



# Afstudeeronderzoek

## Veiligheidscultuur

*Onderzoek naar de veiligheidscultuur en de stappen om deze te verbeteren*

Eindhoven, 27 juni 2016

*Auteur*

Martijn van den Boogaert

Studentnummer: 313916

Instituut: Saxion Hogeschool

Academie Bestuur, Recht en Ruimte

Opleiding: Integrale Veiligheidskunde

*Opdrachtgever*

Gielissen's Bedrijven BV

*Bedrijfsbegeleider*

Dhr. R. van der Ven

Lean / KAM manager

*Stagebegeleider*

Dhr. A. Kabki

# Veiligheidscultuur

*Onderzoek naar de veiligheidscultuur en de stappen om deze te verbeteren*

|                           |                                                                                                          |
|---------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Instituut</b>          | Saxion Hogeschool                                                                                        |
| <b>Adres</b>              | Handelskade 75<br>7417 DH Deventer                                                                       |
| <b>Opleiding</b>          | Integrale Veiligheidskunde                                                                               |
| <b>Leerjaar</b>           | 2015/2016                                                                                                |
| <b>Studiedeel</b>         | Afstudeeronderzoek                                                                                       |
| <b>Stageperiode</b>       | 07 maart– 25 juli                                                                                        |
| <b>Studielast</b>         | 30 ECTS                                                                                                  |
| <b>Auteur</b>             | Martijn van den Boogaert      313916<br>Heistraat 33<br>5554 EP Valkenswaard<br>313916@student.saxion.nl |
| <b>Opdrachtgever</b>      | Gielissen's bedrijven BV<br>F. van Riemsdijkweg 21<br>5657 EE Eindhoven                                  |
| <b>Bedrijfsbegeleider</b> | Dhr. R. van der Ven<br>Lean / KAM Manager<br>Roel.van.der.Ven@gielissen.nl                               |
| <b>Stagebegeleider</b>    | Dhr. A. Kabki<br>a.kabki@saxion.nl                                                                       |

*Eindhoven, 27 juni 2016*

## Voorwoord

Voor u ligt mijn afstudeerscriptie van de studie Integrale Veiligheidskunde aan de Saxion Hogeschool te Deventer. Mijn afstudeerstage heb ik gelopen bij Gielissen's bedrijven BV, waar ik een onderzoek heb uitgevoerd om het huidige niveau van veiligheidscultuur binnen drie Gielissen locaties te meten. Daarna heb ik advies gegeven over de verbeteringen die moeten plaatsvinden om het gewenste veiligheidscultuurniveau te bereiken.

Tijdens de stage heb ik geleerd welke processen men moet doorlopen om tot een mooi eindproduct te komen zowel in de tentoonstellingenbouw als bij interieurprojecten. Hiernaast heb ik kunnen ervaren hoe organisaties VCA implementeren, en heb ik als onderdeel hiervan een toolboxmeeting en een vergadering van het VCA-team bij mogen zitten.

Tijdens mijn stage heb ik regelmatig contact gehad met medewerkers vanuit de hele organisatie. Hierdoor heb ik inzicht verkregen in de veiligheidsbeleving, en de onderdelen hiervan waar men tegen aan loopt.

Ik wil graag een aantal personen bedanken voor het ondersteunen van mijn onderzoek tijdens mijn afstuderen.

- Roel van der Ven, voor zijn begeleiding van mijn stage.
- Stefan Verbeek, voor het meedenken naar oplossingen tijdens het onderzoek.
- Frits de Loyer, Harrie de Wert en René van Lieshout voor de behulpzaamheid tijdens de interviews.
- Mark Swinkels, voor zijn hulp bij het verkrijgen van respons op de enquêtes.
- Marc Braaksma voor zijn ondersteuning bij het opzetten van de BHV training en voor zijn open houding tijdens het interview.
- Hans Posthumus, voor de nodige humor en wijze levenslessen.
- Alan Kabki, voor zijn begeleiding vanuit Saxion Hogeschool.

