

# Groeien in veiligheidsbewustzijn

*Veiligheid als onderdeel van het bedrijfsproces*



**Marloes Verkleij**

**Johnson  
Controls** 

# **Groeien in veiligheidsbewustzijn**

*Veiligheid als onderdeel van het bedrijfsproces*

Auteur: Marloes Verkleij  
Bedrijf: Johnson Controls IFM  
Datum: 15 maart 2013  
Plaats: Maarssen  
Versie: Definitief 1.0

## Voorwoord

Voor u ligt het rapport dat ik, Marloes, heb geschreven in het kader van mijn opleiding tot hogere veiligheidskundige. Het rapport is geschreven voor de examencommissie van de HVK opleiding en het management van Johnson Controls (JC) waarvoor ik het onderzoek heb uitgevoerd.

Met veel enthousiasme heb ik de HVK opleiding gedaan. Tijdens de HVK opleiding heb ik me in mijn functie ontwikkeld van een operationele adviseur, die het personeel en het management de HSE zorg graag uit handen wilde nemen, naar een coach van de operationeel leidinggevenden en het management.

Gedurende de opleiding ben ik tot inzicht gekomen dat mijn eigen rol als HSE adviseur cruciaal is voor de veiligheidscultuur.

De handvaten die ik tijdens de HVK opleiding heb gekregen, hebben ervoor gezorgd dat ik in mijn rol ben gegroeid.

Omdat ik tijdens mijn HVK studie tot verschillende inzichten ben gekomen, heb ik voor deze scriptie aan het management voorgesteld om te onderzoeken hoe we HSE naar een hoger niveau kunnen brengen. Waarop het management heeft gevraagd om dit onderzoek uit te voeren voor alle 4 de locaties van JC die onder het hardservices contract vallen van Shell Real Estate Nederland. Met veel enthousiasme heb ik dit gedaan.

*“Als je doet wat je altijd deed,  
krijg je wat je altijd kreeg”*

Albert Einstein

Wie ik ben? Ik ben Marloes Verkleij. Collega's omschrijven mij als gedreven, ambitieus en professioneel. Ik werk als HSE Adviseur (Health, Safety & Environment) voor Johnson Controls op het account Shell Real Estate, en ben werkzaam op het Shell Technology Centre Amsterdam. Johnson Controls beheert namens Shell Real Estate het gebouw en alle gebouw gebonden installaties.

De eerste 10 jaar van mijn carrière heb ik bij Strukton Rail gewerkt. In 2000 begon ik als secretaresse bij Strukton Rail en in 2002 ben ik de spoorwegveiligheids-hoek ingerold en heb 4 jaar als projectvoorbereider veiligheid (werkplekbeveiliging voorbereiding, ontwerp en uitvoering) voor grote spoorgerelateerde projecten in heel Nederland gewerkt. Ik had ambitie om verder te groeien en heb na een jaar als management trainee gekozen om wederom de veiligheidskant op te gaan en ben als KAM coördinator (Kwaliteit, Arbo en Milieu) gaan werken voor een bedrijfs onderdeel waar op KAM gebied alles nog moest worden opgezet. Toen ik in die functie begon heb ik mijn MVK diploma gehaald. Op een zeker moment bedacht ik dat er vast nog een andere wereld buiten het spoor moest zijn. Begin 2010 ben ik aan het werk gegaan voor Sodexo Altys als HSE adviseur, bij Shell Real Estate. Sodexo Altys had toen het hardservices contract. Februari 2012 is het hardservices contract overgegaan naar Johnson Controls.

Ik sta echt voor mijn vak en heb hier duidelijke ideeën over. Daarom is het voor mij belangrijk dat de visie op HSE gebied, overeenkomt met mijn ideeën. Daarnaast vind ik het belangrijk dat er mogelijkheden binnen een bedrijf zijn om me te ontwikkelen. Na met deze insteek kritisch te hebben gekeken naar Johnson, heb ik de keuze gemaakt om in dienst te treden bij Johnson Controls.

Graag zou ik Copla willen bedanken voor de enorm inspirerende opleiding, die er aan heeft bijgedragen dat ik in mijn functie als veiligheidskundige heb kunnen groeien.

Hoewel ik veel energie uit de opleiding heb kunnen halen, heeft de opleiding ook veel energie en tijd gekost, wat een grote impact heeft gehad op mijn privéleven. Ik wil daarom in het bijzonder mijn vriend Ron bedanken voor zijn geduld, steun en aanmoediging.

Daarnaast zou ik een ieder willen bedanken die een bijdrage aan mijn scriptie heeft geleverd. Ik zou Johnson Controls willen bedanken voor de mogelijkheden die ik heb gekregen om me in mijn functie te ontwikkelen en voor het vertrouwen wat zij mij hebben gegeven.

## Inhoudsopgave

<b>Voorwoord</b> .....	<b>2</b>
<b>Inhoudsopgave</b> .....	<b>3</b>
<b>Samenvatting</b> .....	<b>5</b>
<b>Verklarende woordenlijst</b> .....	<b>6</b>
<b>1. Inleiding</b> .....	<b>7</b>
1.1. Algemeen .....	7
1.1.1. Wat doet Johnson Controls.....	7
1.1.2. De doelstellingen Johnson Controls, Shell account.....	7
1.1.3. Rol van de veiligheidkundige binnen Johnson Controls, Shell account .....	8
1.2. Aanleiding.....	9
1.3. Probleemstelling .....	9
1.3.1. Onderzoeksvragen .....	9
1.4. Afbakening van het onderzoek.....	10
1.5. Opbouw van het rapport .....	11
<b>2. Werkwijze van het onderzoek</b> .....	<b>12</b>
2.1. Plannen van het onderzoek (Plan).....	12
2.1.1. In kaart brengen van het probleem .....	12
2.1.2. Uitvoeren controle op meting met groepsgesprek .....	12
2.1.3. Uitvoeren controle op meting met interactief groepsgesprek.....	13
2.1.4. Uitvoeren controle op meting met logische niveaus .....	14
2.2. Uitvoeren van het onderzoek (Do) .....	15
2.2.1. Uitvoering van cultuurmeting met de module “je cultuur begrijpen” .....	15
2.2.2. Uitvoeren controle op meting met groepsgesprek .....	15
2.2.3. Uitvoeren controle op meting met logische niveaus .....	15
2.3. Resultaten en analyse van het onderzoek (Do) .....	15
2.3.1. Cultuurmeting .....	15
2.3.2. Interactief groepsgesprek .....	15
2.3.3. Logische niveaus.....	16
2.4. Conclusie & Aanbevelingen (Act).....	16
2.4.1. Conclusie.....	16
2.4.2. Aanbevelingen.....	16
2.5. Aanbeveling voor implementatie (Plan).....	16
<b>3. Resultaten en analyse onderzoek</b> .....	<b>17</b>
3.1. Cultuurmeting aan de hand van module “je cultuur begrijpen” .....	17
3.2. Controle op meting aan de hand van interactief groepsgesprek.....	18
3.3. Controle op meting aan de hand van logische niveaus .....	18
<b>4. Conclusie</b> .....	<b>19</b>
4.1. Waar staat de organisatie op de veiligheidscultuurladder?.....	19
4.2. Hoe kan het huidige niveau verbeterd worden? .....	19
4.3. Hoe kan het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie verbeterd worden? .....	19

<b>5. Aanbevelingen .....</b>	<b>20</b>
5.1. Kosten-batenanalyse .....	20
5.2. Aanbeveling 1 .....	21
5.2.1. Neveneffecten .....	21
5.3. Aanbeveling 2 .....	21
5.3.1. Neveneffecten .....	21
5.4. Aanbeveling 3 .....	22
5.4.1. Neveneffecten .....	22
5.5. Aanbeveling 4 .....	22
5.5.1. Neveneffecten .....	22
<b>6. Aanbeveling voor implementatie .....</b>	<b>23</b>
<b>7. Bronnenlijst.....</b>	<b>24</b>
<b>BIJLAGE – A – Toelichting Johnson Controls .....</b>	<b>25</b>
<b>BIJLAGE – B – Toelichting teamculturen van Robert Quinn .....</b>	<b>34</b>
<b>BIJLAGE – C – Toelichting Deminig-cirkel.....</b>	<b>36</b>
<b>BIJLAGE – D – Toelichting op Hearts &amp; Minds .....</b>	<b>38</b>
<b>BIJLAGE – E – Toelichting “Je cultuur begrijpen” .....</b>	<b>39</b>
<b>BIJLAGE – F – Toelichting op NLP .....</b>	<b>41</b>
<b>BIJLAGE – G – Toelichting op Logische niveaus .....</b>	<b>42</b>
<b>BIJLAGE – H – Resultaten Cultuurmeting met Hearts &amp; Minds.....</b>	<b>43</b>
<b>BIJLAGE – I – Resultaten Interactieve groepsgesprekken .....</b>	<b>47</b>
<b>BIJLAGE – J – Resultaten Logische niveaus.....</b>	<b>52</b>
<b>BIJLAGE – K – Kernkwadrant voor proactieve organisatie .....</b>	<b>54</b>

## Samenvatting

Het onderzoek is uitgevoerd bij het Shell Real Estate account van Johnson Controls (JC). JC heeft veiligheid hoog in het vaandel staan en heeft goal zero als doelstelling.

Het probleem is dat de organisatie nog steeds incidenten heeft terwijl het er van overtuigd is dat ze er alles aan doen om incidenten te voorkomen.

“Hoe kan het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie verbeterd worden?”

Om deze vraag te beantwoorden is eerst onderzoek gedaan naar de huidige situatie, waar de organisatie staat op de veiligheidscultuurladder? Vervolgens is onderzocht hoe de organisatie dit niveau kan verbeteren.

Na een cultuurmeting met de module “je cultuur begrijpen” van Hearts & Minds is inzichtelijk geworden dat de organisatie op veel gebieden richting een proactief niveau gaat. Omdat het aantal medewerkers in de organisatie te laag is om een betrouwbare score te kunnen vaststellen met deze methode, is er een check uitgevoerd op deze score.

Er is een interactief groeps gesprek geweest, waarbij gevraagd is praktijkvoorbeelden te noemen die de score onderbouwen. Tevens is medewerkers gevraagd om aan te geven hoe zij denken dat de veiligheid verbeterd kan worden om organisatie een volgende stap op de veiligheidscultuurladder te laten maken. Daarna is een check uitgevoerd aan de hand van logische niveaus. Het model “Logische niveaus” onderscheidt een zestal categorieën welke invloed op elkaar uitoefenen en gezamenlijk tot een doelstelling leiden. Deze logische niveaus zijn eerst voor de score uit de meting ingevuld (afgerond op een heel getal). Dit is vervolgens vergeleken met de huidige situatie, gebaseerd op de inbreng tijdens het interactieve groeps gesprek en een documentstudie van onder meer functieprofielen en het managementsysteem.

Na aanleiding van deze onderzoeken kon antwoord worden gegeven op de onderzoeksvragen “Waar staat de organisatie op de veiligheidscultuurladder?” en “Hoe kan het huidige niveau verbeterd worden?”. Het model van de cultuurladder van Hearts & Minds zegt dat de veiligheidscultuur bevorderd kan worden door o.a. te informeren en communiceren, en juist dit aspect krijgt onvoldoende aandacht binnen de organisatie, zo blijkt tijdens het interactieve groeps gesprek.

Daarnaast zegt het model ook dat je veiligheidsbewustzijn kan bevorderen door vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven. De organisatie (zowel het management als de medewerkers) heeft veel vertrouwen in de HSE adviseur en door het management wordt dit bekrachtigd door veel verantwoordelijkheid bij de HSE adviseur te leggen. Alleen juist door dit volledig bij de HSE adviseur te leggen, houdt het de organisatie tegen om een volgende stap naar een proactieve organisatie te maken.

Zorg dat HSE onderdeel is van het gehele bedrijfsproces, op die manier kan de veiligheidscultuur naar het volgende niveau groeien. De organisatie kan zorgen dat HSE een onderdeel vormt van het gehele bedrijfsproces, door HSE verantwoordelijkheden te verschuiven van de HSE adviseur naar de leidinggevenden en de medewerkers. De HSE adviseur zal daarbij een coachende rol moeten krijgen en meer op tactisch niveau adviseren ipv op operationeel niveau.



*“Het zaadje is al gepland, alleen iemand anders geeft het water”*

Belangrijk is om te zorgen voor ontwikkeling van de vereiste competenties en vaardigheden van de leidinggevenden, het management, de medewerkers en de HSE adviseurs, en de aanwezige HSE kennis te borgen. Het borgen van kennis kan door de HSE adviseur de rol te geven van coach van de leidinggevenden en het management.

Als HSE op die manier dan een onderdeel van het gehele bedrijfsproces is, zal het veiligheidsbewustzijn groeien en wordt er tegelijk ook invulling gegeven aan de bedrijfsdoelstelling Goal Zero. Daarnaast worden medewerkers gemotiveerd om zich te ontwikkelen. Wanneer de competenties en vaardigheden per functiegroep ook in het beoordelingscyclus worden opgenomen, zullen medewerkers gestimuleerd worden om invulling te geven aan deze ontwikkeling in hun functie.

## Verklarende woordenlijst

Definitie	Omschrijving
Account	Als wordt gesproken over “het account” of “het Shell account” wordt bedoeld het Shell Real Estate account binnen Johnson Controls.
Actual incidenten/ potential incidenten	Actual incidenten zijn incidenten die daadwerkelijk gebeurt zijn, potential incidenten zijn incidenten die bij iets andere omstandigheden hadden kunnen leiden tot een actual incident.
(Balanced) Scorecard	Met de Balanced scorecard wordt de performance (prestatie) gemeten waaraan een bonus wordt toegekend, de performance wordt gemeten aan de hand van contractuele afspraken.
Beoordelingscyclus	De beoordelingscyclus bevat naast planningsgesprekken, coaching gesprekken ook functioneringsgesprekken. Dit leidt tot het jaarlijkse beoordelingsgesprek waaraan op basis van de beoordeling een evt salarisverhoging gekoppeld is.
De werkvloer	Met “de werkvloer” worden de medewerkers bedoeld die uitvoerend werk verrichten zoals handymans en monteurs.
Goal Zero	De doelstelling nul incidenten te hebben.
Hearts & Minds/ H&M	Heart & Minds is een methode die is ontwikkeld voor Shell door de universiteiten van Leiden, Manchester en Aberdeen. Zie bijlage D voor een toelichting. In dit rapport is Hearts & Minds afgekort met H&M.
heisessie	Een heisessie (ook wel heidag) is een bijeenkomst voor leidinggevenden van de organisatie op een externe locatie waar men in alle rust kan vergaderingen.
HSE	Health Safety & Environment
HVK	Hogere veiligheidskunde
ISO 14001	ISO 14001 is een standaard op het gebied van milieumanagement die werd ontwikkeld door de Internationale Organisatie voor Standaardisatie.
ISO 9001	De ISO 9001:2008 is een norm die eisen stelt aan het kwaliteitsmanagementsysteem van de organisatie.
JC	Johnson Controls
Johnson Controls (afgekort JC)	Als wordt gesproken over Johnson Controls, wordt specifiek bedoeld het Shell account van Johnson Controls.
Lagging en Leading indicatoren	Lagging indicatoren zijn meetgegevens gebaseerd op output, leading indicatoren zijn meetgegevens gebaseerd op het proces en daarop kan worden bijgestuurd
MT	Management Team
NLP	Neuro Linguïstisch Programmeren (NLP) is een model voor doelgerichte verandering. NLP heeft zijn wortels in de psychotherapie, maar wordt ook gebruikt door coaches, trainers, leraren, managers, adviseurs en artsen.
NVVK	Nederlandse Vereniging van Veiligheidskundigen
OHSAS 18001	OHSAS 18001 is een norm die eisen stelt aan het arbozorgsysteem van de organisatie
Onsite/ offsite	Onsite = Op locatie, Offsite = Niet locatie gebonden. Met het offsite team, wordt bijvoorbeeld het centrale team bedoeld.
PDCA-cirkel/ Demingcirkel	De Plan-Do-Check-Act cirkel, een proces waarin permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. Het concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming en wordt daarom wel Demingcirkel genoemd.
RASCI model	Het RASCI-model is een matrix die gehanteerd wordt om de rollen en verantwoordelijkheden van de personen die bij een project of lijnwerkzaamheden betrokken zijn weer te geven. De letters staan voor de volgende termen: R ( <i>Responsible</i> ), A ( <i>Accountable</i> ), S ( <i>Support</i> ), C ( <i>Consulted</i> ), I ( <i>Informed</i> )
Shell	Als in de tekst gesproken wordt over Shell, wordt hiermee bedoeld, Shell Real Estate
Veiligheidscultuur ladder	De veiligheidscultuurladder waarover in dit rapport gesproken wordt kent 5 niveaus, parthologisch, reactief, calculatief, proactief en generatief.

# 1. Inleiding

In dit hoofdstuk staat de achtergrond informatie van het onderzoek. Het algemene gedeelte geeft een beschrijving van het bedrijf waar het onderzoek is uitgevoerd. Vervolgens is in dit hoofdstuk een beschrijving van de aanleiding en de probleemstelling van het onderzoek opgenomen.

## 1.1. Algemeen

In deze paragraaf staat beschreven waar dit onderzoek is uitgevoerd.

### 1.1.1. Wat doet Johnson Controls

Dit onderzoek is uitgevoerd voor het Johnson Controls (JC), account Shell Real Estate Nederland. Johnson Controls heeft sinds 1 februari 2012 het onderhoudscontract voor het beheer van het gebouw en de gebouw gebonden installaties voor vier locaties van Shell Real Estate in Nederland (hierna te noemen als: Shell).

Het account bestaat uit 4 locaties te weten Amsterdam, Assen, Den Haag en Rijswijk. In bijlage A is een beschrijving van de 4 locaties opgenomen.

Johnson Controls is een wereldwijd vooraanstaand technologisch bedrijf met klanten in meer dan 150 landen. Een beknopte toelichting van het bedrijf is te vinden in bijlage A. Op de website van Johnson Controls is te lezen hoe het bedrijf is ontstaan, de organisatie structuur, wat de werkzaamheden zijn en wie de klanten zijn. [www.johnsoncontrols.nl](http://www.johnsoncontrols.nl)

Tot 1 februari 2012 had Sodexo Altys dit contract. De meerderheid van de mensen die nu voor Johnson Controls werkt, is overgekomen van Sodexo Altys. Johnson Controls zit voor het Shell account momenteel, na de transitiefase, nu in een stabilisatiefase. Dit houdt in dat in beginsel de aandacht met name was gericht op de continuïteit van de dienstverlening en dat nu in de stabilisatiefase de bedrijfsprocessen aandacht krijgen en in een volgende verbeterfase zal naar verbetering van de processen worden gekeken. De organisatie heeft momenteel een reactieve manier van werken.

Zowel Johnson Controls als Shell heeft HSE hoog in het vaandel staan. De huidige werknemers van het Shell account hebben reeds een goed bewustzijn op gebied van HSE.

De contractuele afspraken tussen Shell en JC worden maandelijks in een maandrapportage gemonitord en per kwartaal beoordeeld middels een scorecard. Een groot deel van de scorecard bestaat uit HSE gerelateerde zaken.

### 1.1.2. De doelstellingen Johnson Controls, Shell account

Aan het begin van de contractperiode van JC met Shell, heeft het MT van JC Nederland (account Shell Real Estate) met Shell om tafel gezeten en “een droom” geformuleerd, oftewel een gezamenlijke doelstelling. De geformuleerde droom is *“Samenwerking om groei van Shell & JC te stimuleren, door middel van professionalisering, innovatie en passie”*.

Deze droom is vervolgens medio oktober 2012 in een heisessie verder uitgewerkt door de Facility Managers teneinde deze droom een gewenste cultuur te formuleren. Hierbij is uitgegaan van het model van Robert Quinn. In dit model is een onderverdeling gemaakt tussen een Familiecultuur, Adhocratiecultuur, Hiërarchiecultuur en Marktcultuur. In de bijlage B staat een korte toelichting op deze vier culturen. Uit de heisessie is naar voren gekomen dat de gewenste cultuur om de droom te kunnen bereiken een Marktcultuur is.



Figuur 1.1 de “droom” van Shell en JC



In het komende jaar zal dit vertaald worden naar o.a. competenties per functie in de organisatie. Wat tegelijk zal zorgen voor uniformiteit over de verschillende locaties heen.

