomische gevaren*
- *Etcera*

Omschrijf tevens welke persoonlijke beschermingsmiddelen (inclusief werkkleding) ten minste moeten worden toegepast.

BIJLAGE V VOORBEELD TRA EN VWV

Code: TRA04.02.01. **TAAK RISICO ANALYSE**
 Versie: A
 Datum: 19-08-08 **WERKPLEK: PROCESWATER CONEN MENGROEP (PRECONE, VUILE CONE, SCHONE CONE, PRECONE G1, VUILE CONE G1, PERSCONE, CELLULOSE CONE)**
 Revisie: 01-12-09

| OMSCHRIJVING | | BETROKKENEN | |
|---|---|---|--|
| BESLOTEN RUIMTE Uitvoering te allen tijde met 2 ^e persoon als toezichthouder | | H. Rode N. Akalin W. te Vaanholt | |
| TAAKSTAP /ACTIVITEIT | RISICO / GEVAAR / BLOOTSTELLING | BEHEERSMAATREGELEN | RISICO = KANS*EFFECT |
| Betreden van de conen. | <ul style="list-style-type: none"> Valgevaar. Toxicologie. | <ul style="list-style-type: none"> Valbeveiliging gebruiken in combinatie met een harnasgordel. Metingen verrichten en waarden noteren op de werkvergunning. | $5 * 10 = 50$ $4 * 10 = 40$ |
| Werkzaamheden in de conen. | <ul style="list-style-type: none"> Verdrinking gevaar. Lawaai. Huidirritatie (brandwonden) | <ul style="list-style-type: none"> Zekeringen van de pompen trekken en kasten voorzien van een label. Handkranen en/of blindflenzen plaatsen in de toevoerleidingen. Handkraan in stoomleiding dichtzetten. Dragen van gehoorbescherming voldoende voor een gemiddelde geluidsdruk van 93 dB(a) Dragen van een regenpak, indien de kleding onder het regenpak nat is dan droge aantrekken. Dragen van veiligheidslaarzen. Dragen van handschoenen. | $6 * 5 = 30$ $10 * 7 = 70$ $10 * 8 = 80$ |
| Een slachtoffer verwijderen uit de conen. | <ul style="list-style-type: none"> Een slachtoffer niet meer uit de conen kunnen krijgen. | <ul style="list-style-type: none"> Het dragen van harnasgordel die bevestigd kan worden aan een eenvoudige hijsinrichting. | $4 * 8 = 32$ |
| VEILIGWERKVERGUNNING | | PRECONE <u>VWV 04.02.01.</u> | VUILE CONE <u>VWV 04.02.02.</u> |
| | | PRECONE G1 <u>VWV 04.02.04.</u> | VUILE CONE G1 <u>VWV 04.02.05.</u> |
| | | PERSCONE <u>VWV 04.02.07.</u> | CELLULOSE CONE <u>VWV 04.02.08.</u> |

[VP 04.02.01](#)

VWV 04.02.01. (Precone G4)



VEILIGWERKVERGUNNING [TRA04.02.01](#)