## Samenvatting

Dit onderzoek heeft zich gericht op het beantwoorden van de probleemstelling: “Wat is het gewenste niveau van veiligheidscultuur en wat dient er te gebeuren om dit niveau van veiligheidscultuur bij Gielissen te bereiken?”. Het onderzoek heeft zich gericht op drie vestigingen van Gielissen in Nederland. Dit zijn de vestigingen in Helmond, Eindhoven en Amsterdam.

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden is het onderzoek verdeeld in vier verschillende onderzoeksvragen. De eerste onderzoeksvraag richtte zich op het inzichtelijk maken van het huidige niveau van veiligheidscultuur. Er zijn vijf verschillende niveaus van veiligheidscultuur: Pathologisch, reactief, berekenend, proactief en vooruitstrevend. Dit zijn de niveaus die men ook terug vindt op veiligheidscultuurladder (Hudson, 2003). Om het huidige niveau te achterhalen is de Hearts and Minds understanding your culture toolkit gebruikt (Energy Institute, 2003). Deze Hearts and Minds methode heeft veiligheidscultuur verdeeld in 18 dimensies. Met behulp van een enquête hebben medewerkers van Gielissen aangegeven waar zij vinden dat Gielissen zich bevindt per dimensie. Uiteindelijk is het huidige veiligheidscultuurniveau uitgerekend via een scorekaart welke ook onderdeel is van de Hearts and Minds understanding your culture toolkit.

De volgende onderzoeksvraag richtte zich op de factoren die de verbetering naar een volgend veiligheidscultuurniveau belemmeren. De factoren die de verbetering belemmeren kwamen naar voren via de resultaten van de Hearts and Minds understanding your culture toolkit. Per dimensie van veiligheidscultuur kwam er namelijk een score naar voren. Hierdoor werd dus duidelijk welke dimensies achterbleven, en er dus voor zorgen dat verbetering naar een volgend veiligheidscultuurniveau belemmerd wordt.

De derde onderzoeksvraag richtte zich op het achterhalen van het gewenste veiligheidscultuurniveau en op welke onderdelen verbetering moet plaatsvinden om dit niveau te bereiken. Het gewenste veiligheidscultuurniveau is duidelijk geworden in samenspraak met de Business Unit Managers (BUM). Hierna is er bij dimensies, die achterbleven qua score bij het gewenste niveau, gekeken waarom dit zo is. Daarnaast zijn er aanbevelingen gegeven om deze dimensies te verbeteren zodat het gewenste veiligheidscultuurniveau bereikt kan worden.

De laatste onderzoeksvraag richtte zich op het duidelijk maken in welke stappen de verbeteringen dienen plaats te vinden om het gewenste veiligheidscultuurniveau te bereiken. Deze vraag is beantwoord door de bevonden aanbevelingen te verwerken in stappenplannen ter verbetering van de veiligheidscultuur. In deze stappenplannen zijn de aanbevelingen benoemd en wordt een advies gegeven over hoe men het beste de aanbevelingen kan implementeren. Om advies te geven over de implementatie van de aanbevelingen zijn de approach to change steps van Kotter gebruikt (Kotter, 1996). De approach to change steps is namelijk een theorie die ontwikkelt is om verandering te bereiken binnen een organisatie.

Met behulp van de Hearts and Minds understanding your culture toolkit kon de veiligheidscultuur bij de Amsterdamse locatie op het reactieve veiligheidscultuur niveau geplaatst worden (Energy Institute, 2003). Dit niveau ziet men terug bij organisaties waarin men de veiligheid pas serieus neemt wanneer er een ongeval heeft plaatsgevonden. Er wordt dus alleen actie ondernomen als er een ongeval heeft plaatsgevonden waarbij men even wakker geschud word. De acties die in deze

gevallen ondernomen worden richten zich ook vaak op het verminderen van de effecten van een ongeval, de oorzaak wordt echter niet aangepakt. Hierdoor blijft het risico bestaan.