### 1.1.3. Rol van de veiligheidkundige binnen Johnson Controls, Shell account

De veiligheidkundige wordt binnen JC vertegenwoordigd in de functie van HSE adviseur (Health, Safety & Environment adviseur). Alle 4 de locaties hebben een eigen HSE adviseur, welke functioneel vallen onder de HSE manager. De HSE manager maakt onderdeel uit van het centrale team.

De HSE adviseur is een staffunctionaris en adviseert zowel de werkvloer als het management en alles wat er tussen zit. Omdat de organisatie HSE hoog in het vaandel heeft staan is de organisatie er trots op dat zij voor alle 4 de locaties een 100% toegewijde HSE adviseur heeft. De adviezen van de HSE adviseur worden serieus genomen en over het algemeen opgevolgd.

Momenteel bestaan de werkzaamheden van de HSE adviseur onder meer uit onderstaande taken, dit wisselt enigszins per locatie

- Het plannen, organiseren en houden van Toolbox meetings
- Het doen van incidentonderzoeken (dit gebeurt alleen in Amsterdam, op de andere locaties doet Shell dit)
- Begeleiden van interne en externe audits
- Houden van leveranciersaudits
- Gevraagd en ongevraagd adviseren op gebied van HSE aan het operationele personeel, leidinggevenden en het management
- Fungeren als vraagbaak op gebied van arbeidsomstandigheden en HSE gerelateerde onderwerpen
- Registreert incidentmeldingen, onderneemt actie en bespreekt deze met het management
- Andere voorkomende HSE gerelateerde zaken

De incidenten die gemeld worden zijn niet alleen ongevallen (actual incidenten) maar met name gevaarlijke situaties, gevaarlijke handelingen en bijna ongevallen (potential incidenten). Deze worden voornamelijk gemeld door de werkvloer. Zij melden deze bij de HSE adviseur en deze rapporteert het incident en in opdracht van het management voert de HSE adviseur vervolgens een onderzoek zodat de organisatie van het incident kan leren.

De HSE adviseur onderzoekt alle incidenten. Met incidenten worden ongewenste gebeurtenissen bedoeld, zowel ongevallen (actual incidents) als onveilige handelingen, onveilige situaties en bijna ongevallen (potential incidenten).

Het doel van incidentonderzoeken is om inzicht te krijgen in de directe oorzaak en de achterliggende oorzaken en om hier van te leren. De leerpunten uit incidenten ("lessons learnt" genoemd) hiervan worden over de verschillende locaties gedeeld, en daarnaast ook binnen de rest van JC gedeeld.

## 1.2. Aanleiding

Johnson Controls (JC), Shell Real Estate account heeft veiligheid hoog in het vaandel staan en heeft Goal Zero als doelstelling. Het management geeft naar de medewerkers duidelijk aan dat veiligheid prioriteit nummer 1 is en dat ze alleen willen dat er gewerkt wordt als het ook veilig gebeurt. Als werkzaamheden vervolgens langer duren of meer kosten omwille van veiligheid, houden ze nog steeds vast aan dit principe. Ook wordt er in het selectie proces van nieuwe medewerkers aandacht besteed aan veiligheid, in de zin dat wordt benoemd dat voordat werkzaamheden gestart worden extra stappen moeten worden genomen om te zorgen dat medewerkers ook veilig hun werkzaamheden kunnen gaan uitvoeren. Het is belangrijk dat potentiële nieuwe medewerkers zich bewust zijn dat er hierdoor soms meer tijd gaat zitten in de voorbereiding dan bij sommige andere bedrijven.

JC is ISO 9001 en 14001 gecertificeerd, en heeft een managementsysteem wat is opgebouwd op basis van de OHSAS 18001, welke extern en intern regelmatig worden geauditeerd. Daarnaast vinden er regelmatig audits plaats door de opdrachtgever en handhavers, zoals de gemeente en provincie.

De organisatie heeft er voor gekozen om voor elke locatie een fulltime HSE adviseur aan te stellen. Meerdere malen per jaar houdt JC, naast de periodieke toolboxes, HSE gerelateerde campagnes en trainingen voor het personeel. Daarnaast wordt elk incident, ook potentiële incidenten zoals onveilige situaties, onveilige handelingen en bijna ongevallen, onderzocht door de HSE adviseurs om van de incidenten te kunnen leren en herhaling te voorkomen.

Het management streeft naar Goal Zero en doet er in zijn beleving alles aan om incidenten te voorkomen. Ondanks de vele inspanningen die de organisatie op gebied van HSE doet, gebeuren er toch nog steeds incidenten. De neiging van het management is om daar vervolgens op te reageren door nog meer procedures en/of regels voor te schrijven, en tegelijk geloven ze niet dat dit ook echt zal bijdragen aan de oplossing, maar wat is dit wel de oplossing?

Shell Real Estate heeft begin 2013 het contract opnieuw aan JC gegund en ditmaal voor 5 jaar. De verlenging is mede te danken aan het feit dat Shell Real Estate zeer tevreden is over de HSE performance en het lage aantal incidenten. Onderdeel van het nieuwe contract is dat er ook in de HSE performance een stijgende lijn moet zitten. Dus ook om die reden wil JC het huidige niveau verbeteren.

“Hoe kan het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie verbeterd worden?”

## 1.3. Probleemstelling

**Hoe kan het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie verbeterd worden?**

### 1.3.1. Onderzoeksvragen

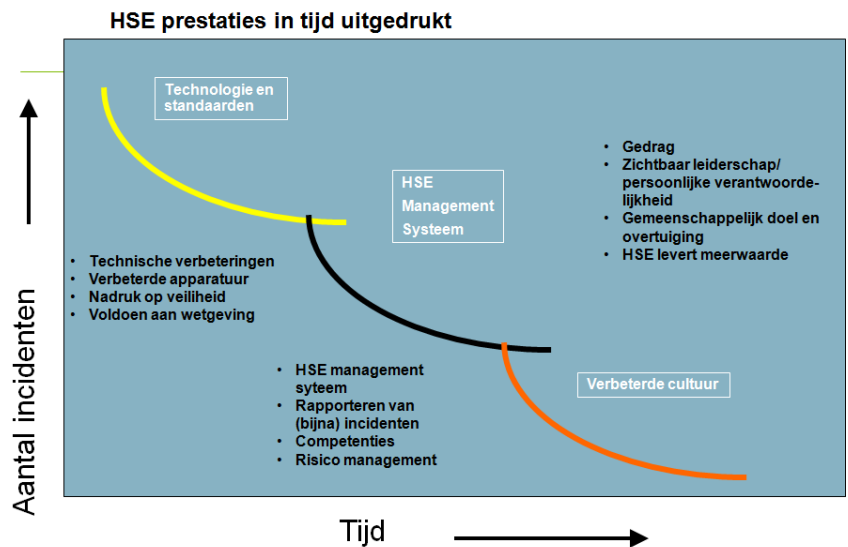
Om antwoord te geven op de probleemstelling zijn eerst onderstaande onderzoeksvragen beantwoord.

- ➔ Waar staat de organisatie op de veiligheidscultuurladder?
- ➔ Hoe kan het huidige niveau verbeterd worden?

## 1.4. Afbakening van het onderzoek

Dit onderzoek richt zich op de Nederlandse tak van de organisatie van Johnson Controls (JC), account Shell Real Estate.

Het veiligheidsbewustzijn wordt bepaald door de veiligheidscultuur van de organisatie. De TU Delft noemt cultuur ook wel een gedragssysteem. Dit onderzoek richt zich daarom op de veiligheidscultuur van de organisatie. Op een themadag van het NVVK (Nederlandse Vereniging van Veiligheidskundigen) heeft Dr. Job Groeneweg (2004) gesteld dat Excellente prestaties alleen worden bereikt door naar de cultuur binnen de organisatie te kijken. James Reason (1997) noemt cultuur ook wel de motor van de organisatie.



Figuur 1.2 laat zien dat na technologie & standaarden en een HSE management systeem er aandacht besteed moet worden aan het verbeteren van de veiligheidscultuur om het aantal incidenten te verlagen. In het hoofdstuk aanleiding van dit rapport staat beschreven dat de organisatie ISO 9001 en 14001 gecertificeerd is en een managementsysteem heeft wat is opgebouwd op basis van de OHSAS 18001. JC heeft een intern audit team waarin onderscheid wordt gemaakt tussen Quality 9001, Environmental 14001 en EHS compliance audit waarvoor een aparte tool wordt gebruikt. Registraties worden bijgehouden en de resultaten van audits worden verwerkt zodat er trendanalyses gedaan kunnen worden. Jaarlijks wordt het onderwerp audits meegenomen in de management review.

Figuur 1.2 veiligheidsprestatie in tijd  
(Bron: Energy Institute: "Uw eigen HSE cultuur begrijpen")

Uit incident onderzoeken van het afgelopen jaar blijkt dat, zoals Reason (2007) dat noemt als "human behaviour" (menselijk gedrag) in veel gevallen de directe oorzaak van de incidenten is geweest. JC heeft procedures of regels die het incident hadden moeten voorkomen en deze blijken bij de onderzochte incidenten ook voldoende bekend bij de betrokkenen, toch gebeuren er nog steeds incidenten. Reason schrijft dat de menselijke factor op zichzelf een risico vormt voor de procedures. Procedures kunnen een risico kunnen gaan vormen omdat de mensen door de procedure geleid worden en niet zelf na blijven denken. Het gevolg is als ze wel een keer verwacht worden zelf na te denken zij over onvoldoende kennis beschikken. Hoeveel beheersmaatregelen in alle mogelijke vormen je ook toevoegt, de factor mens is altijd van invloed.

Omdat de organisatie reeds invulling heeft gegeven aan de eerste twee stappen van figuur 1.2, richt dit onderzoek zich daarom op de volgende stap, het verbeteren van de cultuur op gebied van veiligheid.

Dit onderzoek richt zich niet op: andere accounts van JC en Projecten van het Shell account. Daarnaast vannen Shell Real Estate (sub) contractors en leveranciers buiten het onderzoek, omdat dit buiten de directe invloed ligt van JC.

Shell Real Estate, (sub) contractoren en leveranciers maken wel een groot onderdeel uit van de dagelijkse gang van zaken, maar vallen buiten de directe invloed van JC. Door te zorgen voor een stevige basis bij de vaste bezetting van de JC organisatie, zal dit het gedrag beïnvloeden in de omgang met Shell Real Estate, (sub) contractors en leveranciers.

## 1.5. Opbouw van het rapport

In deze paragraaf staat schematisch weergegeven hoe dit rapport is opgebouwd.

### **Hoofdstuk 1 – Inleiding**

Voor de beeldvorming, begint dit hoofdstuk met een beschrijven van de organisatie waar het probleem zich afspeelt. Vervolgens is toegelicht wat het probleem is en waarom het een probleem is.

### **Hoofdstuk 2 – Werkwijze**

In dit hoofdstuk is te lezen hoe een antwoord is gevonden op de probleemstelling en de onderzoeksvragen.

### **Hoofdstuk 3 – Resultaten en analyse onderzoek**

Naast de resultaten staat ook een analyse van de resultaten in dit hoofdstuk beschreven.

### **Hoofdstuk 4 – Conclusie**

Dit hoofdstuk geeft antwoord op de probleemstelling en onderzoeksvragen.

### **Hoofdstuk 5 – Aanbevelingen**

In dit hoofdstuk staan aanbevelingen uitgewerkt om invulling te geven aan de vragen die in de conclusie zijn beantwoordt.

### **Hoofdstuk 6 – Aanbeveling voor implementatie**

De aanbevelingen uit hoofdstuk 5, zijn in dit hoofdstuk verwerkt tot een aanbeveling voor de fasering van het implementeren van deze aanbevelingen.

### **Hoofdstuk 7 – Bronnenlijst**

In het laatste hoofdstuk van dit rapport is een opsomming te vinden van de bronnen die bij de totstandkoming van dit rapport zijn geraadpleegd.

De bronnenlijst bestaat uit een literatuurlijst en geraadpleegde internetpagina's.

## **BIJLAGEN**

Na het laatste hoofdstuk zijn de bijlagen toegevoegd.

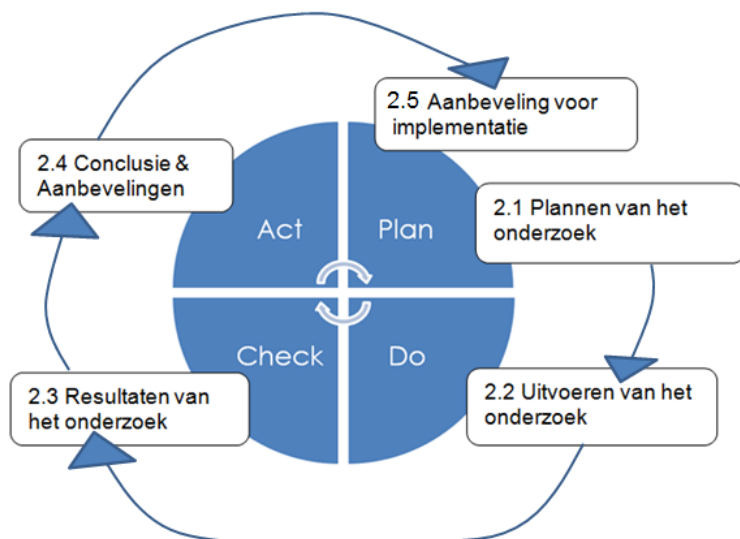
In de tekst wordt regelmatig verwezen naar bijlagen, deze zijn toegevoegd op volgorde van verwijzingen. In principe is het rapport ook zonder gebruikmaking van de bijlagen leesbaar.

## 2. Werkwijze van het onderzoek

Als we het hebben over veiligheid hebben we het over een proces van continue verbetering. Een proces waarin permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. Het meest gebruikte model hiervoor is de PDCA-cirkel (Plan-Do-Check-Act). Het concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming en wordt daarom ook wel de Deming-cirkel genoemd.

De Deming-cirkel is vrijwel hetzelfde als de "beheerscyclus zoals die ontwikkeld werd voor projectmatig werken. Om die reden is dit onderzoek opgebouwd aan de hand van dit model en is de werkwijze, zoals in dit hoofdstuk beschreven, onderverdeeld in de stappen van de Deming-cirkel (zie figuur 2.1).

In bijlage C is toelichting te lezen over de Deming-Cirkel



Figuur 2.1 Demingcirkel van de werkwijze van het onderzoek

### 2.1. Plannen van het onderzoek (Plan)

#### 2.1.1. In kaart brengen van het probleem

Allereerst is het probleem in kaart gebracht door antwoord te geven op de vragen:

- Wat is het probleem?
- Waarom is het een probleem?
- Waar is het een probleem?

Dit is geformuleerd in een probleemstelling met onderzoeksvragen.

#### 2.1.2. Uitvoeren controle op meting met groepsgesprek

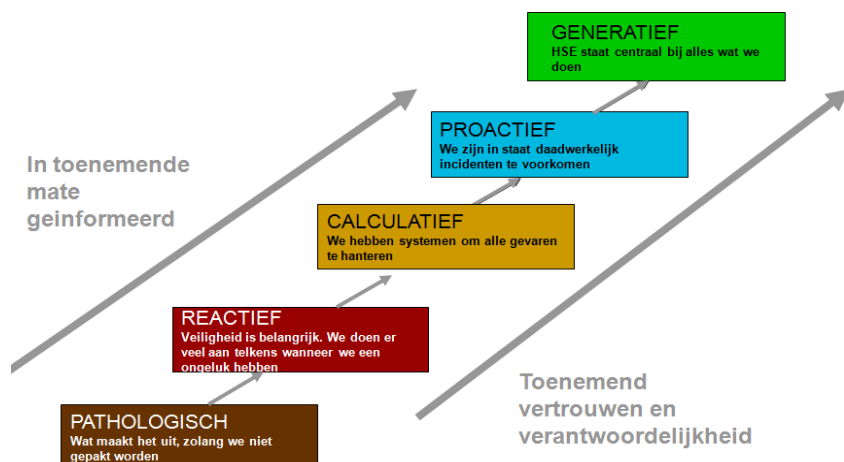
Om antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag "Waar staat de organisatie op de veiligheidscultuurladder?" is gekozen om een meting uit te voeren met behulp van de Hearts & Minds (H&M) module "Begrijpen van je cultuur". Deze module geeft inzicht waar de organisatie staat op de veiligheidscultuur ladder.

Er is gekozen voor deze methode omdat het onderzoek wordt uitgevoerd op het Shell account en H&M is ontwikkeld voor Shell door de universiteiten van Leiden, Manchester en Aberdeen. Daarnaast is de module laagdrempelig en sluit daarom aan bij de doelgroep.

H&M maakt gebruik van de veiligheidscultuurladder zoals James Reason (1997) deze heeft vormgegeven nadat Western (1993) aanvankelijk een cultuurladder van 3 niveaus had gedefinieerd.

Deze ladder onderscheidt 5 niveaus;

- Pathologische; "Wat maakt het uit zolang we maar niet gepakt worden";
- Reactief; "Veiligheid is belangrijk: We doen er veel aan telkens wanneer we een ongeluk hebben";
- Calculatief; "We hebben systemen om alle gevaren te managen";
- Proactief; "We proberen incidenten te voorkomen";
- Generatief; "HSE staat centraal bij wat we doen".



Figuur 2.2 veiligheidscultuurladder (Bron: Hearts & Minds, "begrijp je cultuur")

Een toelichting op H&M is opgenomen in bijlage D en een toelichting op de module “Je cultuur begrijpen” en zoals deze voor dit onderzoek is uitgevoerd, is opgenomen in bijlage E, uitgebreidere informatie is te vinden op we website: [www.eimicrosites.org/heartsandminds](http://www.eimicrosites.org/heartsandminds)

De meting is uitgevoerd op de vier locaties, met een aparte sessie voor het management/ leidinggevenden en de overige medewerkers (werkvoorbereiders, monteurs, handyman, movers, administratie, etc).

De sessies zijn begeleid door de HSE adviseur van JC van de locatie Amsterdam, samen met de HSE manager van JC van het Shell account.

### 2.1.3. Uitvoeren controle op meting met interactief groepsgesprek

Wegens het lage aantal medewerkers waarmee de meting (zoals in 2.1.2 omschreven) is gedaan, is deze meting statistisch gezien niet representatief. Om die reden heeft er aansluitend op de meting een interactief groepsgesprek plaatsgevonden. Dit is een kwalitatief onderzoek met als doel een controle uit te voeren op de gemeten gegevens.

De doelgroep is dezelfde als bij het meten van de cultuur, het interactieve groepsgesprek vond aansluitend op deze cultuurmeting plaats.

Het doel van dit onderzoek is om informatie te verkrijgen over de meningen, wensen en behoeftes van de doelgroep. Aan de hand daarvan kan worden getoetst of het beeld wat uit de meting komt, klopt met de beleving en de voorbeelden van de praktijk van de medewerkers.

Er zijn tijdens dit groepsgesprek 3 vragen gesteld:

#### **1) Kun je praktijkvoorbeelden benoemen waaruit blijkt dat we op het gemeten cultuurniveau staan?**

De praktijkvoorbeelden geven een beeld hoe de organisatie in de praktijk acteert op gebied van veiligheid.

#### **2) Hoe kunnen we volgens jou als organisatie en als individu de volgende stap gaan maken op de cultuurladder?**

Deze vraag geeft een beeld over de huidige situatie hoe medewerkers omgaan met veiligheid, hoe ze hier tegenaan kijken en geeft ook een beeld waar zij behoefte aan hebben om verder te kunnen groeien op gebied van veiligheid. Op basis van de antwoorden die daarop gegeven zijn kan gekeken worden bij welke trede deze uitspraken passen.

#### **3) Wat gaat er op deze locatie allemaal goed op HSE gebied en kunnen andere locaties mogelijk van leren?**

Deze vraag is als afsluiting van de sessies aan de deelnemers gevraagd. Deze vraag was er met name op gericht om als afsluiting de deelnemers te laten focussen op wat er op die locatie allemaal al wel goed gaat en wat goede oplossingen/maatregelen zijn voor die locatie. Op veel punten was dit een herhaling van de antwoorden die bij vraag 1 zijn gegeven.