Datum: 30-11-06

| Aanvraag werkzaamheden. | Maatregelen te nemen door verstreckende afdeling. | Maatregelen te nemen door houder. | Bekrchtiging | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
|---|---|---|---|----------------------------------|--|--|--|--|--|--------------------------------------|--|---------------------------------|---|--------------------------|---|-------|--------|--|--------------------------|--------------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------|------------------|-------------------------------------|--------------------------|-------------------|--------------------------|--------------------------|-----------------|-------------------------------------|--------------------------|---------------------|--------------------------|--------------------------|-------------------------|-------------------------------------|--------------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------|---|--|--|
| <p>(In te vullen door aanvrager)</p> <p>Locatie / equipmentnr.: <i>01 / Precone G4</i></p> <p>Omschrijving van het werk:</p> <p><i>Schoonmaken van de precone met luchthamer en/of hoge druk.</i></p> <p>Werkwijze:</p> <table border="0"> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> monteren / demonteren</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> hakken / boren</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> openen installatie</td> <td><input type="checkbox"/> slijpen</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/> betreden besloten ruimte</td> <td><input checked="" type="checkbox"/> hogedruk spuiten</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> branden / gutsen / lassen</td> <td><input type="checkbox"/> vacuüm cleaning</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> röntgen / stralingswerk</td> <td><input type="checkbox"/> gritstralen</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> instrumentatie / electrical</td> <td><input type="checkbox"/> hijsen</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/> graven handm./ machinaal</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table> <p>Toegepaste gereedschappen:</p> <p><i>Hoge druk (Max. 100 bar). Luchthamer.</i></p> | <input checked="" type="checkbox"/> monteren / demonteren | <input checked="" type="checkbox"/> hakken / boren | <input type="checkbox"/> openen installatie | <input type="checkbox"/> slijpen | <input checked="" type="checkbox"/> betreden besloten ruimte | <input checked="" type="checkbox"/> hogedruk spuiten | <input type="checkbox"/> branden / gutsen / lassen | <input type="checkbox"/> vacuüm cleaning | <input type="checkbox"/> röntgen / stralingswerk | <input type="checkbox"/> gritstralen | <input type="checkbox"/> instrumentatie / electrical | <input type="checkbox"/> hijsen | <input type="checkbox"/> graven handm./ machinaal | <input type="checkbox"/> | <p>(In te vullen door verstrekker/vergunningvoorbereider)</p> <p>Welk product bevat of heeft de apparatuur/leiding bevat? <i>Proceswater.</i></p> <p>Invloed van naburige werkzaamheden:</p> <table border="0"> <tr> <td>Nodig</td> <td>Gereed</td> <td></td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>flenzen labelen.</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>systeem spoelen.</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>systeem aftappen.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>systeem stomen.</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>systeem afkoppelen.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>systeem drukvrij maken.</td> </tr> <tr> <td><input checked="" type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>systeem productvrij maken.</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>omgeving controleren toxische en/of agressieve stoffen.</td> </tr> </table> <p><input type="checkbox"/> omgeving controleren op brandbaar materiaal</p> <p><input type="checkbox"/> apparatuur elektrisch blokkeren nr./handtekening</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> apparatuur elektrisch vrijgeschakelen nr./handtekening</p> <p><input type="checkbox"/> apparatuur mechanisch blokkeren</p> <p><input type="checkbox"/> besloten ruimte conditierapport (nr.)</p> <p><input type="checkbox"/> milieubeschermende maatregelen (t.w.)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> verzamelplaat <i>Kantoor menggroeps</i></p> <p>Speciale operationele aandachtspunten:</p> <p><i>Hoge druk 100 bar Steiger bouwen</i></p> | Nodig | Gereed | | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | flenzen labelen. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem spoelen. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem aftappen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem stomen. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem afkoppelen. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem drukvrij maken. | <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem productvrij maken. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | omgeving controleren toxische en/of agressieve stoffen. | <p>(In te vullen door aanvrager)</p> <p>Te nemen voorzorgsmaatregelen:</p> <p><input type="checkbox"/> putten, goten en/of riolen afdekken</p> <p><input type="checkbox"/> vonkafscherming plaatsen</p> <p><input type="checkbox"/> werkplek afzetten</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> mangatwacht inzetten (<i>telefoon mee</i>).</p> <p><input type="checkbox"/> brandwacht inzetten</p> <p><input type="checkbox"/> brandwaterslang gereed met straalpijp</p> <p><input type="checkbox"/> poederblusser (t.w.)</p> <p><input type="checkbox"/> overige brandblusmiddelen (t.w.)</p> <p><input type="checkbox"/> werkplek en/of werkstuk nat houden</p> <p><input type="checkbox"/> werkplek beveiligen tegen valgevaar (t.w.)</p> <p><input type="checkbox"/> geforceerde ventilatie</p> <p><input type="checkbox"/> process radio</p> <p><input type="checkbox"/></p> <p>Aanvullende persoonlijke bescherming:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> veiligheidsbril bij hakken.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> gelaatscherm (<i>bij HD spuiten</i>).</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> gehoorbeschermin <i>93</i> dBa</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> valbescherming</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> hand / armbescherming (t.w. <i>Handschoenen</i>)</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> beschermende kleding (t.w. <i>Regenpak bij HD werkz.</i>)</p> <p><input type="checkbox"/> vluchtmasker binnen handbereik</p> <p><input type="checkbox"/> persoonlijke gasalarmering (t.w.)</p> <p><input type="checkbox"/> gebruik adembescherming</p> | <p>Risicocategorie: <input type="checkbox"/> hoog <input checked="" type="checkbox"/> laag</p> <p>Risico-analysenr.: <i>001</i></p> <p>Kolommen "Aanvraag werkzaamheden" en "Maatregelen te nemen door houder" correct?</p> <p>Aanvrager</p> <p>Naam: Firma:</p> <p>Telefoon:</p> <p>Datum: Handt.</p> <p>Toestemming bijzondere werkzaamheden:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> n.v.t.</p> <p>Operationeel beheerder</p> <p>Naam: Handt.</p> <p>Datum: Handt.</p> <p>Vergunning mede beoordeeld:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> n.v.t.</p> <p>Mede ondertekenaar</p> <p>Naam: Afd.</p> <p>Datum: Handt.</p> <p>Vergunning is voorbereid:</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> n.v.t.</p> <p>Vergunning voorbereider</p> <p>Naam: Handt.</p> <p>Datum: Handt.</p> <p>Het werk kan veilig uitgevoerd worden en beheersregelen zijn doorgesproken met vergunninghouder.</p> <p>Verstrekker</p> <p>Naam: Handt.</p> <p>Datum: Handt.</p> |
| <input checked="" type="checkbox"/> monteren / demonteren | <input checked="" type="checkbox"/> hakken / boren | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> openen installatie | <input type="checkbox"/> slijpen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> betreden besloten ruimte | <input checked="" type="checkbox"/> hogedruk spuiten | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> branden / gutsen / lassen | <input type="checkbox"/> vacuüm cleaning | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> röntgen / stralingswerk | <input type="checkbox"/> gritstralen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> instrumentatie / electrical | <input type="checkbox"/> hijsen | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> graven handm./ machinaal | <input type="checkbox"/> | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Nodig | Gereed | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | flenzen labelen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem spoelen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem aftappen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem stomen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem afkoppelen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem drukvrij maken. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input checked="" type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | systeem productvrij maken. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | omgeving controleren toxische en/of agressieve stoffen. | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |

| Is er een risico op? | Ja / Nee / N.v.t. | Omschrijf het risico | Welke maatregel kun je nemen om het risico te beheersen? |
|---|----------------------|----------------------|--|
| Contact met bewegende delen / voertuigen | | | |
| Geraakt worden door een vallend object | | | |
| Letsel door het hanteren van gereedschap, hulpmiddelen, hulpstoffen | | | |
| Struikelen of vallen | | | |
| Vallen van hoogte | | | |
| Opgeslagen energie of systemen onder druk | | | |
| Opgesloten of bekneld raken, jezelf stoten | | | |
| Verdrinken of stikken | | | |
| Brandwonden of schroeiplekken (kan ook door extreme koude) | | | |
| Brand of explosie | | | |
| Elektrocutie | | | |
| Blootstelling aan gevaarlijke stoffen: gassen, dampen, etc. | | | |
| Lekkages of het ontstaan van afval | | | |
| Geluid boven de 80 dB(A) | | | |
| Overige zaken (specificeren) | | | |

BIJLAGE VII FORMULIER MELDEN INCIDENTEN



| | | | |
|---|---|--------------------------------------|--|
|  | REGISTRATIE FORMULIER | RF 10110 C – 49 / 52 |  Safety is Key <small>It's up to You & Me</small> |
| | MELDING: BEDRIJFSONGEVAL, SCHADE, (MILIEU)INCIDENT, BIJNA- ONGEVAL of GEVAARLIJKE SITUATIE | Datum: 07-01-2016 2016-0XX | |

| | | |
|--|---|---|
| <p>LET OP! Bij ernstige ongevallen met (mogelijke) ziekenhuisopname de ongevalsplek ongemoeid laten en via de leidinggevende de arbeidsinspectie waarschuwen.</p> <p>LET OP! Bij onveilige situaties altijd eerst het risico weghalen of aanvaardbaar maken (overleg met uw direct leidinggevende), alvorens werkzaamheden (verder) uit te voeren. Meldt dan achteraf altijd het ‘bijna ongeval’, zodat we in het vervolg ‘vooraf’ dergelijke situaties kunnen voorkomen!</p> <p>Maak indien mogelijk en zinvol foto's van de situatie.</p> | | Soort incident: <input type="checkbox"/> Gevaarlijke situatie <input type="checkbox"/> Bijna ongeval (near miss) <input type="checkbox"/> Ongeval / BHV <input type="checkbox"/> Ongeval EHBO / Arts <input type="checkbox"/> Ongeval Ziekenhuis (AI) <input type="checkbox"/> Ongeval Fataal (AI) <input type="checkbox"/> Milieu-incident <input type="checkbox"/> Schade <input type="checkbox"/> Anders, namelijk: |
| Rapporteur: | | |
| Naam gekwetste: | | |
| Afdeling: | | |
| Plaats incident: | | |
| Datum en tijdstip incident: | | |
| BHV ingeschakeld? Indien “Ja”, graag naam vermelden. | Ja, naam BHV-er(s) / Nee / N.v.t. | |
| Aard van het letsel / getroffen lichaamsdeel: | | |
| Aard van de schade / Welk materiaal werd beschadigd: | | |
| Wie meldde het ongeval / schade / (milieu)incident? | | |
| Wie / wat veroorzaakte het ongeval / schade / (milieu)-incident? | | |
| Aard van de verliezen / mogelijke gevolgen: | | |
| Omschrijving afwijking | | |
| Beschrijf nauwkeurig hoe het ongeval / schade / (milieu)incident gebeurde: | | |
| Beschrijf het gevaar van de situatie (wat had er kunnen gebeuren, welk letsel of schade had kunnen optreden?): | | |
| Mogelijke oorzaak / aanleiding | | |
| Welke mogelijk direct aanwijsbare oorzaken zijn er voor het ongeval / schade / (milieu)incident te geven: | | |