Ook de Gielissen locatie in Helmond heeft een reactieve veiligheidscultuur. Deze bevindt zich echter wel een stuk dichterbij het gewenste niveau, de berekenende veiligheidscultuur.

De Gielissen locatie te Eindhoven heeft een pathologische veiligheidscultuur. Organisaties op het pathologische veiligheidscultuurniveau zien veiligheid vaak als een kostenpost en voldoen alleen aan veiligheidseisen om niet betrappt te worden door een toezichthouder.

In samenspraak met de Business Unit Managers is besloten dat het berekenende veiligheidscultuur niveau gewenst is op alle drie de locaties. De aanbevelingen en het advies over de wijze van implementatie zijn opgenomen in de stappenplannen.

Om het berekenende veiligheidscultuurniveau te bereiken op de Gielissen locatie Eindhoven en Amsterdam worden de volgende aanbevelingen gedaan:

- Maak gebruik van een veiligheidsmanagementsysteem om zo structuur te krijgen in het veiligheidsbeleid
- Maak gebruik van een veiligheidsbord om informatie te delen met de medewerkers
- Voer het gebruik van werkvergunningen bij speciale werkzaamheden in
- Maak het eenvoudiger om gevaarlijke situaties en ongevallen te rapporteren
- Stel doelen aangaande veiligheid en beloon medewerkers wanneer de doelen worden behaald
- Vergelijk resultaten op veiligheidsgebied met de resultaten van de andere locaties
- Maak veiligheid een van de selectiecriteria bij het inhuren van aannemers

Gielissen locatie Helmond maakt al gebruik van een veiligheidsmanagementsysteem maar wordt wel geadviseerd om de andere aanbevelingen ook te implementeren om zo het berekenende veiligheidscultuurniveau te bereiken.

## Inhoud

|                                                                                                               |           |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Voorwoord.....</b>                                                                                         | <b>3</b>  |
| <b>Samenvatting.....</b>                                                                                      | <b>4</b>  |
| <b>1. Inleiding .....</b>                                                                                     | <b>8</b>  |
| 1.1. Aanleiding.....                                                                                          | 8         |
| 1.2. Doelstelling.....                                                                                        | 9         |
| 1.3. Probleemstelling.....                                                                                    | 9         |
| 1.4. Onderzoeksvragen.....                                                                                    | 9         |
| 1.5. Onderzoeksafbakening.....                                                                                | 10        |
| 1.6. Begripsafbakening .....                                                                                  | 10        |
| 1.6.1. Veiligheidscultuur.....                                                                                | 10        |
| 1.6.2. Niveau veiligheidscultuur .....                                                                        | 10        |
| 1.6.3. Dimensies .....                                                                                        | 10        |
| 1.6.4. VGWM .....                                                                                             | 10        |
| 1.6.5. PTW .....                                                                                              | 10        |
| 1.6.6. Calamiteit .....                                                                                       | 10        |
| 1.6.7. Arbeidsongeval.....                                                                                    | 10        |
| 1.6.8. Risico.....                                                                                            | 11        |
| 1.6.9. Medewerkers.....                                                                                       | 11        |
| 1.6.10. Veiligheidsmedewerker .....                                                                           | 11        |
| 1.6.11. KAM .....                                                                                             | 11        |
| 1.7. Betrokkenen en belangen .....                                                                            | 11        |
| <b>2. Theoretisch kader .....</b>                                                                             | <b>13</b> |
| 2.1. Hearts and Minds .....                                                                                   | 13        |
| 2.2. Model for the evolution of safety culture .....                                                          | 16        |
| 2.3. Approach to change steps .....                                                                           | 17        |
| <b>3. Operationalisering .....</b>                                                                            | <b>19</b> |
| <b>4. Onderzoeksmethode.....</b>                                                                              | <b>20</b> |
| 4.1. Dataverzamelmethode .....                                                                                | 20        |
| 4.2. Interviews .....                                                                                         | 21        |
| 4.3. Enquêtes.....                                                                                            | 21        |
| 4.4. Ontwerp van de enquête .....                                                                             | 22        |
| 4.4.1. Populatie en respons.....                                                                              | 22        |
| 4.4.2. Betrouwbaarheid.....                                                                                   | 23        |
| 4.4.3. Validiteit .....                                                                                       | 23        |
| <b>5. Resultaten .....</b>                                                                                    | <b>24</b> |
| 5.1. Inleiding .....                                                                                          | 24        |
| 5.2. Wat is het huidige niveau van veiligheidscultuur?.....                                                   | 24        |
| 5.2.1. Eindhoven.....                                                                                         | 24        |
| 5.2.2. Helmond .....                                                                                          | 25        |
| 5.2.3. Amsterdam .....                                                                                        | 25        |
| 5.3. Wat zijn de dimensies die de verbetering naar een volgend veiligheidscultuurniveau<br>tegenhouden? ..... | 26        |