De antwoorden/ reacties op deze vragen zijn genoteerd wanneer meerdere medewerkers dit een goed voorbeeld of aanbeveling vonden en passend bij de huidige organisatie.

Het voordeel van deze manier van onderzoeken is de mogelijkheid tot doorvragen. Daarnaast is het kwalitatief onderzoek een goede manier om de doelgroep zelf te laten meedenken over de oplossing. Aanbevelingen die hier eventueel uit voortkomen zullen eerder gedragen worden.

Het nadeel bij deze manier van onderzoeken, is dat de resultaten niet statistisch representatief zijn, maar een indicatie geven van wat er leeft onder de doelgroep.

Daarnaast zou het kunnen dat medewerkers “wenselijke antwoorden” geven, waarbij ze zelf aannames doen wat wenselijk is. Om die reden is tijdens de sessie gepoogd een open en veilige sfeer te creëren, o.a. door de deelnemers bewust geen presentielijst te laten tekenen. Daarnaast is er voor gekozen om voor het management/ leidinggevenden en uitvoerende medewerkers gescheiden sessies te plannen.

Verder is toegelicht dat de meest wenselijke antwoorden, die antwoorden zijn die een eerlijk beeld geven van de werkelijkheid.

Bij de HSE adviseurs van de locaties is achteraf gecheckt, of het verkregen beeld past bij de organisatie.

De resultaten zijn door de auteur van dit rapport samen met de HSE manager beoordeeld of de argumenten en verbeter ideeën het gemeten niveau kunnen bevestigen.

#### 2.1.4. Uitvoeren controle op meting met logische niveaus

De uitkomsten van de onderzoeken zoals in 2.1.2 en 2.1.3 genoemd, vormden de basis voor dit onderzoek. Met dit onderzoek kan antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag “Hoe kan het huidige niveau verbeterd worden?”.

Er is gekozen om hiervoor een model uit NLP (Neuro Linguïstisch Programmeren) te gebruiken, namelijk “Logische niveaus van ordening”. Er is bewust gekozen voor een minder gangbaar model binnen de veiligheidskundige wereld. Omdat er al veel over veiligheidscultuur is geschreven is gekozen om een andere invalshoek te gebruiken.

NLP heeft een oplossingsgerichte benadering en heeft o.a. als vooronderstelling dat mensen alle hulpbronnen in zich hebben. Daarmee wordt bedoeld dat mensen vaak meer weten en kunnen dan ze denken, en ze vaak meer weten en kunnen dan ze beseffen. O.a. deze vooronderstelling van het NLP gedachtegoed sluit goed aan bij de wens van de organisatie om zich te ontwikkelen.

De NLP Logische niveaus zijn een krachtige manier om over verandering na te denken, door ze te beschouwen als een model dat verschillende categorieën informatie van de doelstelling bevat.

In bijlage F staat een nadere toelichting op NLP en in bijlage G staat een toelichting op de logische niveaus.

De logische niveaus zijn eerst ingevuld voor de trede welk gemiddeld uit de meting komt (afgerond op een heel getal).

Het model is voor dit niveau ingevuld zoals de ideale situatie van deze trede eruit ziet.



Figuur 2.3 logische niveaus van ordening (bron: www.pharos-advies.nl)

De logische niveaus voor de gemeten score is ingevuld op basis van;

- Beschrijvingen van die specifieke trede van de veiligheidscultuurladder zoals deze in H&M wordt beschreven,
- Literatuuronderzoek, onder meer Job Groeneweg, James Reason hebben hier over geschreven. (zie de bronnenlijst voor de geraadpleegde literatuur).

Dit ingevulde model is vervolgens vergeleken met de huidige situatie.

Voor de huidige situatie is gebruik gemaakt van;

- De inbreng tijdens het interactieve groepsgesprek;
- Documentonderzoek management systeem JC;
- Managementsysteem;
- De bedrijfsdoelstellingen;
- Functieprofielen;
- Scorecard resultaten.

Als controle is het ingevulde model voor de huidige situatie nog getoetst bij een doorsnee van de medewerkers om bij hen te toetsen of het beeld klopt met de hun beleving van de huidige situatie. Voor elke locatie is dit de HSE adviseur geweest, 1 MT lid geweest, één werkvoorbereider en minimaal één monteur.

Door het model met de gemeten score te vergelijken met de huidige situatie, wordt per categorie inzichtelijk waar de organisatie zit ten opzichte van de gemeten score. Dit geeft inzicht in de categorieën die vooruit lopen of achterblijven en op basis daarvan kan worden bepaald welke categorieën extra aandacht verdienen.

Omdat het model van logische niveaus is ingevuld voor de, naar boven afgeronde score uit de meting, ligt dit niveau binnen bereik en kan het model als gewenste situatie fungeren. Op die manier kan bepaald worden welke categorieën van de logische niveaus nog aandacht moeten krijgen om als organisatie op dit niveau kan te komen.

## 2.2. Uitvoeren van het onderzoek (Do)

### 2.2.1. Uitvoering van cultuurmeting met de module “je cultuur begrijpen”

Het opkomstpercentage lag voor alle locaties op 90-100%.

De aantallen aanwezigen is in onderstaande tabel weergegeven.

Tabel 2.1 Aantal aanwezigen per sessie

Groep	locatie:	Amsterdam (STCA)	Assen (NAM)	Den Haag (HQ)	Rijswijk (STCR)
Management		6	7	9	5
Uitvoerend personeel		16	16	16	15

### 2.2.2. Uitvoeren controle op meting met groepsgesprek

Het interactieve groepsgesprek heeft aansluitend op de cultuurmeting plaatsgevonden. In alle sessies is een open gesprek ontstaan rondom de voorgenomen twee onderwerpen.

### 2.2.3. Uitvoeren controle op meting met logische niveaus

Na aanleiding van de uitslag van de cultuurmeting, is de gemiddelde score afgerond naar boven, naar een heel getal en zijn de logische niveaus ingevuld voor een organisatie met een proactieve veiligheidscultuur.

Door de logische niveaus voor een proactieve cultuur in te vullen, kan dit model gezien worden als gewenste situatie. Dit geeft inzicht in de categorieën die nog verder ontwikkeld moeten worden om door te groeien naar een proactieve veiligheidscultuur.

## 2.3. Resultaten en analyse van het onderzoek (Do)

De resultaten van de drie onderzoeken tezamen geven antwoord op de vraag waar de organisatie staat op de veiligheidscultuurladder en hoe het huidige niveau verbeterd kan worden.

### 2.3.1. Cultuurmeting

De resultaten van het onderzoek van de meting zijn weergegeven in verschillende diagrammen. Er is o.a. een diagram opgenomen in het rapport waarin de locaties met elkaar worden vergeleken en er is een diagram toegevoegd waarin een onderscheid is gemaakt tussen de groep management/leidinggevenden en de uitvoerenden.

Een analyse van de auteur is toegevoegd met een toelichting en verklaring van de resultaten.

### 2.3.2. Interactief groepsgesprek

De resultaten voor de interactieve groepsgesprekken zijn weergegeven in een verslag van de opmerkingen en reacties die door de deelnemers zijn gemaakt.

Een analyse van de auteur is toegevoegd met een toelichting en verklaring van de resultaten.



### 2.3.3. Logische niveaus

De resultaten van het onderzoek met de logische niveaus zijn schematisch weergegeven in een tabel, waarbij per categorie (logisch niveau) het gemeten niveau wordt weergegeven (op heel getal afgerond naar boven) en in de kolom daarnaast de huidige situatie.

Voor een aantal categorieën is hierbij een onderscheid gemaakt tussen 3 verschillende rollen met betrekking tot HSE. Hierbij is onderscheid gemaakt tussen management/leidinggevenden, uitvoerende medewerkers en de rol van de HSE adviseur, omdat de invulling per rol verschillend.

## 2.4. Conclusie & Aanbevelingen (Act)

De uitkomsten van de cultuurmeting gecombineerd met controle op de meting middels het interactieve groepsgebesprek, en de vergelijking die is gemaakt aan de hand van de logische niveaus, geven een compleet beeld waar groeimogelijkheden zitten voor de organisatie, en geeft daarmee antwoord op de probleemstelling.

### 2.4.1. Conclusie

Op basis van de resultaten van de onderzoeken, kan antwoord worden gegeven op de probleemstelling en onderzoeksvragen.

### 2.4.2. Aanbevelingen

Op basis van de conclusie kunnen aanbevelingen worden geformuleerd die antwoord geven op de probleemstelling, "Hoe kan we het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie verbeterd worden?"

Voor het formuleren van de aanbevelingen is literatuuronderzoek gedaan met als doel te onderzoeken hoe aanbevelingen de hoogste kans van slagen hebben, door de acceptatie van de aanbevelingen te verhogen.

De belangrijkste literatuur die hiervoor is geraadpleegd is o.a.:

- De behoeftehiërarchie van Maslow;
- De motivatietheorie van Herzberg;
- Stephen R. Covey – Die de theoriën van Maslow en Herzberg naast elkaar zet;
- De verwachtingstheorie van Victor Vroom;
- Adviseren als tweede beroep, Hannah Natans

Een volledige literatuurlijst is te vinden in de bronnenlijst van dit rapport.

Voor de aanbevelingen is een Kosten-batenanalyse gemaakt. Dit is een evaluatiemethode waarbij de verwachte kosten worden afgewogen ten opzichte van de te verwachten baten, zodat de meest voordelige oplossing kan worden gekozen

Daarnaast is voor elke aanbeveling inzichtelijk gemaakt wat de positieve en negatieve neveneffecten zijn.

## 2.5. Aanbeveling voor implementatie (Plan)

Om te zorgen dat de aanbevelingen inderdaad leiden tot de doelstelling, is het op de juiste wijze implementeren van de aanbevelingen cruciaal.

Er is daarom een apart hoofdstuk opgenomen in dit rapport voor het implementeren van de aanbevelingen.

In de aanbeveling voor het implementeren, zijn de neveneffecten van de aanbevelingen meegenomen om te zorgen dat deze zo veel mogelijk beheerst kunnen worden.

Er is een fasering aangebracht waar alle aanbevelingen uit hoofdstuk 5 een onderdeel van zijn.

### 3. Resultaten en analyse onderzoek

In dit hoofdstuk staan de resultaten weergegeven van de onderzoeken die zijn uitgevoerd. Daarnaast is er een analyse gedaan van de resultaten om uitkomsten te verklaren.

#### 3.1. Cultuurmeting aan de hand van module “je cultuur begrijpen”

In onderstaande tabel 3.1 staat de gemiddelde score per locatie van de cultuurmeting die is gedaan met behulp van de module “je cultuur begrijpen” van Hearts & Minds.

De scores staan gelijk aan de tredes op de veiligheidscultuurladder.

Betekenis scores:

- 1 = pathologisch
- 2 = reactief
- 3 = calculatief
- 4 = proactief
- 5 = generatief

Tabel 3.1 Gemiddelde scores per locatie

locatie	Amsterdam	Assen	Den Haag	Rijswijk
gemiddelde score	3,96	3,22	4,03	3,60

Het feit dat het resultaat van Assen gemiddeld iets lager ligt hoeft niet te betekenen dat deze locatie ook daadwerkelijk lager op de ladder staat. Voor deze locatie is om organisatorische redenen gekozen om de meting en het interactieve gedeelte in gemengde groepen te laten plaatsvinden van het management/ leidinggevenden met het uitvoerende personeel. Mogelijk heeft dit de score beïnvloed.

Grafiek 3.1 Gemiddelde score per locatie voor de groepen management en medewerkers



Hoewel de verwachting was, gebaseerd op de theorie vanuit Hearts & Minds, dat het management hoger zou scoren bij deze meting dan de overige medewerkers, laat het resultaat van deze meting voor alle vier de locaties het tegenovergestelde zien.

De verklaring hiervoor kan in verschillende oorzaken worden gezocht.

- Maandelijks wordt er een managementrapportage gemaakt die wordt besproken met de opdrachtgever Shell, en per kwartaal wordt de scorecard gemaakt welke met Shell wordt besproken en waar JC financieel op wordt afgerekend. Het management en leidinggevenden zijn hier meer mee bezig dan de uitvoerenden. Hierdoor zijn ze mogelijk gefocust op deze meetmomenten. De managementrapportage en scorecard bestaan uit lagging indicatoren (achteraf meten wat er is gebeurd). Het beoordelen en sturen op lagging indicatoren past bij een reactieve manier van sturen, doordat achteraf de uitkomst gemeten als het al heeft plaatsgevonden en op basis daarvan wordt er bijgestuurd. Mogelijk dat het management door deze manier van rapporteren is beïnvloed in het sturen op de dagelijkse gang van zaken. Uitvoerende medewerkers worden niet/nauwelijks betrokken bij deze rapportages en worden door focus op rapportage en scorecard minder beïnvloed.
- In bijlage H is te zien in de tabel waarin een onderscheid is gemaakt tussen de verschillende dimensies zoals de module deze kent (zie bijlage E). Hoewel de medewerkers gemiddeld hoger

scoren dan het management en leidinggevenden, scoort het onderdeel Betrokkenheid en leiderschap wel lager, maar niet aanzienlijk lager. Mogelijk dat de oorzaak hiervan is dat medewerkers de HSE adviseur zien als een onderdeel van het management. Hoewel de HSE adviseur geen MT lid is, is deze wel aanwezig bij de lokale MT meeting en staat het bureau van de HSE adviseur ook gegroepeerd bij het lokale management. Daarnaast heeft de HSE adviseur ook regelmatig overleg met het lokale management van Shell Real Estate.

### **3.2. Controle op meting aan de hand van interactief groeps gesprek**

In bijlage I is een lijst met de aantekeningen van de sessies toegevoegd.

Niet alle opmerkingen zijn genoteerd in dit verslag omdat veel zaken in vertrouwen zijn gezegd.

Het beeld was over alle locaties nagenoeg hetzelfde, en de deelnemers kwamen met vergelijkbare voorbeelden en verbetervoorstellen.

Uit de interactieve groeps gesprekken blijkt dat medewerkers proactieve praktijkvoorbeelden bedoelen te noemen, welke na doorvragen reactief blijken te zijn. Zo komen medewerkers met voorbeelden van acties die zijn genomen na aanleiding van een gebeurtenis, wat wijst op een reactieve reactie.

Uit deze reacties blijkt wel dat er niet altijd duidelijk gecommuniceerd wordt (of in elk geval komt het niet over), dat bepaalde dingen die veranderen een aanleiding hebben. Dat medewerkers bijvoorbeeld een extra training krijgen over omgang met rolsteigers, omdat er een incident met een rolsteiger is gebeurd.

Een veel gehoorde uitspraak bij het uitvoerend personeel, in verschillende contexten is: "ik hoor er (daarna) niets meer van" of een soortgelijke uitspraak. Dit duidt op een reactieve houding. Bij de vraag wat mensen er zelf aan hebben gedaan, of de vraag of ze er zelf al iemand een vraag over hebben gesteld, blijft het veelal stil en vinden medewerkers dat niet bij hun taken/ verantwoordelijkheid horen.

De gemeenschappelijke wens van uitvoerenden ten aanzien van verbeteringen op gebied van HSE, is het verstrekken van informatie en terugkoppelingen. Hieruit blijkt ook dat er weinig informatie wordt verstrekt door de leidinggevenden en het management naar de werkvloer en van het management naar de leidinggevenden.

Op de vraag waar ze dan meer informatie over zouden willen en hoe ze die dan zouden willen krijgen, blijken ze voorbeelden te noemen zoals deze al zijn georganiseerd, alleen zichtbaar wordt dit niet zo ervaren. Zoals terugkoppelingen van incidenten tijdens toolboxen te bespreken.

Daarnaast geven leidinggevenden ook aan dat ze eigenlijk meer op de werkvloer zouden willen komen en daar meer tijd voor zouden willen maken, maar dat niet altijd lukt.

Medewerkers, maar ook leidinggevende geven aan meer behoefte te hebben aan het delen van incidenten over de verschillende locaties heen.

Verder geven medewerkers het als positief te ervaren dat er een HSE adviseur waar je altijd bij terecht kunt en die je alles kunt vragen.

Medewerkers geven ook aan dat er een grote collegialiteit is met bereidheid om elkaar te helpen.

### **3.3. Controle op meting aan de hand van logische niveaus**

De uitkomst van de cultuurmeting, is gemiddeld uitgekomen op een 4, een proactieve organisatie (naar boven afgerond op een heel getal).

Zoals toegelicht in het hoofdstuk "Werkwijze" is het model van de logische niveaus ingevuld proactieve organisatie.

De logische niveaus voor een proactieve organisatie en de logische niveaus voor de huidige situatie, is in een tabel weergegeven en als bijlage J toegevoegd.

## 4. Conclusie

In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de onderzoeksvragen welke hebben geleid tot het antwoord op en de probleemstelling. De conclusies zijn gebaseerd op de resultaten van de onderzoeken.

### 4.1. Waar staat de organisatie op de veiligheidscultuurladder?

De missie en doelstellingen van de organisatie zitten op een proactief veiligheidsniveau. Op operationeel vlak bevindt de organisatie zich op een reactief/ calculatief niveau.

Hoewel medewerkers de beleving hebben dat ze op proactief niveau functioneren, blijkt uit praktijkvoorbeelden en verbetervoorstellen dat de organisatie nog niet in alle opzichten op een proactieve wijze functioneert. Zo zijn medewerkers erg afwachten "ik heb nog niets gehoord", ipv dat ze zelf ergens achteraan gaan om het te weten te komen. Ook melden ze wel onveilige situaties en handelingen, maar is de verwachting dat de HSE adviseur hier dan wat aan gaat doen.

Het beeld wat tijdens de interactieve sessies is ontstaan, is het beeld van een organisatie die zich voornamelijk begeeft op een reactief/ calculatief niveau, maar waarbij een proactief niveau wel binnen het bereik ligt. Zonder uitzondering en met overtuiging hebben de deelnemers aangegeven veiligheid heel belangrijk te vinden. De argumenten hoe hier invulling aan gegeven moet worden, bevinden zich alleen nog niet op een proactief niveau. Hoe er veilig gewerkt moet worden is vooral aan de HSE adviseurs om te bepalen. Dit komt vooral doordat medewerkers zich niet competent genoeg voelen om hier over na te denken en beslissingen in te nemen.

Daarnaast wordt er van medewerkers verwacht dat zij zich houden aan regels en procedures ipv dat initiatieven en pro activiteit gestimuleerd wordt, dit duidt op een calculatief niveau.

### 4.2. Hoe kan het huidige niveau verbeterd worden?

Om een stap te maken op de cultuurladder zal er een verschuiving moeten plaatsvinden in de HSE taken en verantwoordelijkheden. Hiervoor is het belangrijk dat de organisatie investeert in de ontwikkeling van vaardigheden en competenties van management, leidinggevenden en medewerkers op HSE gebied. Op die manier ligt een proactieve veiligheidscultuur binnen het bereik van de organisatie. Temeer omdat een marktcultuur ook een proactieve werkwijze van de medewerkers vereist.

### 4.3. Hoe kan het veiligheidsbewustzijn binnen de organisatie verbeterd worden?

Aansluitend op de organisatiedoelstelling van een markgerichte cultuur, past de doelstelling van een proactieve veiligheidscultuur als volgende stap op gebied van veiligheidsbewustzijn.

Door taken en verantwoordelijkheden op gebied van HSE bij het management en leidinggevende te leggen wordt meer betrokkenheid en een hoger verantwoordelijkheidsgevoel voor HSE bewerkstelligd. De rol van de HSE adviseur zal daardoor veranderen van operationele adviseur naar HSE coach voor leidinggevenden en management.

Door te zorgen dat HSE onderdeel is van het bedrijfsproces, waarbij eigen- en lijnverantwoordelijkheid wordt genomen op gebied van veiligheid, zal het veiligheidsbewustzijn naar een hoger niveau groeien. Dit houdt in dat er een verschuiving van HSE taken en verantwoordelijkheden van de HSE adviseur naar het management, de leidinggevenden en de medewerkers moeten plaatsvinden. De HSE adviseur zal daarbij een rol krijgen als tactisch adviseur ipv operationeel adviseur en zal als coach moeten gaan fungeren voor leidinggevende en het management voor de verschuivende HSE taken. Door de HSE adviseur als coach in te zetten, zal er een kennisoverdracht gaan plaatsvinden die zorgt dat de kennis geborgd blijft binnen de organisatie.