| | |
|---|--------------------------------------|
| Hoe had het incident voorkomen kunnen worden / hoe kan de situatie veilig(er) worden gemaakt? | |
| Welke maatregel(en) heb je al ondernomen om de situatie veilig te maken? | |
| Had de betrokkene opdracht tot dit werk? | Ja / Nee / N.v.t. |
| Betrof het normale werkzaamheden? | Ja / Nee / N.v.t. |
| Het incident gebeurde tijdens | dagdienst / ploegendienst / overwerk |

Verzenden aan: direct leidinggevende, EHS manager, hoofd van dienst, hoofd TD, manager SSC HR, Technisch Directeur.

BIJLAGE VIII CHECKLIST VEILIGHEIDSRONDE

| OBSERVATIERONDE VEILIG GEDRAG EN MILIEU | | | | RF000205 v06-10-2015 |
|---|----------|--------------|---|----------------------|
|  | Datum | |  | |
| | Afdeling | | | |
| Observator | | | | |
| Aandachtspunten | Akkoord | Niet akkoord | NVT | Opmerking |
| Plotseling ander gedrag bij begin observatie (eerste 10-30sec): | | | | |
| - persoonlijke beschermingsmiddelen aanpassen | | | | |
| - werk anders organiseren | | | | |
| - werk stoppen | | | | |
| - buiten gebruik nemen werktuig / machine | | | | |
| | | | | |
| Gebruik Persoonlijke beschermingsmiddelen: | | | | |
| - ogen - bril met zijklepjes | | | | |
| - gehoor - gehoorbescherming | | | | |
| - hoofd - helm | | | | |
| - adem - adembescherming, indien nodig | | | | |
| - lichaam - werkkleding | | | | |
| - bovenlichaam - hesje Storktraverse | | | | |
| - voeten - veiligheidsschoenen | | | | |
| - handen - handschoenen; aangepast aan werkzaamheden | | | | |
| | | | | |
| Gevaarlijke houding bij werkzaamheden: | | | | |
| - kans op botsen tegen of geraakt worden door iets | | | | |
| - kans op bekneld raken tussen voorwerpen | | | | |
| - kans op vallen (onveilig werken op hoogte) | | | | |
| - kans op verbranding / contact met elektrische stroom | | | | |
| - kans op contact met / inademen / inslikken gevaarlijke stof | | | | |
| - overmatige inspanning (tillen/trekken/duwen/rekken...) | | | | |
| | | | | |
| Werktuigen / uitrusting: | | | | |
| - geschikt voor werkzaamheden | | | | |
| - juist gebruik van gereedschap | | | | |
| - gereedschap uitrusting veilig / gekeurd | | | | |
| | | | | |
| Procedures / werkwijze / ordelijkheid: | | | | |
| - Instructies bekend, en duidelijk | | | | |
| - werkplek opgeruimd (cijfer geven tussen 1 - 5) * | | | | |
| * 1= slecht, 2= onvoldoende, 3= matig, 4 = voldoende, 5= zeer goed | | | | |
| | | | | |
| Heftrucks: | | | | |
| - Gordels worden gedragen | | | | |
| - Er wordt met gepaste snelheid gereden | | | | |
| - Er wordt geen gebruik gemaakt van mobiele | | | | |

| | | | | |
|---|------------------|--|--|--------|
| telefoons, mp3 spelers | | | | |
| - Op en afstappen gebeurt op een veilige manier | | | | |
| - Checklist heftruck uitgevoerd (RF10.08.01) | | | | |
| | | | | |
| Stellingen: | | | | |
| - Gewicht niet meer dan toegestaan? | | | | |
| - Geen schade? | | | | |
| - Keuringssticker of bord (max 1 jaar) aanwezig? | | | | |
| | | | | |
| Milieu: | | | | |
| - Het afval is op de juiste manier verzameld | | | | |
| - Er zijn geen situaties die een gevaar op kunnen leveren voor het milieu | | | | |
| | | | | |
| BIJ IEDERE REGEL DIE NIET AKKOORD IS MOET EEN ACTIE WORDEN GEDEFINIEERD! | | | | |
| Positieve punten (minimaal 1 invullen!): | | | | |
| | | | | |
| Opmerkingen of verbeterpunten: | | | | |
| | | | | |
| | | | | paraaf |
| Besproken met afdelingsleiding (naam invullen) | observator | | | |
| | afdelingsleiding | | | |