|           |                                                                                                                          |           |
|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 5.3.1.    | Eindhoven .....                                                                                                          | 26        |
| 5.3.2.    | Helmond .....                                                                                                            | 28        |
| 5.3.3.    | Amsterdam .....                                                                                                          | 29        |
| 5.3.3.1.  | Communiceren van VGWM kwesties met personeel .....                                                                       | 29        |
| 5.4.      | Wat is het gewenste veiligheidscultuurniveau en welke verbeteringen moeten plaatsvinden om dit niveau te bereiken? ..... | 32        |
| 5.4.1.    | Eindhoven .....                                                                                                          | 32        |
| 5.4.2.    | Helmond .....                                                                                                            | 35        |
| 5.4.3.    | Amsterdam .....                                                                                                          | 37        |
| 5.5.      | In welke stappen dienen de verbeteringen plaats te vinden om het gewenste veiligheidscultuurniveau te bereiken? .....    | 39        |
| 5.5.1.    | Eindhoven .....                                                                                                          | 39        |
| 5.5.2.    | Helmond .....                                                                                                            | 42        |
| 5.5.3.    | Amsterdam .....                                                                                                          | 44        |
| <b>6.</b> | <b>Conclusie .....</b>                                                                                                   | <b>46</b> |
|           | <b>Bibliografie .....</b>                                                                                                | <b>47</b> |
|           | <b>Bijlagen .....</b>                                                                                                    | <b>48</b> |
|           | Interviewschema BHV coördinator Eindhoven .....                                                                          | 48        |
|           | Interviewschema Brandwacht Eindhoven.....                                                                                | 51        |
|           | Interviewschema BHV coördinator Amsterdam .....                                                                          | 54        |
|           | Interviewschema BHV coördinator Helmond .....                                                                            | 56        |

## 1. Inleiding

### 1.1. Aanleiding

Veiligheidscultuur en veiligheidsbewustzijn zijn termen die de laatste tijd steeds vaker vallen, zoals in de Nederlandse rapporten over de brand bij Chemie-Pack (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2011) en het grote gas lek bij Shell Moerdijk (Graaf, 2016). Dit is echter niet alleen het geval in Nederland, maar ook in de rest van de wereld. Als voorbeeld kan men het rapport over de ramp bij BP Texas city in de Verenigde Staten nemen (U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board, 2005) en de uitspraken van de topman van het Belgische Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle over een gebrekkige veiligheidscultuur bij de Belgische kerncentrale in Tihange (Bens, 2015).

De eerste keer dat gesproken werd over veiligheidscultuur was al in 1988 in het rapport van de International Nuclear Safety Advisory Group over de kernramp van Tsjernobyl.

Daarin werd gesteld dat: “Veiligheidscultuur een samenstelling van karakteristieken en houdingen is in organisaties en bij individuen, die ervoor zorgt dat nucleaire veiligheidsrisico’s de hoogste prioriteit krijgen” (International Nuclear Safety Advisory Group, 1992).