## 5. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn aanbevelingen geformuleerd die antwoord geven op de doelstelling en een uitwerking zijn van de conclusies van dit rapport.

Omdat de aanbevelingen met elkaar samenhangen is in hoofdstuk 6 een aanbeveling opgenomen voor een fasering van de aanbevelingen.

Er is een kosten en baten analyse aan dit hoofdstuk toegevoegd voor alle aanbevelingen tezamen, wederom omdat de aanbevelingen met elkaar samenhangen.

In de kosten-batenanalyse is, waarbij de verwachte kosten worden afgewogen ten opzichte van de te verwachten baten voor één of meerdere onderwerpen, zodat de meest voordelige oplossing kan worden gekozen

Daarnaast zijn per aanbeveling de neveneffecten in kaart gebracht.

### 5.1. Kosten-batenanalyse

Voor het invoeren van de in dit hoofdstuk genoemde aanbevelingen is een kosten-batenanalyse gemaakt. De aanbevelingen zijn van organisatorische aard en om die reden is er geen begroting toegevoegd.

Kosten	Baten
<ul style="list-style-type: none"><li>• De aanbevelingen zijn van organisatorische aard en om die reden is er geen begroting toegevoegd. De maatregelen kunnen grotendeels worden ingevoerd door middel van kennisoverdracht binnen de organisatie.</li><li>• De investering die de organisatie voor de aanbevelingen zal moeten doen zit in investering in tijd voor persoonlijke ontwikkeling.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Op lange termijn leveren de implementatie van de aanbevelingen een efficiëntere werkwijze op (zie ook bijlage D)</li><li>• Het aantal incidenten zal op omlaag gaan</li><li>• Minder incidenten betekend ook minder verzuim door incidenten</li><li>• Minder incidenten leveren een hogere score op, op de Balanced Scorecard</li><li>• Daarnaast zijn er nog kwantificeren baten te benoemen zo kan een goede veiligheidscultuur bijdragen aan een positieve reputatie</li><li>• Op lange termijn zou de organisatie minder HSE adviseurs hoeven te hebben.</li></ul>

## 5.2. Aanbeveling 1

HSE verantwoordelijkheid bij de operationele lijn leggen.

Overweeg hierbij om het huidige RASCI model te gebruiken voor het inrichten van de HSE taken en verantwoordelijkheden.

### 5.2.1. Neveneffecten

#### Voordelen

- HSE mindset verder de organisatie in door laten sijpelen
- Commitment aan doelstellingen van de eigen organisatie
- Medewerkers gaan zich verantwoordelijk voelen voor HSE
- Management, leidinggevenden en medewerkers krijgen de mogelijkheid om leiderschap te tonen op gebied van HSE
- Een proactieve veiligheidscultuur draagt bij aan een marktcultuur, wat de doelstelling is van de organisatiecultuur
- Op lange termijn kosten besparend doordat er efficiënter wordt gewerkt (zie bijlage D)
- Ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers
- Door HSE adviseur een coachende rol te geven wordt kennis in de organisatie geborgen en hoeven er geen extra kosten te worden gemaakt

#### Nadelen

- Weerstand, door gevoel dat medewerkers nog meer op hun bord krijgen
- Onjuiste keuzes in het nemen van verantwoordelijkheid door gebrek aan de juiste competenties en/of vaardigheden
- Door tijd gebrek blijven de taken liggen
- Door verschuiving van de taken/ verantwoordelijkheden zullen er ook andere competenties en vaardigheden nodig zijn om deze uit te voeren
- Investering in ontwikkeling van de medewerkers op gebied van competenties en vaardigheden
- De valkuil van een proactieve organisatie is te snel willen, het is dus belangrijk hier bij stil te staan en geduldig te hebben, een cultuur verandering is namelijk een proces (zie bijlage K voor de kernkwadrant van een proactieve organisatie)
- Meer incidentmeldingen omdat mensen zich meer veiligheidsbewust zijn en meer onveilige situaties en handelingen zien. Hierdoor zal de werklast worden verhoogd met betrekking tot van de verwerking van incidentmeldingen en het uitvoeren van incidentonderzoeken.

## 5.3. Aanbeveling 2

Medewerkers meer informeren over veiligheid gerelateerde onderwerpen zoals:

- Terugkoppelingen van incidenten
- Wijzigingen van procedures
- Bij het zoeken naar oplossingen, medewerkers vragen mee te denken.

Zorg dat duidelijk staat omschreven door wie, welke informatie op wat voor manier naar wie communiceert. Zorg daarbij ook dat dit bij iedereen bekend is, dan weet de doelgroep ook wat ze kunnen verwachten.

Neem dit onderwerp zo mogelijk mee in het RASCI model voor de HSE taken en verantwoordelijkheden.

### 5.3.1. Neveneffecten

#### Voordelen

- Vanuit de theorie van Hearts & Minds wordt aangegeven dat een volgende stap op de cultuurladder bevorderd kan worden door medewerkers in toenemende mate te informeren, en in toenemende mate vertrouwen en verantwoordelijkheid te geven
- Tijdens de interactieve groeps gesprekken hebben medewerkers aangegeven behoefte te hebben aan meer informatie en meer betrokkenheid.

#### Nadelen

- Er moet extra inspanningen worden verricht door degene die de informatie moeten verspreiden.

'Groeien in veiligheidsbewustzijn'

## 5.4. Aanbeveling 3

De verschoven HSE taken en verantwoordelijkheden borgen in de functieomschrijvingen van de verschillende functies, welke daardoor onderdeel zijn van de coaching gesprekken, functioneringsgesprekken en beoordelingen.

Zorg er daarbij ook voor dat er leading prestatie indicatoren worden opgenomen op gebied van hse, zodat medewerkers hier zelf invloed op kunnen uitoefenen.

### 5.4.1. Neveneffecten

#### Voordelen

- De verschuiving van de HSE taken en verantwoordelijkheden worden geborgd in bestaande functieprofielen en daardoor meegenomen in de beoordelingscyclus
- Doordat nieuwe taken en verantwoordelijkheden onderdeel worden van de beoordelingscyclus, kunnen medewerkers worden beloond voor hun prestaties op gebied van de HSE taken en verantwoordelijkheden die voor hun functie worden benoemd
- Naast de individuele motivatie om zelf aan de competenties te werken, zal in deze gesprekken moeten worden besproken welke vaardigheden verder ontwikkeld moeten worden en bijvoorbeeld extra training/scholing nodig is
- Mogelijkheid voor medewerkers om zich te ontwikkelen
- Op leading prestatie indicatoren hebben medewerkers zelf invloed, wat motiverend werkt voor de medewerkers.

#### Nadelen

- Mogelijkheid dat medewerkers een herwaardering van hun functie willen, dit kan financiële consequenties hebben voor de organisatie
- Medewerkers ontwikkelen niet de juiste competenties en ontwikkelen niet de juiste vaardigheden
- Het vereist van leidinggevenden coachende competenties om hun medewerkers in hun ontwikkeling te kunnen begeleiden.

## 5.5. Aanbeveling 4

Neem de cultuurverandering op in de jaarlijkse managementreview waarin de aanbevelingen uit dit rapport worden geëvalueerd.

Daarbij kan gedacht worden aan de volgende vragen:

- Hebben de aanbevelingen het gewenste effect.
- Is er nog meer nodig om het gewenste resultaat te bereiken.
- Klopt de inschatting van de kosten nog of zijn er toch onvoorziene kosten gemaakt.

### 5.5.1. Neveneffecten

#### Voordelen

- De effecten en neveneffecten van de aanbevelingen kunnen worden geëvalueerd en het plan van aanpak kan hieraan worden bijgesteld

#### Nadelen

- Dit vraagt tijd op de agenda om tijdens de managementreview te bespreken

## 6. Aanbeveling voor implementatie

Om de neveneffecten te beheersen zal er een fasering moeten plaatsvinden in de implementatie van de aanbevelingen.

Daarbij is het aanleren van nieuwe vaardigheden cruciaal voor het laten slagen. Vervolgens zal er gecoacht moeten worden op deze nieuwe vaardigheden. Daarnaast zullen de nieuwe vaardigheden in de beoordelingscyclus opgenomen moeten worden zodat er ook getoetst, beoordeeld en bijgestuurd kan worden op deze vaardigheden.

Onderstaand schema kan voor de implementatie gebruikt worden als hulpmiddel voor het MT om invulling te geven aan de implementatie.

Actie	Actiehouder(s)	Opmerking
Keuze maken of de aanbevelingen direct voor de hele organisatie ingevoerd worden of eerst 1 locatie	MT	Keuzeafweging: <b>Direct invoeren over alle locaties</b> +totale planning duurt korter +efficiënter +management kan elkaar helpen bij invoering cq er kan informatie uitwisseling plaatsvinden +draagt bij aan de organisatiedoelstelling van uniformiteit over de locaties -er is geen "proeftuin" om van te leren -moeilijker om bij te sturen <b>Eerst voor één locatie invoeren</b> +de leerpunten kunnen gebruikt worden voor de implementatie op de andere locaties -totale implementatie duurt langer -uniformiteit over de locaties heen duurt langer, doordat eerst op één locatie wordt ingevoerd -HSE als onderdeel van de totale bedrijfsproces wordt niet bereikt
HSE taken en verantwoordelijkheden definiëren	MT, HR (HSE adviserend)	Denk hierbij om het RASCI model te gebruiken
Bepalen welke verschuiving er voor de taken en verantwoordelijkheden moet plaatsvinden, naar welke functie/rol verschuift de taak?	MT, HR (HSE adviserend)	Denk er hierbij aan om een RASCI model in te vullen voor de gewenste (proactieve) situatie
Bepalen welke vaardigheden en competenties zijn vereist voor de taken en verantwoordelijkheden	MT, HR (HSE adviserend)	Denk er hierbij aan om dit samen op te laten lopen met de doelstelling om de gewenste competenties inzichtelijk te maken per functiegroep voor een marktgerichte cultuur.
Op individuele basis middels de beoordelingscyclus (coaching, functionerings- en beoordelingsgesprekken), bepalen welke vaardigheden/competenties de medewerkers wel en nog niet volledig beheersen	MT, HR (HSE adviserend)	Op individuele basis omdat niet iedereen in een dezelfde functie over één kam kan worden geschoren, wel zou het kunnen dat er uiteindelijk wel gezamenlijk interne trainingen worden georganiseerd voor een grotere groep en dat het ontwikkelen van de vaardigheid met een groep gebeurt. Dit heeft ook de voorkeur omdat dan meteen het teamgevoel versterkt, medewerkers achteraf ook nog bij elkaar te raden kunnen gaan en iedereen ook van elkaar weet wat de verwachtingen helder zijn.
Opleidingsplan maken op basis van individuele gegevens om competenties en vaardigheden te gaan ontwikkelen.	MT, HR (HSE adviserend)	



## 7. Bronnenlijst

In dit hoofdstuk is een opsomming opgenomen van de bronnen die bij de totstandkoming van dit rapport zijn geraadpleegd.

De bronnenlijst bestaat uit een literatuurlijst van geraadpleegde boeken en artikelen en geraadpleegde internetpagina's.

Geraadpleegde literatuur
Reason, J. 1997, <i>Managing the Risks of Organizational Accidents</i> , 12e druk, Farnham Surrey England, Ashgate Publishing Limited
Derks L. & Hollander J., 1996, <i>Essenties van NLP, sleutels tot persoonlijke verandering</i> , 8 <sup>e</sup> druk, Utrecht, Kosmos-Z&K Uitgevers B.V.
Hoogland W. Brand I, Roel D, 2010, <i>Rapport over rapporteren, drie cursussen voor een professioneel (digital) rapport</i> , 6 <sup>e</sup> druk, Houten, Noordhoff Uitgevers bv Groningen
Keuning D&Eppink D.J., 2012, <i>Management &amp; Organisatie, theorie en toepassing</i> , Houten, Noordhoff Uitgevers bv Groningen
Nathans, H., 1992, <i>Adviseren als tweede beroep, Resultaat bereiken als adviseur</i> , 3 <sup>e</sup> herziene druk, Deventer, Kluwer
Ready R, Burton K, 2005, <i>NLP voor dummies</i> , Addison Wesley
Parker, D., Lawie, M. Hudson, P., (2005) "A framework for understanding the development of 24rganizational safety culture"
Bruine, H. de, (Er is meer dan één manier om betrouwbaar te zijn, High Reliability Organizing en 'Mindful of Opmerkzaam Organiseren'), <i>NVVK info</i> , februari 2012, 31-35
Graaf, G. van der, (Hearts & Minds, vijftien jaar gedragsonderzoek operationeel gemaakt), <i>NVVK info</i> , februari 2009, 10-14

Geraadpleegde internetpagina's	Omschrijving
<a href="http://biz.inter.nl.net/Educare.NL/TXT/wtsnlp.html">http://biz.inter.nl.net/Educare.NL/TXT/wtsnlp.html</a>	Informatie over NLP
<a href="http://mentoring-site.nl/proactiviteit/">http://mentoring-site.nl/proactiviteit/</a> <a href="http://www.123management.nl">www.123management.nl</a>	Een artikel over wat proactief betekend o.a. achtergrondinformatie over de organisatieculturen van Robert Quinn
<a href="http://www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_nl.html">www.12manage.com/methods_vroom_expectancy_theory_nl.html</a>	o.a. Informatie over de motivatietheorie van Vroom
<a href="http://www.coachingspot.nl/content/413/473">www.coachingspot.nl/content/413/473</a>	Toelichting op de logische niveaus van Dilts
<a href="http://www.eimicrosites.org/heartsandminds/culture.php">www.eimicrosites.org/heartsandminds/culture.php</a>	Informatie over Hearts & Minds
<a href="http://www.iepdoc.nl/wat-is-nlp">www.iepdoc.nl/wat-is-nlp</a>	Informatie over NLP
<a href="http://www.johnsoncontrols.nl/content/nl/nl/over_ons/onze_onderneming.html">www.johnsoncontrols.nl/content/nl/nl/over_ons/onze_onderneming.html</a>	Website van Johnson Controls
<a href="http://www.pharos-advies.nl">www.pharos-advies.nl</a>	Figuur 2.3 is afkomstig van deze internetpagina
<a href="http://www.springest.nl/artikelen/proactief-versus-reactief-veiligheidsbeleid">www.springest.nl/artikelen/proactief-versus-reactief-veiligheidsbeleid</a>	Artikel over proactief versus reactief veiligheidsbeleid
<a href="http://www.tbm.tudelft.nl/nl/over-faculteit/afdelingen/values-technology-and-innovation/sectie-vk/medewerkers/frank-guldenmund/onderzoek/veiligheidscultuur/">www.tbm.tudelft.nl/nl/over-faculteit/afdelingen/values-technology-and-innovation/sectie-vk/medewerkers/frank-guldenmund/onderzoek/veiligheidscultuur/</a>	Onderzoek over veiligheidscultuur
<a href="http://www.werkplanet.nl">www.werkplanet.nl</a>	Toelichting op kernkwadranten

## BIJLAGE – A – Toelichting Johnson Controls

### → Wat doet Johnson Controls

Johnson Controls is een wereldwijd vooraanstaand technologisch bedrijf met klanten in meer dan 150 landen.

170.000 werknemers zorgen voor producten, diensten en oplossingen van hoge kwaliteit voor optimale energiebesparing en operationele efficiëntie voor gebouwen, zuurlood auto-accu's en geavanceerde accu's voor hybride en elektrische voertuigen en interieursystemen voor auto's.

Deze toewijding aan duurzaamheid begon bij de oprichting in 1885 door Warren Johnson toen hij de eerste elektrische kamerthermostaat uitvond.

Via de groeistrategieën van het bedrijf en door het marktaandeel te verhogen, wil Johnson Controls waarde leveren aan aandeelhouders en zijn klanten succesvol maken.

Johnson Controls is een wereldwijd opererend bedrijf in de bouw- en autobranche. Johnson Controls bedient deze markten via drie bedrijfsonderdelen:

[Building Efficiency](#) is een marktleidende leverancier van apparatuur en regelsystemen voor verwarming, ventilatie, airconditioning en koeling, en daarnaast van beveiligingssystemen voor gebouwen.

[Automotive Experience](#) is een marktleidende leverancier van autostoelen, overheadsystemen, deur- en bedieningspanelen en interieurelektronica.

[Power Solutions](#) is wereldwijd marktleider bedrijf in loodzuuraccu's voor auto's en geavanceerde accu's voor Start-Stop-, hybride en elektrische voertuigen.

### → De Organisatiestructuur

In deze bijlage zijn meerdere organisatieschema's toegevoegd die steeds gedetailleerder een weergave geven van een stukje van de organisatie. In de organisatieschema's zijn de vakken met rood omkadert voor welk onderdeel van de organisatie dit onderzoek wordt uitgevoerd en op welk gedeelte van dat schema in de volgende organisatieschema verder wordt ingezoomd.

Onder Building Efficiency valt het onderdeel Global Workplace Solutions.

Global Workplace Solutions is onderverdeeld in verschillende markt units, het Shell Real Estate account valt onder de marktunit Oil&Gas.

Op de 3<sup>e</sup> sheet staat het organogram van het Shell Real Estate account Nederland. De organogrammen die daarop volgen zijn organogrammen van de 4 locaties Rijswijk, Den Haag, Amsterdam en Assen, welke onder het contract vallen. Het onderzoek is uitgevoerd voor deze vier locaties.

De Customer Business Director maakt onderdeel uit van het Shell RE NL Central Team. Het central team bedient alle 4 de locaties.

In het MT van JC, Shell Real Estate account, zitten de Customer Business Director en de Facility managers van de 4 locaties.

Het MT van de 4 locaties bestaat uit de Facility Manager, Facility Coördinator, Technisch coördinator en de Project OPS manager (vrij vertaald manager projecten). Bij het MT overleg zit ook de HSE adviseur aan.

### → Johnson Controls, account Shell Real Estate

De organisatie van JC op het Shell accounts, bestaat uit een mengeling van mannen en vrouwen van alle leeftijden en verschillende nationaliteiten. Waarbij dus het grootste gedeelte oud Sodexo medewerkers zijn, en daarnaast nieuwe medewerkers en medewerkers die reeds in dienst waren bij JC.

### → Een toelichting op de 4 verschillende locaties

**Amsterdam (STCA):** Shell Technology Center Amsterdam. In het Shell Technology Centre Amsterdam werken zo'n 1300 onderzoekers, technologen, lab assistenten, consultants en overige medewerkers aan technologische oplossingen voor hedendaagse en toekomstige energievraagstukken. In Amsterdam zit hét technology en research centrum van Shell. Hier worden research gedaan naar nieuwe technologieën en worden proefopstellingen neergezet welke worden geoptimaliseerd en vervolgens ergens anders op de wereld in een veel grotere schaal worden nagebouwd.

**Assen (NAM):** Nederlandse Aardolie Maatschappij. In 1943 werd door het Shell-bedrijf Exploratie Nederland een olieveld bij Schoonebeek gevonden. Na deze vondst besloten Shell en Esso tot een gezamenlijke kapitaalinjectie in een nieuw bedrijf dat zich moest gaan bezighouden met de opsporing en winning van aardolie: de Nederlandse Aardolie Maatschappij, kortweg de NAM.

**Den Haag(HQ):** Shell Headquarters. In Den Haag zit het hoofdkantoor van Royal Dutch Shell plc is gehuisvest. Deze locatie bevat alleen kantooromgevingen. JC voert voor deze locatie alle gebouwgebonden onderhoudswerkzaamheden en verhuizingen uit.

**Rijswijk (SPTR)** Shell Projects & Technology Rijswijk. In het Shell Rijswijk werken zo'n 1800 onderzoekers, technologen, lab assistenten, consultants en overige medewerkers aan innovatieve technologische oplossingen.

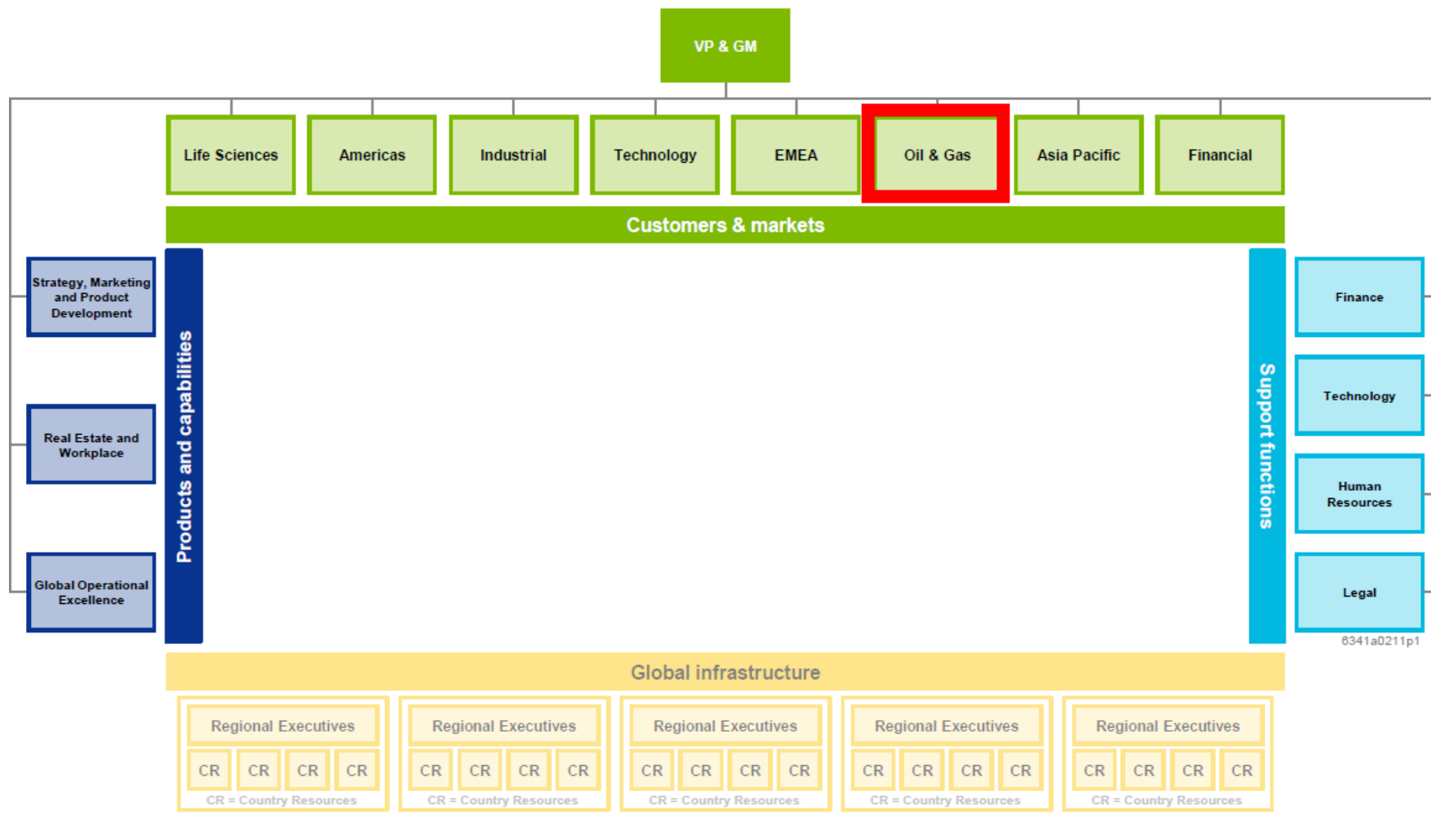
Meer informatie over de organisatie Johnson Controls en over het ontstaan is te vinden op de website van de organisatie:

[www.johnsoncontrols.nl](http://www.johnsoncontrols.nl)

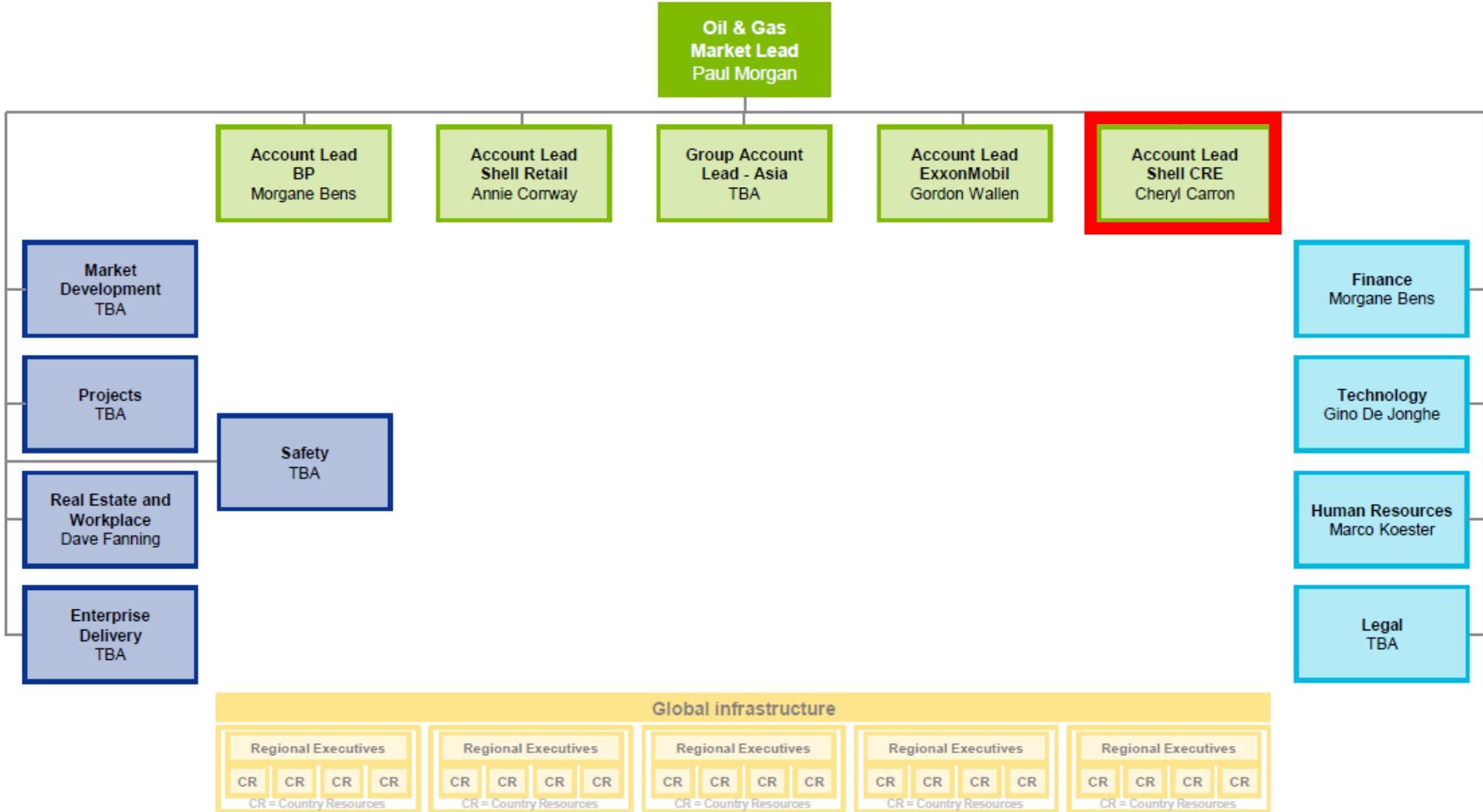
Meer informatie over bovengenoemde vier locaties van Shell waar Johnson Controls het onderhoud uitvoert is te vinden op de website van Shell:

[www.shell.nl/nld/aboutshell/who-we-are/locations.html](http://www.shell.nl/nld/aboutshell/who-we-are/locations.html)

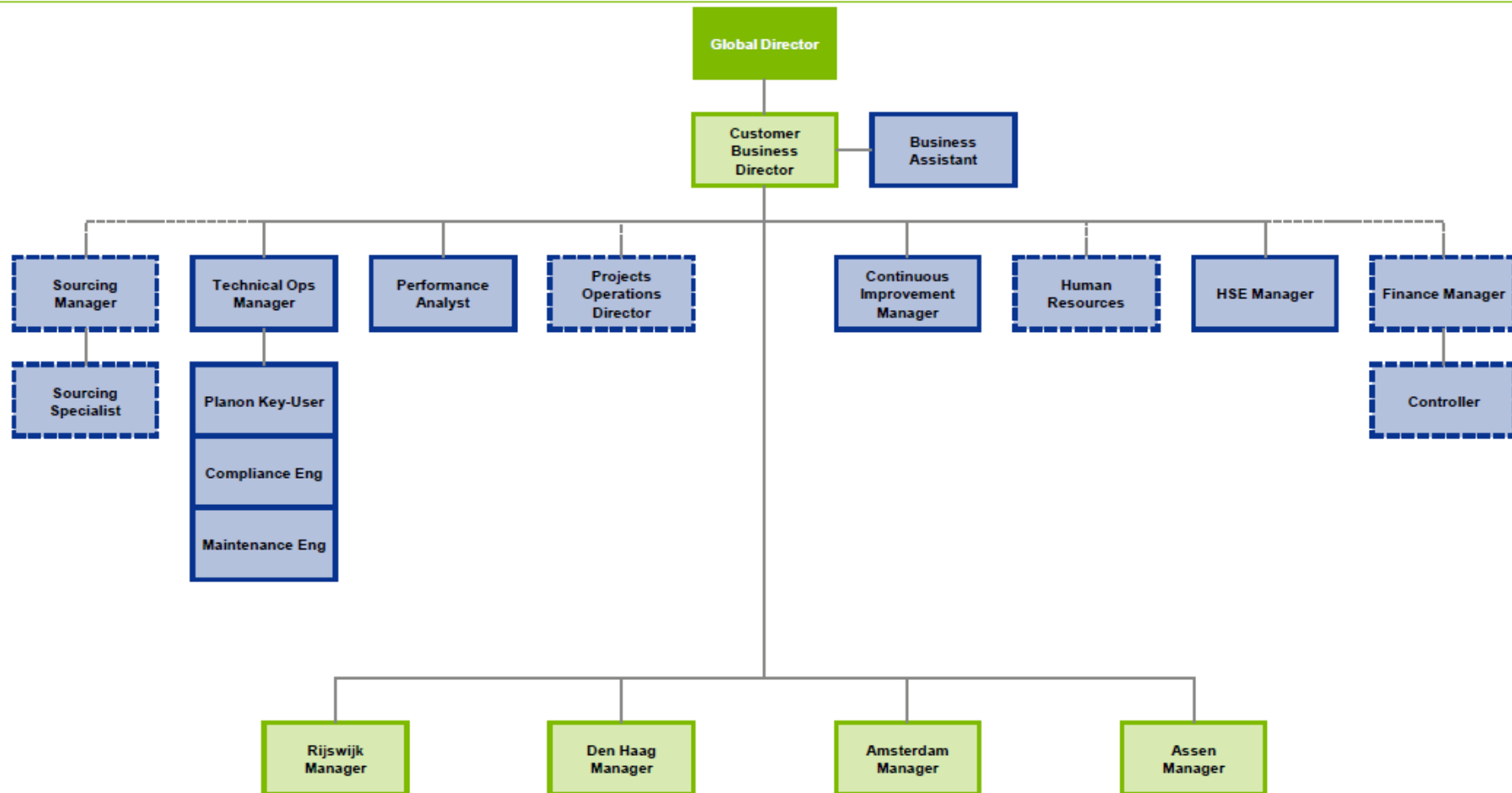
# Global WorkPlace Solutions Global Operating Model



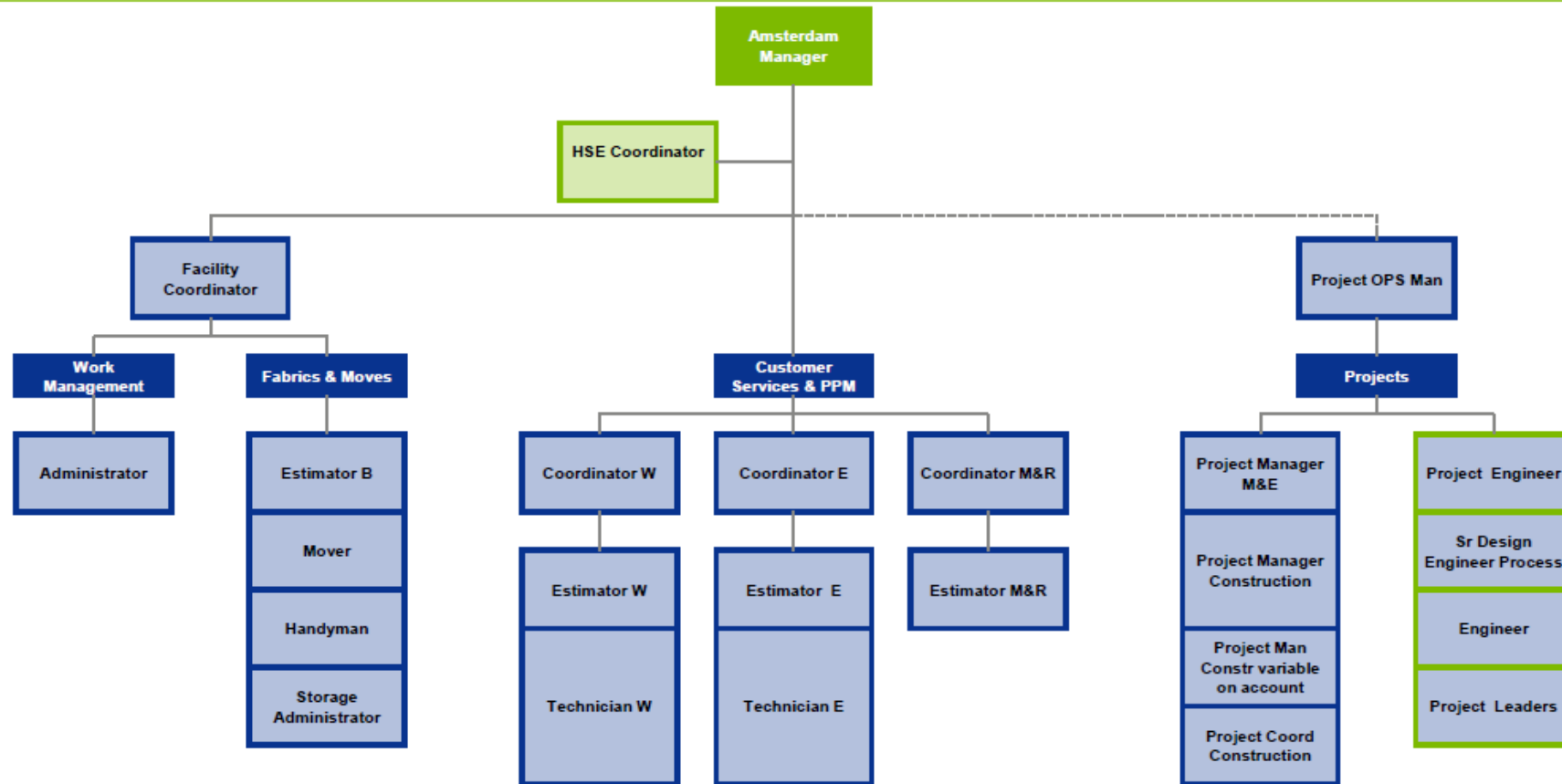
# Oil & Gas Market Organization structure