Het bekendste voorbeeld van het gebrek aan een goede veiligheidscultuur in Nederland is de brand bij Chemie-Pack te Moerdijk. Volgens het Openbaar Ministerie werd de cultuur binnen het bedrijf gekenmerkt door langdurige en veelvuldige overtredingen van de vergunningvoorschriften. Alles draaide om zo snel mogelijk geld verdienen en het laten doorgaan van de productie (Financieel Dagblad, 2015). Daarnaast werd door de Inspectie van Openbare Orde en Veiligheid naderhand onder andere een gebrekkig risico- en veiligheidsbewustzijn geconstateerd bij de gemeente Moerdijk die verantwoordelijk was voor de vergunningverlening (Inspectie Openbare Orde en Veiligheid, 2011).

In 2005 vond er bij BP Texas city raffinaderij een grote explosie plaats en ontstond er op verschillende plekken brand. De ramp leidde tot de dood van 15 mensen, 180 gewonden en een verlies van meer dan 1,5 miljard euro voor BP. Uit onderzoek bleek dat er onder meer een gebrek was aan de bereidheid om fouten en incidenten te rapporteren en dat men al tevreden was met het algemene niveau van de veiligheid waardoor er geen continue verbetering kon plaatsvinden (U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board, 2005).

Niet alleen de veiligheidscultuur bij bedrijven en commerciële organisaties laat soms te wensen over, ook bij overheidsinstanties probeert men aangaande de vitale infrastructuur van Nederland stappen te nemen ten aanzien van de veiligheidscultuur om de betrouwbaarheid en stabiliteit te vergroten (Telecompaper, 2016).

De grote ongevallen en rampen in de petrochemische sector, chemische sector en bij kerncentrales spreken tot de verbeelding. Het is daarom niet geheel verrassend dat de daarop volgende verbeteringsslagen in deze sectoren op het gebied van de veiligheidscultuur hebben geleid tot een voorbeeldfunctie voor andere sectoren.

Veiligheidscultuur bestaat uit een aantal noodzakelijke kenmerken, waaronder managers en medewerkers die weten wat er speelt in de organisatie, bereidheid om fouten en incidenten te rapporteren, overeenstemming over wat er niet getolereerd wordt, bereidheid tot leren van fouten

en flexibiliteit (Reason, 1997). Dit heeft een collega van Reason nog aangevuld met het extra kenmerk van een organisatie die alert is en het onverwachte verwacht (Hudson P. , 2003).

Het blijkt dus dat het maken van regels en veiligheidsvoorschriften alleen, vaak niet voldoende is om in deze situaties de veiligheid binnen een organisatie te waarborgen. Regels, procedures en voorschriften om de veiligheid te bevorderen kunnen pas effectief worden, wanneer ze gecombineerd worden met een organisatie waarbij de veiligheidscultuur op een hoog niveau ligt.

Dit is ook de reden waarom het onderzoek bij Gielissen Interiors, Exhibitions en Events zich richt op het niveau van de veiligheidscultuur, en de maatregelen die genomen kunnen worden om een volgend niveau te bereiken. Regels, procedures en voorschriften om de veiligheid te bevorderen zijn al in bepaalde mate aanwezig, maar er is nog geen zicht op de veiligheidscultuur binnen de drie vestigingen.

## 1.2. Doelstelling

Gielissen wil met de uitkomsten van dit onderzoek achterhalen wat het doel zou moeten zijn om te bereiken op het gebied van veiligheid. Gielissen is namelijk bezig met een continue verbetering volgens de “lean” gedachte. Dit houdt in dat er doelen opgesteld dienen te worden, ook op het gebied van veiligheid zodat medewerkers weten waar naar toe gewerkt wordt. Op dit moment is er nog geen doel opgesteld op het gebied van veiligheid. Om doelen te kunnen stellen om naar toe te werken is het van belang om te weten waar Gielissen op dit moment staat.

Met de uitkomsten van dit onderzoek kunnen er doelen gesteld worden aangaande veiligheid, omdat er duidelijk wordt op welk veiligheidsniveau Gielissen op dit moment per locatie opereert. Uiteindelijk zullen er aanbevelingen gedaan worden in een stappenplan die verbetering van de veiligheidscultuur per locatie op zal leveren, nadat deze worden uitgevoerd.

## 1.3. Probleemstelling

De volgende probleemstelling is geformuleerd om het doel van de opdrachtgever te bereiken:

"Wat is het gewenste niveau van veiligheidscultuur en wat dient er te gebeuren om dit niveau van veiligheidscultuur bij Gielissen te bereiken?"

## 1.4. Onderzoeksvragen

Om een duidelijk antwoord te kunnen geven op de probleemstelling zijn de onderstaande onderzoeksvragen opgesteld:

1. Wat is het huidige niveau van veiligheidscultuur?
2. Wat zijn de dimensies die de verbetering naar een volgend veiligheidscultuurniveau tegenhouden?
3. Wat is het gewenste veiligheidscultuurniveau en welke verbeteringen moeten plaatsvinden om dit niveau te bereiken?

4. In welke stappen dienen de verbeteringen plaats te vinden om het gewenste veiligheidscultuurniveau te bereiken?

### 1.5. **Onderzoeksafbakening**

Het onderzoek richt zich alleen op de veiligheidscultuur binnen Gielissen Interiors, Exhibitions en Events locaties in Eindhoven, Helmond en Amsterdam.

### 1.6. **Begripsafbakening**

In dit onderzoek worden een aantal begrippen gebruikt die hieronder gedefinieerd en afgebakend worden.

#### 1.6.1. **Veiligheidscultuur**

De definitie van INSAG wordt gevolgd met een kleine aanpassing, daarmee komt men tot de volgende definitie: “Veiligheidscultuur is een samenstelling van karakteristieken en houdingen in organisaties en bij individuen die ervoor zorgt dat veiligheidsrisico’s de hoogste prioriteit krijgen” (International Nuclear Safety Advisory Group, 1992).

#### 1.6.2. **Niveau veiligheidscultuur**

Het niveau van veiligheidscultuur wordt gemeten door gebruik te maken van de Hearts and Minds methode ontwikkeld door Shell. Deze methode maakt een analyse van informatie, verkregen door het afnemen van enquêtes en interviews. Deze analyse plaatst uiteindelijk de veiligheidscultuur op één van de vijf niveaus van veiligheidscultuur zoals men die kent van het model for the evolution of safety culture. Er zijn vijf niveaus: Pathologisch, reactief, berekenend, proactief en vooruitstrevend (Hudson, 2003).

#### 1.6.3. **Dimensies**

Met dimensies worden de achttien dimensies van veiligheidscultuur bedoeld die bij de Hearts and Minds methode gehanteerd worden, deze dimensies worden verder uitgelegd in het theoretisch kader (Energy Institute, 2003).

#### 1.6.4. **VGWM**

Afkorting voor Veiligheid, Gezondheid, Welzijn en Milieu.

#### 1.6.5. **PTW**

Afkorting voor Permit To Work, in Nederland wordt vaak de term werkvergunning gebruikt, bijvoorbeeld bij het werken op hoogtes, gebruik van hijsmiddelen en bij het uitvoeren van las werkzaamheden.

#### 1.6.6. **Calamiteit**

Met een calamiteit wordt bedoeld: “Een plotselinge en acute ernstige bedreiging van een relatief groot aantal personen” (Heck, 2008).

#### 1.6.7. **Arbeidsongeval**

Onder arbeidsongeval wordt verstaan: “Een aan een werknemer in verband met het verrichten van arbeid overkomen ongewilde, plotselinge gebeurtenis, die schade aan de gezondheid tot vrijwel onmiddellijk gevolg heeft gehad en heeft geleid tot ziekteverzuim, of de dood tot vrijwel onmiddellijk gevolg heeft gehad” (“Arbeidsomstandighedenwet”, artikel 1, §3i, 1999).

#### 1.6.8. **Risico**

De gebruikte definitie is: “Risico (R) is de kans op een gebeurtenis die de veiligheid bedreigt (p) maal de schadelijke effecten (E) die daarvan het gevolg zijn ( $R=p \times E$ )” (Stol, 2008).