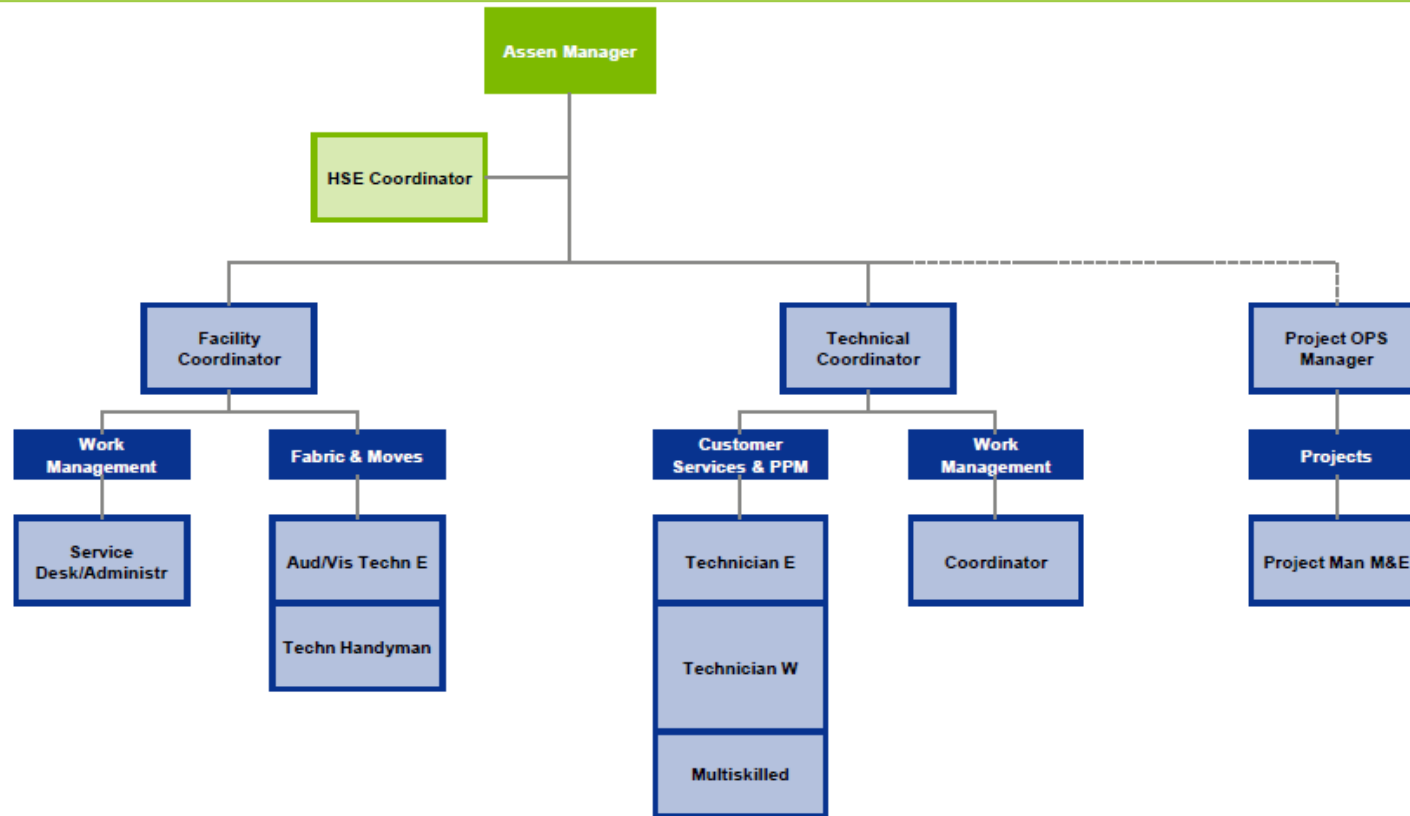
# Shell RE NL Central Team



# Shell RE Amsterdam

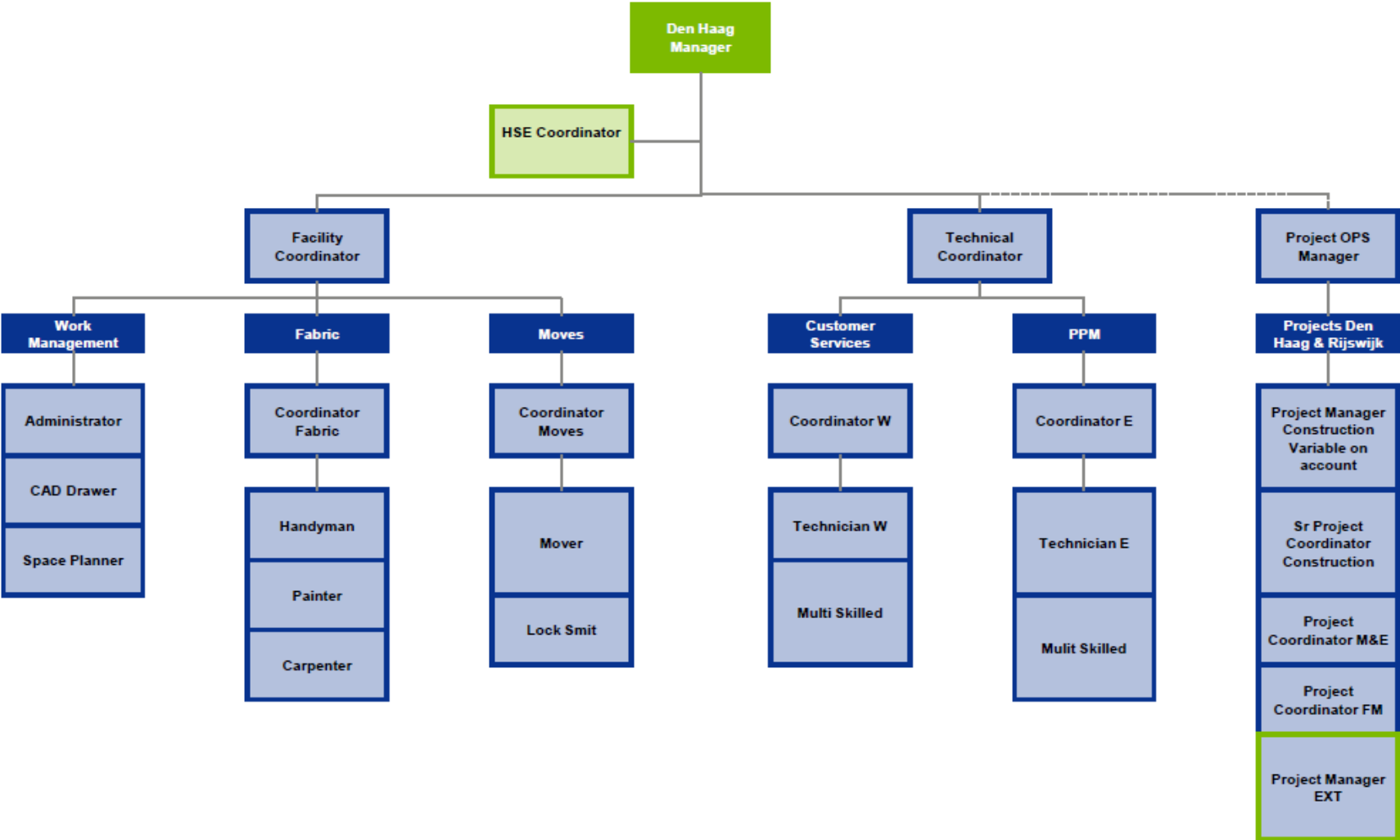


# Shell RE Assen

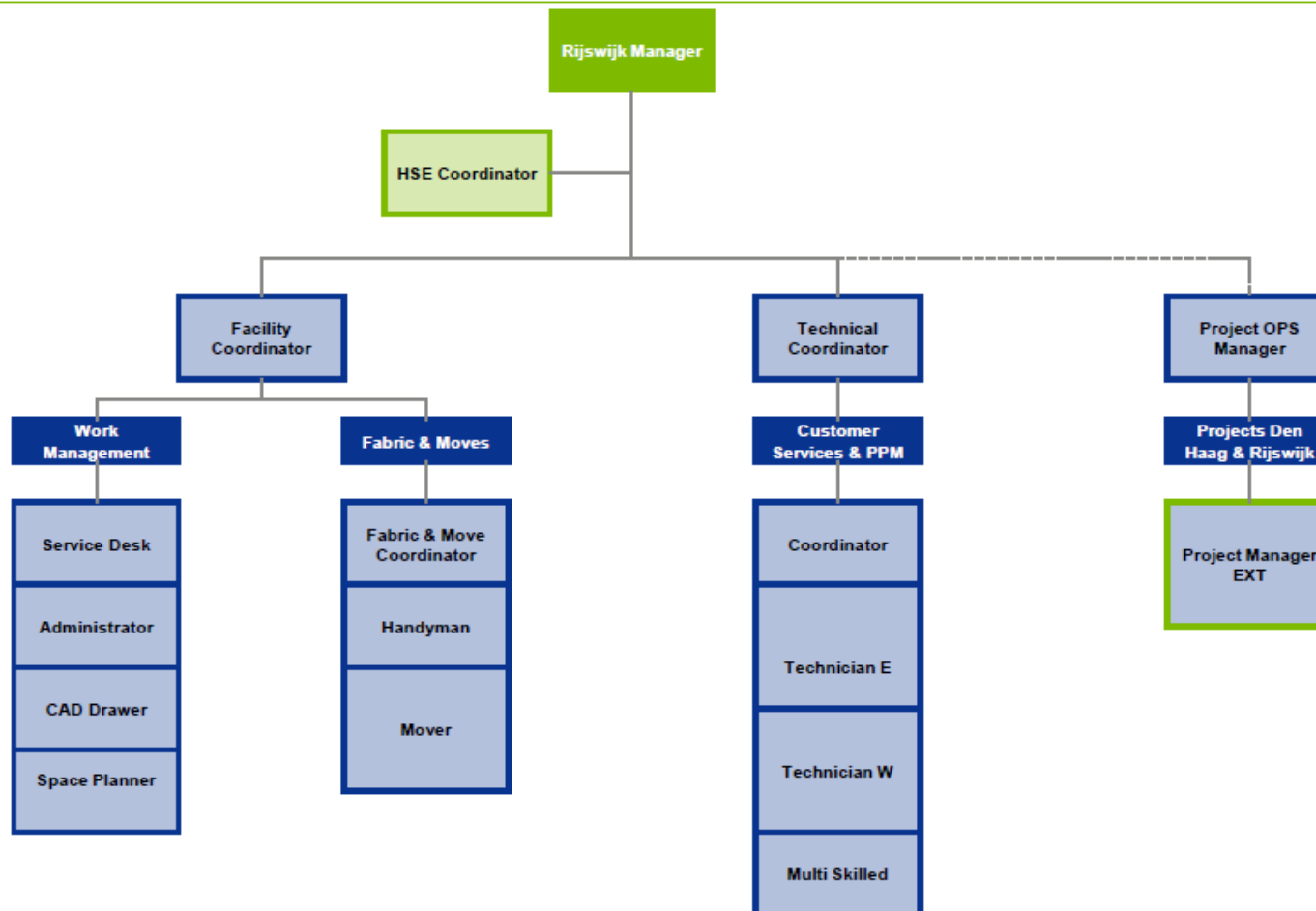




# Shell RE Den Haag

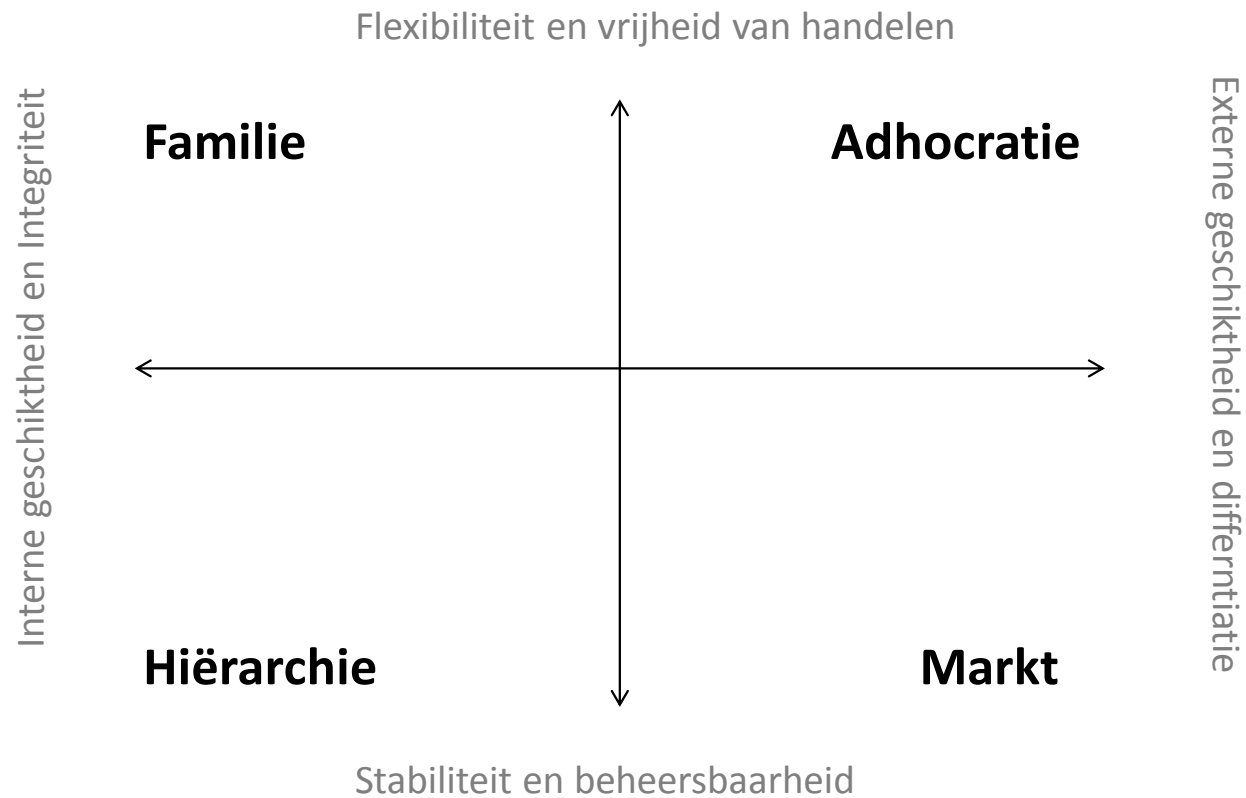


# Shell RE Rijswijk



## Teamculturen

---



## Kernpunten van de Teamculturen

<b>Familiecultuur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• grote familie</li><li>• loyaliteit en traditie</li><li>• grote betrokkenheid</li><li>• lange termijn voordelen</li><li>• teamwork, participatie en consensus</li></ul>	<b>Adhocratiecultuur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• dynamische, ondernemende en creatieve werkomgeving</li><li>• risico's nemen</li><li>• experimenten en innovaties</li><li>• toonaangevend</li><li>• individueel initiatief en vrijheid</li></ul>
<b>Hiërarchiecultuur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• geformaliseerde en gestructureerde werkomgeving</li><li>• gerichte coördinatoren</li><li>• formele regels en beleidsstukken</li><li>• stabiliteit en resultaten</li><li>• zekerheid en voorspelbaarheid</li></ul>	<b>Marktcultuur</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• resultaatgericht</li><li>• competitief en doelgericht</li><li>• winnen, reputatie en succes</li><li>• concurrerende activiteiten, meetbare doelen</li><li>• marktaandeel en marktpenetratie</li><li>• niets ontziende competitie</li></ul>

## BIJLAGE – C – Toelichting Deming-cirkel

### Wat is een PDCA of Deming-cirkel?

Werken met processen is sturen op resultaten. Maar hoe werkt dat dan precies? Hoe zien we dat terug in de structuur van een proces?

Het antwoord is eenvoudig: aan de basis van elk proces ligt een *regelkring* waarin permanent bewaakt wordt of het beoogde resultaat ook daadwerkelijk bereikt wordt. De meest gebruikte regelkring bij procesbesturing is de PDCA-cirkel. Het concept is in de jaren vijftig ontwikkeld door dr. W. Edwards Deming en wordt daarom wel Demingcirkel genoemd.

PDCA is een afkorting die staat voor de belangrijkste stappen uit de cirkel: *Plan* (maak een plan met de resultaten die je wilt bereiken), *Do* (voer het plan uit), *Check* (vergelijk de resultaten met wat je had willen bereiken), *Act* (bij afwijking: neem maatregelen/stuur bij om de resultaten alsnog te bereiken).

De PDCA-cirkel bevat de meest essentiële stappen van besturing in het algemeen en van procesbesturing in het bijzonder. Afhankelijk van de omvang en complexiteit van het proces kunnen we de stappen terugzien als aparte subprocessen (bij omvangrijke of complexe processen) of als activiteiten (bij eenvoudige processen).

We zien de PDCA-cirkel in de meest uitgebreide vorm in bovenstaande figuur afgebeeld. Daarin worden de volgende fasen onderscheiden:

### **P L A N - het plannen (bepalen van de gewenste output, de norm)**

In de plan- of onderhandelingsfase wordt een plan opgesteld waarin opgenomen is welke resultaten je wilt bereiken ('soll') en hoe je dat wilt doen. Daarbij wordt rekening gehouden met eventuele kaders die als randvoorwaarde aan het proces zijn opgelegd. Elk resultaat wordt precies gedefinieerd aan de hand van 'smart' doelstellingen of normen. Tevens leggen we vast hoe we deze doelstellingen via prestatie-indicatoren (PI) willen gaan meten.

- Zijn de doelstellingen specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden?
- Zijn de doelstellingen vanuit de belangen van verschillende stakeholders (aandeelhouders, medewerkers, klanten, maatschappij) opgesteld en is geprobeerd daarin evenwicht te betrachten?
- Zijn er voldoende middelen beschikbaar (geld, opleiding)?

### **D O - het uitvoeren (het realiseren en registreren van de output)**

In de do-fase vinden alle uitvoerende activiteiten van het proces plaats. Het goedgekeurde plan uit de vorige fase vormt daarbij het uitgangspunt. Tijdens de uitvoering vindt permanente meting van vastgestelde prestatie-indicatoren plaats. De activiteiten in de do-fase zijn bij reguliere, operationele processen meestal verspreid over meerdere subprocessen.

- Hoe vindt de meting plaats? (registreren van feiten/het meten (verzamelen van relevante informatie))

### **C H E C K - het controleren (het vergelijken van de realiteit en de norm)**

De check- of acceptatie-fase vergelijkt werkelijk behaalde resultaten met de resultaten die gepland waren ('gap'). De verschillen worden geëvalueerd en oorzaken van opgetreden verschillen achterhaald.

- Worden de doelstellingen gehaald (binnen randvoorwaarden tijd, geld, kwaliteit)
- Worden verbeterpunten bewaakt (en vindt er opnieuw controle plaats)?
- Is de informatie volledig, tijdig en betrouwbaar (de aspecten van de administratieve organisatie)

### **R E – A C T - het bijsturen (evalueren en ingrijpen)**

De act-fase valt uiteen in twee delen; de re-act en de pro-act fase. Indien de voortgang daar aanleiding toe geeft wordt in de re-act fase daadwerkelijk bijgestuurd. Het management (de proceseigenaar) intervenueert en neemt maatregelen om het oorspronkelijk geplande resultaat alsnog te behalen.

- het besluiten over het ingrijpen op basis van plan versus realisatie

- het daadwerkelijk ingrijpen c.q. bijsturen

## PRO – ACT - het ontwerpen

De pro-act-fase is een voorbereidende fase. In deze fase gaat het in essentie om onderzoek naar mogelijke nieuwe resultaatgebieden en het ontwerpen van mogelijke interventiestrategieën die het management kan gebruiken in de re-act- of plan-fase. De pro-act-fase wordt alleen in complexe besturende processen apart onderscheiden. Deze activiteiten worden ook wel de *strategie*-, de *architectuur*- of *ontwerpfunctie* genoemd.

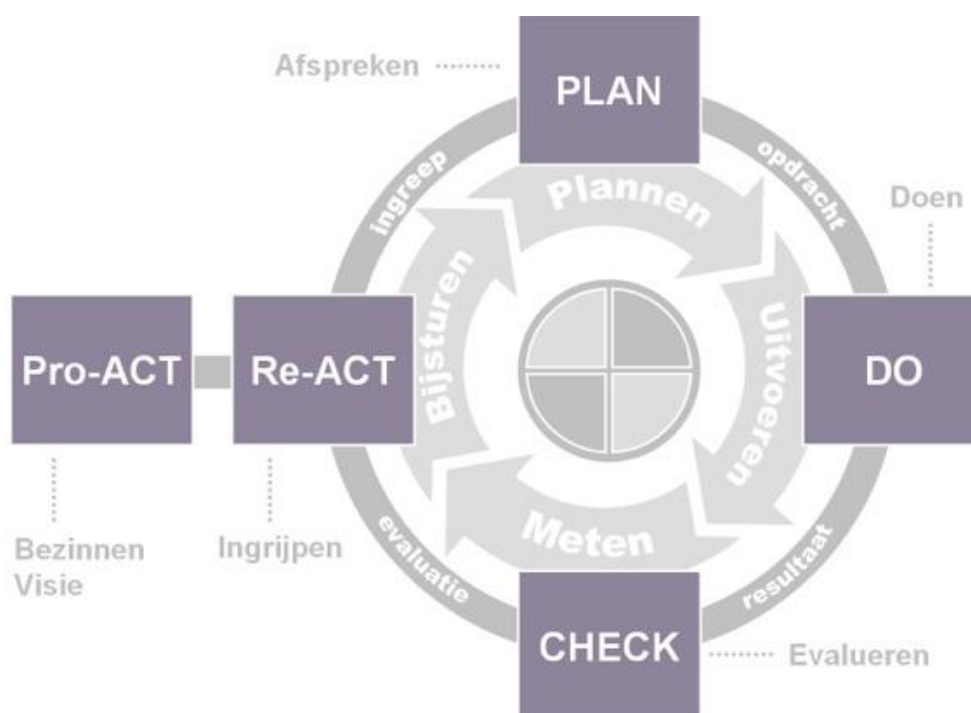
## Over trigger- en commitmentmodellen

We hebben procesbesturing tot nu toe opgevat als een geheel van activiteiten waarin het management (of de proceseigenaar) centraal staat. De manager bestuurt het proces op basis van triggers (kaders, signalen) vanuit de omgeving. Deze manier van procesmodelleren steunt theoretisch op zogenaamde petrinetten en is wereldwijd de meest dominante werkwijze.

De laatste jaren is hier een alternatieve manier van procesmodelleren aan toegevoegd. Centraal staat het begrip commitment en de interactie tussen klant en leverancier. De ideeën zijn gebaseerd op het werk van Winograd en Flores (*Understanding computers and cognition*) en in Nederland verder uitgewerkt door onder andere Jan Dietz in *Introductie tot DEMO*.

Uitgangspunt van deze commitmentmodellen is dat elk proces een interactie vormt tussen klant en leverancier. Daarbij dient het klant-leverancier begrip ruim opgevat te worden. De leverancier is het bestuurd systeem, de proceseigenaar zelf. De klant is het besturende systeem, de afnemer van het resultaat. In RASCI-rollen geformuleerd: de klant is accountable, de leverancier responsible. In feite vertoont de interactie tussen klant en leverancier een vast patroon. In onderstaand figuur is dat patroon op de PDCA-cirkel afgebeeld.

Merk op dat de leverancier ('het proces zelf') op zijn beurt weer afspraken maakt met zijn – voorliggende- leveranciers (input, mensen en middelen). Dit gebeurt in die processen in de klant-rol.



Bron: [http://123management.nl/0/020\\_structuur/a212\\_structuur\\_05\\_processtructuur\\_pdca.html](http://123management.nl/0/020_structuur/a212_structuur_05_processtructuur_pdca.html)  
5 febr 2013 geraadpleegd

## BIJLAGE – D – Toelichting op Hearts & Minds

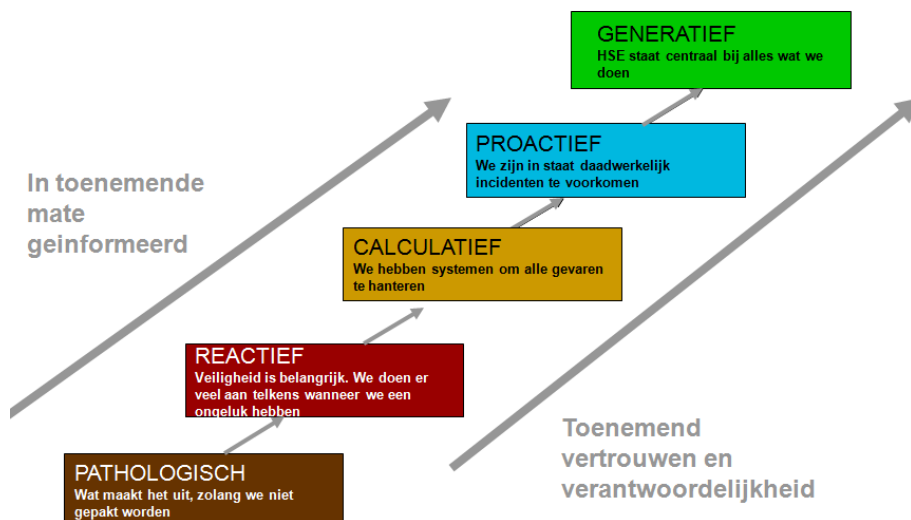
Het “Hearts and Minds” programma is ontworpen voor Shell door de universiteiten van Leiden, Manchester en Aberdeen. Het doel is om een cultuur te creëren waarin een ieder uit zichzelf datgene doet wat nodig is om zonder ongelukken te werken, niet omdat het de persoon wordt opgedragen of dat het systeem het vereist, maar omdat de persoon dat zelf nastreeft.