#### 1.6.9. **Medewerkers**

Met medewerkers worden alle personen bedoeld die werken voor de Gielissen locaties Eindhoven, Helmond en Amsterdam.

#### 1.6.10. **Veiligheidsmedewerker**

De veiligheidsmedewerker is de aangewezen persoon voor het waarborgen van de veiligheid van de medewerkers op Gielissen locaties Eindhoven, Helmond en Amsterdam. Vaak valt deze medewerker onder de KAM afdeling.

#### 1.6.11. **KAM**

KAM is een afkorting voor Kwaliteit, Arbeidsveiligheid en Milieu. De afkorting wordt gebruikt om de afdeling aan te duiden die zich richt op deze onderdelen binnen een organisatie.

### 1.7. **Betrokkenen en belangen**

Bij dit onderzoek zijn de volgende betrokkenen en belangen te onderscheiden:

Betrokken zijn de Business Unit Managers van de drie locaties. Dit zijn dhr. F. Wichman, dhr. T. Verheijen en mevrouw A. van Iersel van respectievelijk de locaties Eindhoven, Helmond en Amsterdam. Alle drie hebben zij belang bij dit onderzoek, omdat zij eindverantwoordelijke zijn voor de onderzochte locaties.

Naast de Business Unit Managers is dhr. R. van der Ven ook betrokken en belanghebbende. Niet alleen vanuit zijn rol als bedrijfsbegeleider van mijn afstudeeronderzoek, maar ook vanuit zijn rol als KAM/Lean manager bij Gielissen. Als KAM manager heeft hij de verantwoordelijkheid over de arbeidsveiligheid binnen de organisatie, wat vanzelfsprekend meegenomen wordt tijdens het onderzoek naar de veiligheidscultuur.

Hiernaast zijn de BHV coördinatoren van de te onderzoeken locaties ook betrokken en belanghebbende. De BHV coördinatoren zijn belanghebbenden, omdat zij naast het coördineren van de BHV organisatie ook periodieke veiligheidsrondes lopen. Deze vorm van rapporteren van risico's en onveilig gedrag wordt in alle theorieën die veiligheidscultuur meten behandeld, en zal dus ook in dit onderzoek onderzocht worden.

Direct betrokken is de organisatie Gielissen Interiors, Exhibitions en Events te Eindhoven, Helmond en Amsterdam. Dit zijn de drie locaties waar het onderzoek zal plaatsvinden. Daarnaast zijn de

medewerkers van alle drie de locaties betrokkene en participant, aangezien enkele medewerkers geïnterviewd zijn, en een groot deel van de medewerkers de enquête heeft ingevuld.

Gielissen Interiors, Exhibitions en Events te Eindhoven, Helmond en Amsterdam zijn belanghebbenden en betrokkenen bij dit onderzoek, omdat zij graag een beter inzicht willen krijgen in het niveau van de veiligheidscultuur en welke veranderingen doorgevoerd moeten worden om het volgende niveau van veiligheidscultuur te bereiken. Gielissen Interiors, Exhibitions en Events zal ook de producten in ontvangst nemen waaronder de analyse van het huidige niveau van de veiligheidscultuur en de implementatie van het stappenplan met daarin de aanbevelingen.

## 2. Theoretisch kader

Het theoretisch kader bespreekt welke theorieën geschikt zijn en die als kader kunnen dienen voor het onderzoek. Het theoretisch kader biedt houvast voor de operationalisatie van variabelen, en geeft daarmee richting aan de dataverzameling, analyse en de conclusies.

Hieronder wordt duidelijkheid verschaft over de Hearts and Minds methode, de Understanding your culture toolkit die onderdeel is van Hearts and Minds, het model for the evolution of safety culture en de Approach to change steps.

### 2.1. Hearts and Minds

De Hearts and Minds methode is een van de theorieën die ontwikkeld zijn om het niveau van veiligheidscultuur te meten binnen een organisatie (Energy Institute, 2016). De theorie maakt gebruik van het model for the evolution of safety culture, ook wel bekend als de veiligheidscultuurladder (Hudson, 2003).