De cultuur ladder zoals hieronder laat de diverse stadia van een zich ontwikkelende cultuur zien. Voor ieder van de stappen op de cultuur ladder zijn uitvoerige omschrijvingen gegeven. Naarmate een hoger niveau op de ladder bereikt wordt zal er ook meer onderling vertrouwen zijn in de organisatie en is management beter geïnformeerd over wat er leeft bij de mensen op de werkvloer, en omgekeerd. Daardoor is er minder controle nodig en minder formeel overleg, waardoor de efficiëntie omhoog gaat.

De Hearts and Minds modules zijn ontwikkeld om een cultuurverandering teweeg te brengen. Uiteindelijk doel is dat de betrokkenen zich committeren om hun handelen te wijzigen. Er wordt naar gestreefd om een situatie te bereiken waarin ieder persoonlijk de volgende uitspraken doet:

- “Ik begrijp dat er een verandering nodig is”
- “Ik ben ervan overtuigd dat het de moeite waard is om het hogere niveau na te streven”
- “Ik ben er redelijk zeker van dat dat ook te bereiken is”
- “Ik wil deel uitmaken van deze verandering

### De HSE cultuurladder



Figuur D.1 veiligheidscultuurladder  
(Bron: Hearts & Minds, “begrijp je cultuur”)

Meer informatie over Hearts & Minds is te vinden op de website:  
[www.eimicrosites.org/heartsandminds/culture.php](http://www.eimicrosites.org/heartsandminds/culture.php)

## BIJLAGE – E – Toelichting “Je cultuur begrijpen”

De Hearts and Minds modules zijn bedoeld om mensen te helpen zelf een bijdrage te leveren aan de verbetering van de veiligheidscultuur. Het bevat een aantal modules die specifieke probleemgebieden aanpakken. De modules bevatten een stuk theorie, en een leidraad hoe het onderwerp praktisch bespreekbaar gemaakt kan worden en te vertalen naar verbeteringen. Één van de modules is “Je Veiligheidscultuur begrijpen”.

De module “Je cultuur begrijpen” bevat een vragenlijst waar in kenmerken van organisaties zijn beschreven op elk niveau en typerende beschrijvingen worden gegeven voor 18 dimensies die kunnen worden gebruikt om het huidige niveau te bepalen. Stilstaan bij persoonlijke gedragingen gerelateerd aan elk cultureel niveau helpt na te gaan op welk niveau er op HSE gebied door ieder worden bijgedragen.

Op de vragenlijsten is onderscheid gemaakt tussen de volgende dimensies:

1. Communiceren van HSE- kwesties met het personeel.
2. Niveau van betrokkenheid van het personeel.
3. Wat zijn de beloningen voor goede HSE resultaten?
4. Wie veroorzaakt ongelukken?
5. Balans tussen winst en HSE.
6. Management van aannemers
7. Zijn werknemer geïnteresseerd in vakbekwaamheid?
8. Wat is de grootte/status van de afdeling HSE?
9. Werkplanning inclusief werkvergunning.
10. Werkplek veiligheidsmanagement technieken.
11. Wat is het doel van procedures?
12. Incidenten / ongevallen rapportage / analyse
13. Gevaren en onveilige actie rapporteren.
14. Wat gebeurt er na een ongeluk?
15. Wie controleert HSE op een dagelijkse basis?
16. Hoe worden HSE vergaderingen ervaren?
17. Audits.
18. Benchmarking, trends en statistieken

De sessies hebben plaats gevonden op de sites van het Shell account. De sessies duurden circa 60 minuten.

Na een H&M introductie zijn de vragenlijsten uitgedeeld. Er is per site een verdeling te maken tussen management en uitvoerend personeel.

Vanwege de groeps grootte bij de NAM Assen is er één gezamenlijke sessie gehouden.

Per medewerker moest er vooraf het invullen van de vragenlijst een indicatie van de trede op de cultuurladder worden aangegeven.

Management (+ projecten) moesten andere vragen invullen dan het uitvoerend personeel (supervision).

	Dimension																	
	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P	Q	R
Management	●		●	●	●	●		●				●					●	●
Supervision		●					●		●	●	●		●	●	●	●		

Figuur E.1 de dimensies die moeten worden ingevuld voor management en supervision

Nadat de scorekaart was ingevuld kon met behulp van een formule het echte cultuurniveau worden bepaald.





Figuur E.2 een foto hoe de scorekaart met de vragenlijst wordt ingevuld

Hearts AND Minds

**SCORING SHEET**

Date: 08-04-02 Company: X-products

Description of Dimension	Pathological	Reactive	Calculative	Proactive	Generative	
X A Communicating HSE issues with the workforce						
B Commitment level of workforce		✓				
C What are the rewards of good HSE performance?						
D Who causes accidents in the eyes of management?						
E Balance between profit & HSE						
F Contractor management						
X G Are workers interested in competency?						
H What is the size/status of the HSE department?						
X I Work planning including PTV			✓			
X J Work-site safety management techniques			✓			
X K What is the purpose of procedures?		✓				
X L Incident/accident reporting/analysis			✓	✓		
X M Hazard and unsafe act reports			✓			
X N What happens after an accident?			✓			
X O Who checks HSE on a day to day basis?			✓			
X P How do HSE meetings feel?		✓				
X Q Audits				✓		
X R Benchmarking, trends and statistics			✓			
Total ticks per column	a	3	6	2	Σ = 11	
Sum total no. of ticks: $N = \Sigma a$						
Weighting factor	b	1	2	3	4	5
No. of ticks per column (a) x Weighting factor (b)						
Sum total weighted scores: $Total = \Sigma (a \times b)$		6	18	8	Σ = 32	
Calculate average HSE Culture Score: $Total/N = 32/11 = 2.9$						

Figuur E.3 een voorbeeld van een ingevulde scorekaart

Daarna moesten alle aanwezigen, tijdens een interactieve sessie aangegeven wat praktijkvoorbeelden zijn van deze score en op welke manier zij denken hoe en welke manier, de volgende stap op de cultuurladder kan worden gemaakt.

## BIJLAGE – F – Toelichting op NLP

### NLP is een techniek die mensen helpt te veranderen.

NLP is naar Nederland overgekomen vanuit de Verenigde Staten. Daar onderzochten Richard Bandler en John Grinder het proces van communicatie en verandering. Zij vonden dat dit proces gebaseerd is op taal, neuropsychologie en cybernetica. Zij gaven aan deze nieuwe techniek daarom de naam: Neuro Linguïstisch Programmeren, kortweg NLP. In boeken en workshops hebben zij hun nieuw verworven inzichten en technieken uitgedragen en zijn daarbij tot verbluffende resultaten gekomen. Snel werden hierdoor psychologen, psychiaters, hulpverleners enz. geïnspireerd en velen van hen gebruiken nu NLP technieken in hun praktijk.

Maar NLP is niet alleen voor de professionele hulpverlening. Het is ook uitermate geschikt als hulpmiddel voor persoonlijk verandering en zelfinzicht. Door de elegante methodiek en de snel merkbare resultaten heeft NLP dan ook in bredere kring veel aan populariteit gewonnen.

### Waar gaat het over?

Iedereen heeft bij de geboorte een eigen identiteit. Deze identiteit is natuurlijk niet volgroeid, maar ontwikkelt zich door wat we in ons leven doormaken en nog door zullen gaan maken. Elk mens zal al zijn ervaringen opdoen via slechts vijf zintuigen: we kunnen alleen maar kijken, luisteren, voelen, proeven of ruiken. Soms is er de schijn van een zesde zintuig, soms ook ontbreken bij sommige mensen een of meerdere zintuigen of zijn deze onderontwikkeld. Zo kunnen we zien dat het opdoen en verwerken van ervaringen verloopt via drie kanalen:

**Neurologisch:** Alles wat we hebben meegemaakt ligt opgeslagen in ons geheugen. Wat we meemaakten in ons leven was al dan niet bevorderlijk voor de ontwikkeling van ons eigen "IK". De herinneringen aan de ervaringen hiervan, onze gevoelens, gedachten en emoties besturen ons gedrag in de huidige tijd. Ook als we dat gedrag liever niet zouden willen. In dit gedrag ontmoeten we elkaar. We gaan met elkaar om en laten dingen van onszelf aan de ander weten; dit noemen we communicatie.

**Linguïstisch:** Communiceren doen we door middel van gesproken taal en door middel van lichaamstaal (houding, gebaren, toonhoogte, gezichtsuitdrukking, enz.).

**Programmeren:** Terwijl we communiceren kunnen we anderen, of anderen ons, iets bijleren, afleren of (laten) veranderen.

### NLP = Vinden van oplossingen.

NLP houdt zich niet bezig met problemen maar met oplossingen. Het is daarom een totaal andere manier om mensen met zichzelf en met elkaar om te laten gaan. Met NLP is men in staat om op korte termijn het beste in zichzelf en anderen te ontdekken. NLP geeft duidelijk aan hoe je dat kunt doen, en NLP geeft precies aan wat je daarmee bereikt.

Het is dan ook meestal niet nodig om je hele levensverhaal opnieuw te moeten beleven (in catharsis te gaan) om toch positieve veranderingen aan te brengen. Ieder kiest uit de NLP gereedschapskist die hulpmiddelen die voor ieder in die situatie het meest geëigend zijn. Het gaat bij NLP om balans, het evenwicht tussen wereldlijke en spirituele zaken, tussen **Hebben** en **Zijn**: of wel **De Hele Mens** in de Samenleving.

Bron: <http://biz.inter.nl.net/Educare.NL/TXT/wtsnlp.html>

Meer info over NLP is te vinden op via o.a. de startpagina van NLP  
<http://nlp.startpagina.nl/>

## BIJLAGE – G – Toelichting op Logische niveaus

De logische niveaus van Dilts geven een onderscheid in niveaus aan waarop doelen stellen, visie en missie op het persoonlijke vlak zich afspelen. Hierdoor ontstaan belangrijke vragen, zoals: houd ik met het formuleren van mijn doelen wel rekening met de context? Welke capaciteiten heb ik en welke dien ik aan te leren om mijn missie en visie te bereiken?

Dilts geeft ons ook een instrument om achter iemands gedrag te zoeken naar diens missie.

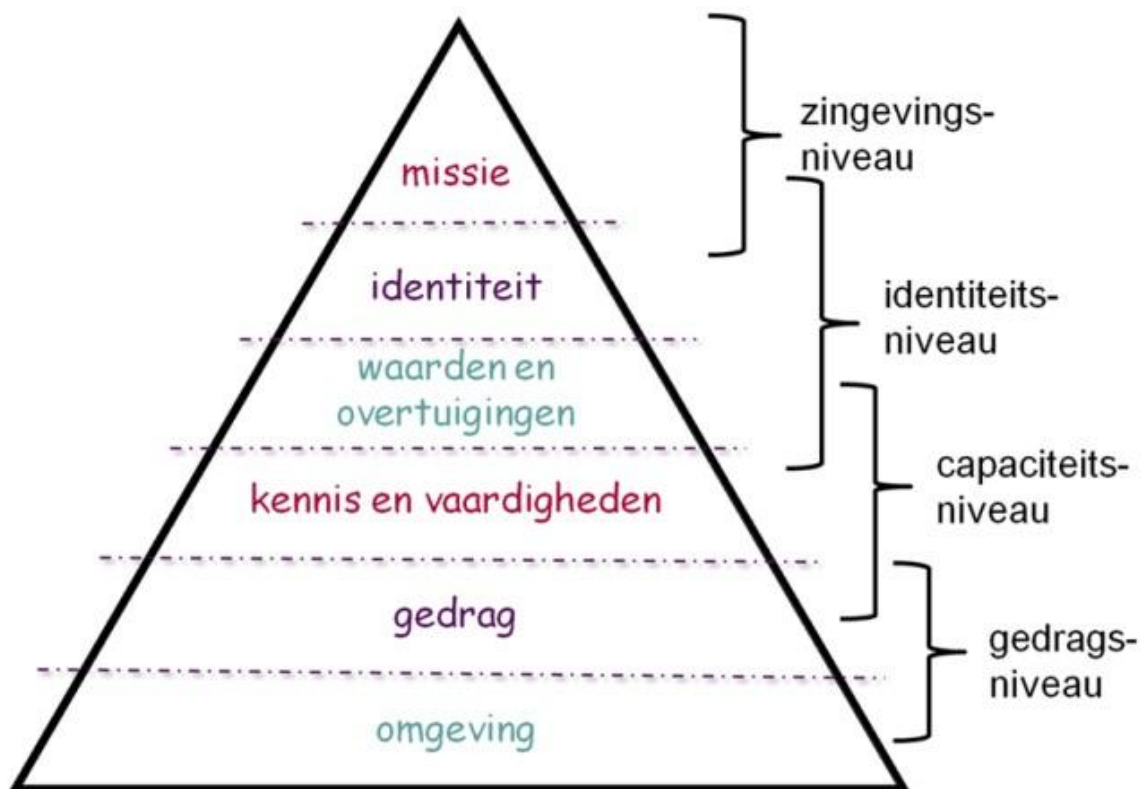
Vaardigheden zoals goed uitvragen en actief luisteren kunnen hierbij ingezet worden. Het vormt natuurlijk ook een goed instrument om een bestaande missie of visie te beoordelen.

Het model van de logische niveaus helpt ons dus:

- met het ontwikkelen van doelen, visie en missie
- met het achterhalen/helpen te verwoorden van iemands doelen, visie en missie
- met het beoordelen van doelen, visie en missie

Het model van de logische niveaus is ontwikkeld door Gregory Bateson, van huis uit antropoloog. Robert Dilts maakte gebruik van deze logische niveaus en zette ze om tot een schematische weergave van een vijftal posities die elkaar beïnvloeden en tegelijkertijd een hiërarchie aangeven van invloeden (grotendeels onbewust) die de mens sturen. De logische niveaus van Dilts geven een “gechunkte structuur” waarop we onze acties kunnen baseren.

Bron: <http://www.coachingspot.nl/content/413/473>

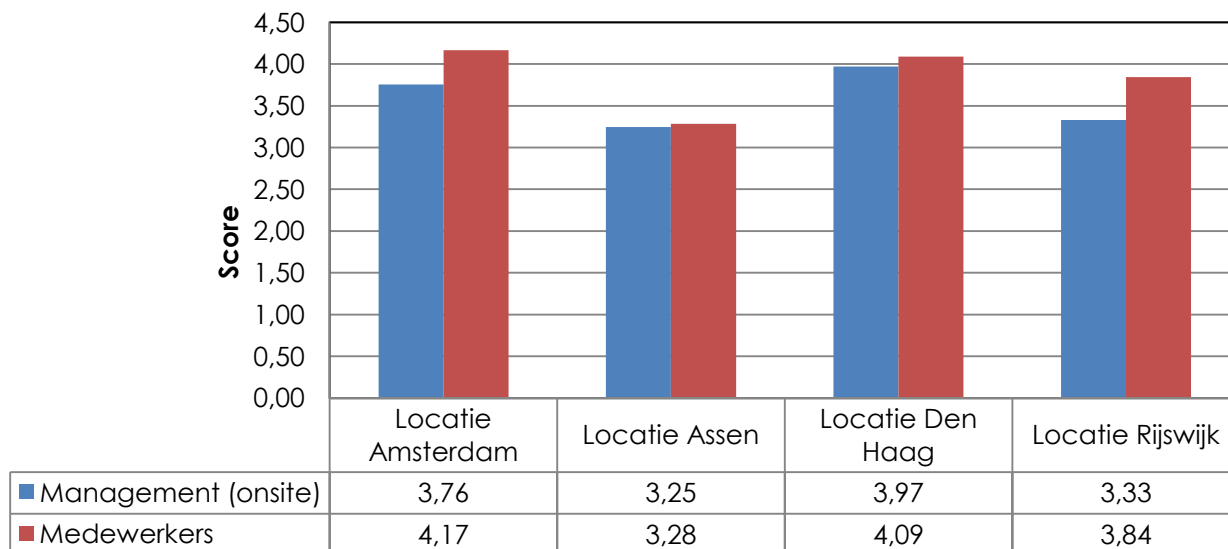


## BIJLAGE – H – Resultaten Cultuurmeting met Hearts & Minds

Tabel H.1 Totaal resultaten

locatie	Amsterdam	Assen	Den Haag	Rijswijk
gemiddelde score	3,96	3,22	4,03	3,60

Tabel H.2 Gemiddelde score per locatie voor de groepen management/leidinggevenden en medewerkers



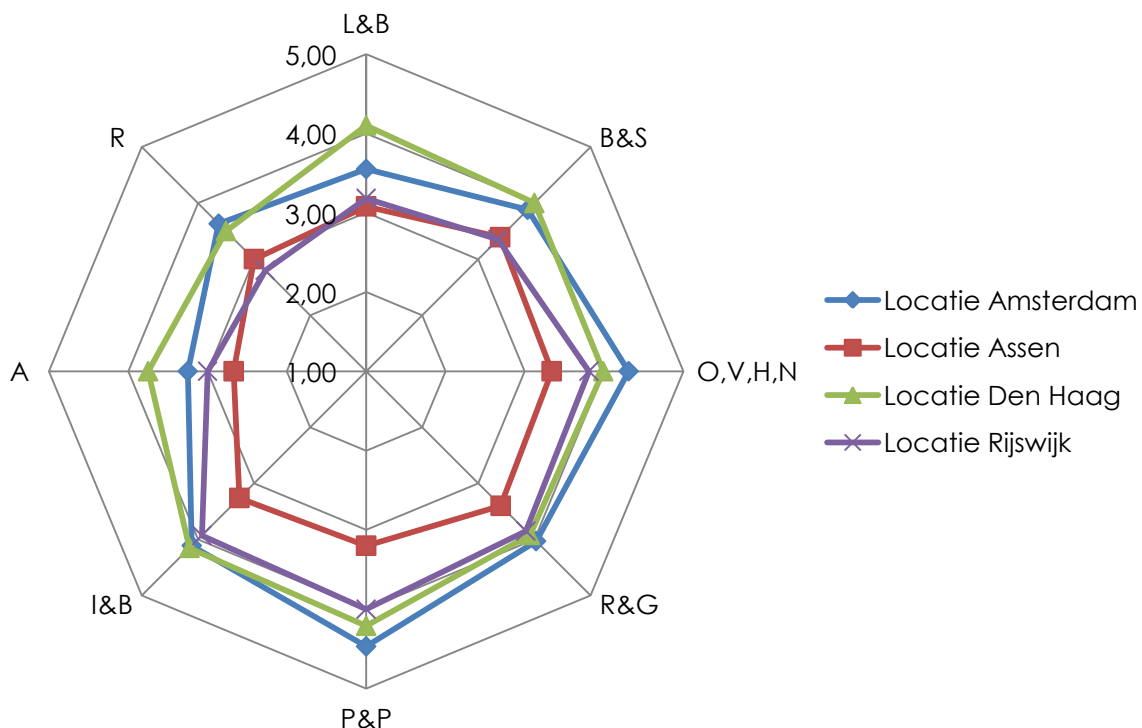
Tabel H.3 Score per locatie per dimensie van de H&M

	L&B	B&S	O,V,H,N	R&G	P&P	I&B	A	R
	Leiderschap en betrokkenheid	Beleid en strategische doelen	Vernatiwoordelijkheden, Hulpmiddelen, Normen en Doc.	Risico's & Gevolgmanagement	Planning & Procedures	Implementatie & Bewaking	Audit	Review
Locatie Amsterdam	3,55	3,88	4,31	4,03	4,47	4,11	3,25	3,63
Locatie Assen	3,08	3,39	3,34	3,40	3,20	3,26	2,67	3,00
Locatie Den Haag	4,10	4,00	3,99	3,92	4,21	4,15	3,75	3,50
Locatie Rijswijk	3,18	3,35	3,81	3,85	4,00	3,93	3,00	2,80

De scores zijn van laag naar hoog gekleurd per locatie om middels een kleur zichtbaar te maken welke dimensies het hoogst en welke het laagst scoren.

Tabel H.4 Score per locatie per dimensie van de H&M

## Gemiddelde per locatie per dimensie

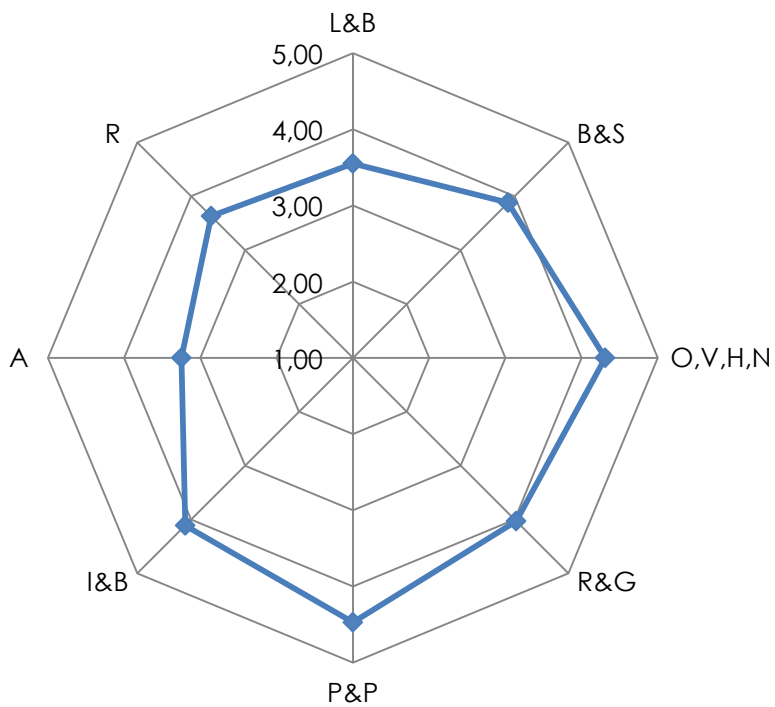


Toelichting van afkortingen die in de tabellen zijn gebruikt om de verschillende dimensies aan te duiden. Zie Bijlage E voor een toelichting op de dimensies.

L&B	Leiderschap en betrokkenheid
B&S	Beleid en strategische doelen
O,V,H,N	Organisatie, Verantwoordelijkheden, Hulpmiddelen, Normen en Doc.
R&G	Risico's & Gevolgmanagement
P&P	Planning & Procedures
I&B	Implementatie & Bewaking
A	Audit
R	Review

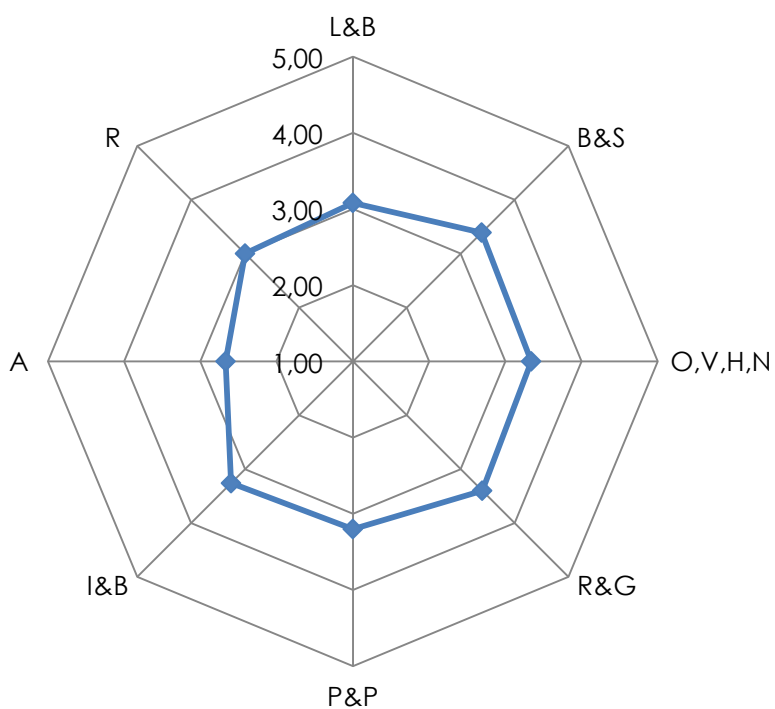
Tabel H.5 Resultaten locatie Amsterdam per dimensie

## Totaal Amsterdam



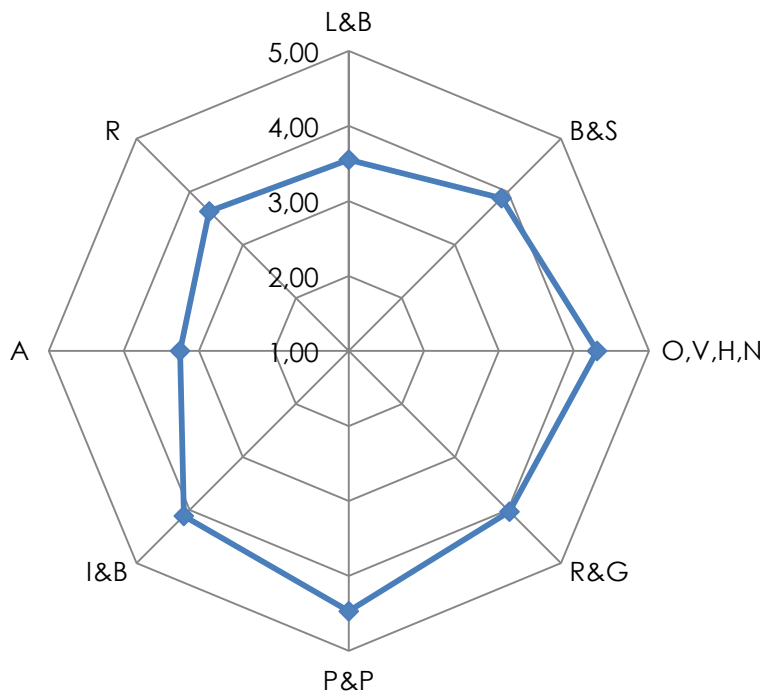
Tabel H.6 Resultaten locatie Assen per dimensie

## Totaal Assen



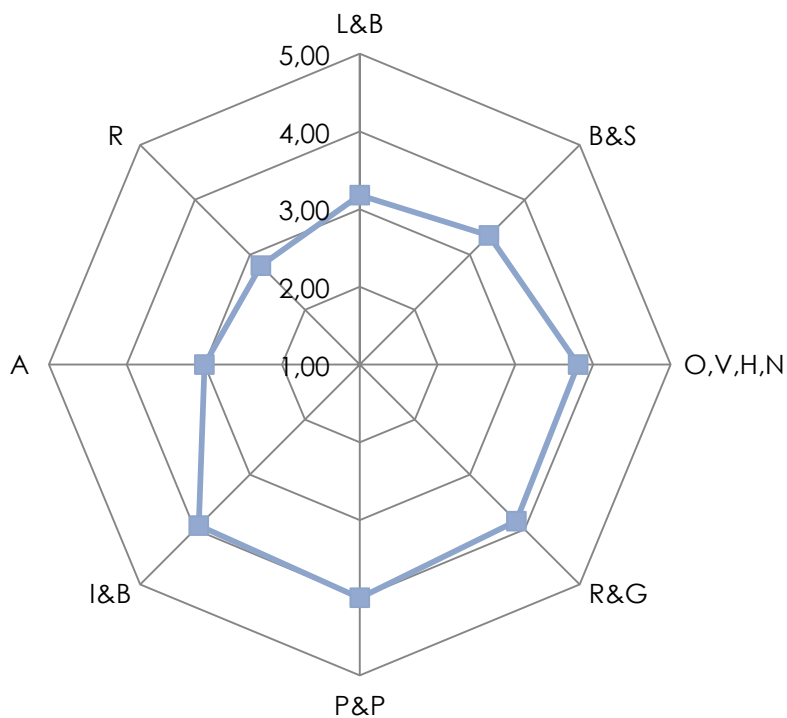
Tabel H.7 Resultaten locatie Den Haag per dimensie

## Totaal Amsterdam



Tabel H.8 Resultaten locatie Rijswijk per dimensie

## Totaal Rijswijk



## BIJLAGE – I – Resultaten Interactieve groeps gesprekken

In deze bijlage staan per locatie de aantekeningen van de interactieve groeps gesprekken.

De vragen die gesteld zijn:

- 1) Kun je praktijkvoorbeelden benoemen waaruit blijkt dat we op het gemeten cultuurniveau staan?
- 2) Hoe kunnen we volgens jou als organisatie en als individu de volgende stap gaan maken op de cultuurladder?
- 3) Wat gaat er op deze locatie allemaal goed op HSE gebied en kunnen andere locaties mogelijk van leren?

In de aantekeningen zijn de antwoorden op vraag 1 en 3 bij elkaar genoteerd, omdat veelal dezelfde dingen werden genoemd.

NOTE: niet alle opmerkingen zijn genoteerd in dit verslag omdat veel zaken in vertrouwen zijn gezegd.



## Resultaten locatie Amsterdam

### Waaruit blijkt het gemeten niveau en wat zijn positieve punten van de organisatie:

- Functie van HSE heel groot pluspunt
- Er wordt heel veel van te voren over veiligheid nagedacht, bijvoorbeeld door het opstellen van de werkvergunning
- Geen angst /blamecultuur
- HSE on site
- Hoge veiligheidsbeleving
- HSE bewustwording
- PBM gebruik
- Intervene / aankaarten binnen eigen organisatie
- Gevoel is goed (algemeen)
- Goede benchmark in vergelijking met andere bedrijven, mogelijk beïnvloedt door klant Shell
- HSE'er die hele actieve rol heeft
- Grote collegialiteit en betrokkenheid bij elkaars werk
- Fijne werksfeer
- Incidenten worden gezien als leerpunten ipv dat je "erop wordt afgeschoten"
- We durven het aan te kaarten als er iets mis is
- Alles wat je aan materiaal nodig hebt is gewoon aanwezig

### Hoe kunnen we de volgende stap maken?

- Communicatie en betrokkenheid: delen van scorecard gegevens, audit resultaten en opvolging incidenten
- Goed HSE gedrag blijven belonen (vb koffiebon)
- Shifting gear project wat loopt, ter verbetering van bestaande processen
- Interactieve toolboxes
- Communicatie: terugkoppelen incidenten, coördinatoren overleg, wat is goed gegaan, nieuws brief, meldingsbord
- Interactieve toolboxmeetings en fit to purpose voor werkvloer
- Trainingen pro actief ingepland (niet alleen HSE)
- Duidelijke en korte HSE beschrijvingen en wat de regels zijn (toegankelijk)
- Nog nooit audit rapport voorbij zien komen, ik zou hier wel meer van willen weten.
- Meer informatie over incidenten delen over verschillende locaties
- Medewerkers horen niet/nauwelijks wat terug over de uitkomsten van incidentonderzoeken

## Resultaten locatie Assen

### Waaruit blijkt het gemeten niveau en wat zijn positieve punten van de organisatie:

- JC gaat serieus met HSE om
- Betrokkenheid / Motivatie
- Betrokkenheid / Samenwerking
- Er wordt goed gewezen op verantwoordelijkheden
- Als team zijn we goed met HSE zaken bezig
- Het FIM systeem is een goed instrument waarmee corrigerende acties geborgd worden
- Team spirit
- Aandacht voor HSE vanuit JC

### Hoe kunnen we de volgende stap maken?:

- Terugkoppeling van gemelde HSE aspecten
- De neuzen moeten meer dezelfde kant op
- Verantwoordelijkheids besef
- Onze klant beoordeeld onze HSE prestatie volgens de letter van de wet. (niet pragmatisch op basis van risico)
- Verantwoordelijkheids besef vergroten
- De consequenties van onbewuste overtreding (bijvoorbeeld LSR) zijn niet goed te overzien
- Communicatie
- Terugkoppeling van gemelde HSE aspecten (Met name FIM meldingen)
- Betrokkenheid / terugkoppeling van FIM meldingen en HSE aspecten
- Zich erg kwetsbaar voelen
- Terugkoppeling / betrokkenheid
- Verschil tussen naleven regels tussen klant en JC

## Resultaten locatie Den Haag

### Waaruit blijkt het gemeten niveau en wat zijn positieve punten van de organisatie:

- Gedragverandering, monteurs in vergelijking met vroeger
- Team!
- Doe wat je zegt!
- Toolboxen
- HSE mindsetting
- Inductie en PTW proces
- Cominatie Shell/JC
- Routine
- Safestart

### Hoe kunnen we de volgende stap maken?:

- Lerend effect
- Audit
- Opvolging incidenten
- Benchmarking
- Inductie/voorlichting via lijn
- Kracht van herhaling
- Communicatie (vb werkvoorbereiding planning, AP procedures, opvolging incidenten, interactieve toolboxen)

## Resultaten locatie Rijswijk

### Waaruit blijkt het gemeten niveau en wat zijn positieve punten van de organisatie:

- Elkaar opvoeden
- LMRA
- Veel aandacht voor HSE en vooral met name vooraf de werkzaamheden

### Hoe kunnen we de volgende stap maken?:

- RASCI (wie doet wat?)
- Verbetering safety observatieproces en dan met name kijkende naar communicatie
- Meer vertrouwen geven aan de werkvloer
- Kortere lijntjes management - werkvloer
- Verheldering kick off formulier
- Verduidelijken PTW proces?
- Verbeteren FIM en CHESS proces. Terugkoppeling naar IP, stukje nazorg
- Er moet eerst iets gebeuren voordat er iets veranderd
- Er zijn heel veel processen en procedures
- Als er een incident gebeurt “duikt ineens iedereen er bovenop”
- Leidinggevenden geven aan dat ze eigenlijk meer op de werkvloer zouden moeten komen, en ze daar tijd voor zouden moeten maken.

### Parkeren:

- HSE Performance Bonus/malus
- Invloeden van HSE business (bestaansrecht)
- Supervisie/Management betrokkenheid op werkvloer

## BIJLAGE – J – Resultaten Logische niveaus

Logische niveaus	Proactieve organisatie	Huidige situatie	Is de huidige situatie een proactief?
Missie (doel)	Een organisatie waarin medewerkers zich kunnen ontwikkelen, initiatieven kunnen nemen en eigen verantwoordelijkheid nemen.	“Samenwerken om groei van Shell en JC te stimuleren door middel van professionalisering, innovatie en passie” De gewenste organisatiecultuur is een marktcultuur	Ja, de missie van de organisatie is proactief
Identiteit	Een ondernemende organisatie met een proactieve veiligheidscultuur, oplossingsgericht Medewerkers weten wat ze willen bereiken	De organisatie is ondernemend, maar doet dit na aanleiding van lagging procesindicatoren en is daarmee op output gericht Het is veelal onduidelijk voor medewerkers wat er van hun verwacht wordt en wat hun rol in in de doelstellingen van de organisatie, ze laten zich dingen overkomen. Management en leidinggevendenden gaan er veelal vanuit dat het wel bekend is bij medewerkers wat er van ze wordt verwacht.	Nog niet, de organisatie wil graag proactief zijn, maar dat lukt nog niet. Daarnaast zijn doelstellingen veelal niet duidelijk bij de medewerkers en weten ze niet wat er van hen verwacht wordt.
Overtuigingen en waarden	Eigen verantwoordelijkheid nemen is belangrijk, veiligheid is een gemeenschappelijk belang. We kunnen onveilige situaties voorkomen. De organisatie is gericht op oplossingen ipv op problemen	“We zijn goed bezig doordat we problemen oplossen”. “We zouden graag vooraf willen signaleren voordat problemen zich voordoen, maar dat lukt nog niet vanwege de drukte van alledag”	Nog niet, de organisatie wil graag proactief werken, maar dat lukt nog niet.
Vermogens en vaardigheden	Medewerkers hebben de kennis zelf beslissingen te nemen en voelen zich daar zeker in. Medewerkers nemen initiatief, zijn proactief en kunnen risico's beoordelen. Medewerkers zijn oplossingsgericht.	Medewerkers voelen zich niet zeker om zelf beslissingen te nemen, ze vragen advies aan de HSE adviseur over operationele zaken. Medewerkers stellen zich afhankelijk op van de kennis van anderen. Medewerkers zijn veelal probleemgericht.	Nee, medewerkers worden niet gestimuleerd om initiatieven te nemen omdat met management te bang is dat er foute beslissingen worden gemaakt welke incidenten kunnen veroorzaken. De medewerkers worden verwacht zich vooral aan de regels en procedures te houden.
	Leidinggevendenden kunnen hun medewerkers stimuleren om eerst zelf na te denken.	Leidinggevendenden verwijzen medewerkers voor HSE vragen door naar de HSE adviseur.	Nee
	De HSE adviseur heeft coach vaardigheden en heeft didactische vaardigheden	Per locatie verschilt de invulling van de HSE adviseursfunctie. De verwachtingen van de HSE functie van de medewerkers is een operationele invulling.	Nee, de verwachting in de organisatie is een operationele invulling terwijl een proactieve veiligheidscultuur een tactisch adviseur heeft en er meer taken en verantwoordelijkheden liggen bij het management, leidinggevendenden en medewerkers.
	Medewerkers nemen initiatief,	Medewerkers zijn afwachtend en probleemgericht zonder echt initiatief te nemen om tot een oplossing te komen of een oplossing voor te stellen.	Nee

Logische niveaus	Proactieve organisatie	Huidige situatie	Is de huidige situatie een proactief?
Gedrag	Algemeen: Proactief, initiatief, klantgericht, gericht op de toekomst, een werkomgeving die initiatieven stimuleert	De organisatie reageert op gebeurtenissen (reactief) Georiënteerd op het hier en nu Initiatieven van medewerkers worden beperkt gestimuleerd, het is vooral belangrijk dat iedereen zich aan de regels houdt en vast houdt aan de procedures.	Nee
	Leidinggevenden geven richting	Leidinggevenden zijn sturend. Ook sturend om zich aan de procedures en regels te houden en hier vooral niet op eigen initiatief vanaf te wijken. Leidinggevende hebben de mogelijkheid "koffiebonnen" uit te delen als attentie voor goed veiligheidsgedrag en medewerkers kunnen genomineerd voor een goldenstar award voor een goede veiligheidsprestatie. Dit wordt alleen weinig gedaan.	Nee, de focus ligt op het sturen van medewerkers en initiatieven worden niet gestimuleerd.
	HSE adviseur is minder zichtbaar op de werkvloer en werkt op tactisch niveau	De HSE adviseur adviseert op operationeel niveau, omdat er weinig zelfredzaamheid is en medewerkers ook geen beslissingen durven te nemen omdat ze bang zijn fouten te maken. Daardoor hebben we bevestiging nodig van de HSE adviseur.	Nee, de HSE adviseur adviseert op operationeel ipv tactisch niveau
	Medewerkers zijn proactief en tonen initiatief, zijn waakzaam om incidenten te voorkomen.	"We horen er maar niets van" Medewerkers melden wel regelmatig onveilige situaties, maar melden dit bij de HSE adviseur zodat die over een oplossing kan nadenken en hier mee aan de slag gaat. Medewerkers melden ook onveilige handelingen met de verwachting dat de HSE adviseur er dan naar toe gaat om mensen aan te gaan spreken.	Nee, de verwachting is dat de HSE adviseur soms als politieagent gaat optreden en dat niet alle leidinggevenden en medewerkers het als hun verantwoordelijkheid zien om mensen aan te spreken op onveilig gedrag.
Omgeving	Een veilige werkomgeving Beschikbaarheid van veiligheidsmiddelen (zoals PBM's en hulpmiddelen zoals hoogwerkers, rolsteigers enz)	Veiligheidsmiddelen en hulpmiddelen zijn beschikbaar, ook voor bezoekers en wanneer middelen niet aanwezig zijn, is er de mogelijkheid om deze direct te bestellen.	Ja, de omgeving is proactief ingericht

## BIJLAGE – K – Kernkwadrant voor proactieve organisatie

Kernkwadranten maken je meer bewust van je kernkwaliteiten, allergieën, valkuilen en uitdagingen. Het kernkwadrant is een model dat gebruikt wordt om personeuseigenschappen te beschrijven.



(Bron: www.werkplanet.nl)

Voor de kernkwaliteit "Proactief" ziet de kernkwadrant er als volgend uit