Het Hearts and Minds programma is ontwikkeld door Shell E&P, en is gebaseerd op twintig jaar onderzoek. Het wordt met succes gebruikt door Shell en niet Shell bedrijven over de hele wereld. Het programma bestaat uit verschillende gereedschappen en technieken, om ervoor te zorgen dat binnen een organisatie alle medewerkers betrokken zijn bij het verbeteren van veiligheid, gezondheid en milieu aspecten. Alle gereedschappen en technieken bij elkaar staan bekend als de Hearts and Minds Toolkit.

Shell heeft de toolkit beschikbaar gesteld voor bedrijven buiten de Shell Group om zo de veiligheidscultuur ook te kunnen verbeteren bij andere sectoren en organisaties. Een van de onderdelen van de toolkit is de “Understanding your culture toolkit” (Energy Institute, 2003).

Veiligheidscultuur bevat volgens de Hearts and Minds methode 18 dimensies, samen bepalen zij wat het niveau is van de veiligheidscultuur.

De toolkit is een hulpmiddel om de veiligheidscultuur van de organisatie te meten en deze te plaatsen op de veiligheidscultuurladder. Dit wordt gedaan door medewerkers van de organisatie een aantal stellingen te laten kiezen per dimensie van veiligheidscultuur. Hieruit kan dan later via de scorekaart van Hearts and Minds worden bepaald wat het huidige veiligheidscultuurniveau is van de organisatie. Ook wordt meteen duidelijk welke dimensies achterblijven bij dit niveau.

Hieronder zijn de 18 dimensies omschreven waarmee men het niveau van de veiligheidscultuur kan bepalen. Dit kan gedaan worden door medewerkers via een enquête een stelling te laten selecteren die het beste de desbetreffende dimensie in de organisatie omschrijft. Bij elke dimensie is er dus de keuze uit vijf stellingen die op hun beurt vallen onder een niveau: Pathologisch, reactief, berekenend, proactief en vooruitstrevend. Daarnaast kan men ook aangeven dat men geen idee heeft.

Het communiceren van VGWM-kwesties met het personeel is de eerste dimensie van veiligheidscultuur. Hier gaat men na of er überhaupt wel communicatie plaatsvindt met de medewerkers en op welke manier. Zo kan het zijn dat vanuit het management alleen vertelt wordt dat er een ongeval heeft plaatsgevonden, maar er zijn ook organisaties waarbij dit onderdeel meer

bestaat uit tweerichtingscommunicatie. Er wordt in deze organisaties verteld maar ook gevraagd naar de veiligheidssituatie.

De tweede dimensie is het niveau van betrokkenheid van medewerkers, met name dan het niveau van zorg voor collega's. Hier wordt gevraagd of individuen alleen zorg dragen voor zichzelf qua veiligheid of dat de medewerkers op elkaar letten en op de omgeving.

De derde dimensie gaat na of er beloningen zijn voor goede prestaties op het gebied van VGWM. Zo kan het zijn dat er binnen een organisatie geen beloningen worden gegeven, of dat er beloningen en bonussen worden gegeven wanneer men een bepaald aantal dagen heeft gewerkt zonder een ongeval.

De vierde dimensie gaat na hoe er door het management wordt gereageerd bij ongevallen. Zo zijn er aan de ene kant organisaties waar individuen de schuld krijgen van een ongeval, en dus ook direct verantwoordelijk worden gesteld. Aan de andere kant staan organisaties waar de schuldvraag geen issue is en waar men meer kijkt naar de onderliggende oorzaken van het ongeval.

De vijfde dimensie probeert duidelijkheid te scheppen over wat de balans is tussen VGWM en winstgevendheid binnen de organisatie. Zo kan men aangeven dat geld verdienen de enige zorg is van het bedrijf en dat veiligheid gezien wordt als een kostenpost. Daar tegenover kan het ook zo zijn dat de organisatie van mening is dat VGWM geld oplevert op de lange duur door het voorkomen van ongevallen.

Dimensie zes gaat over het management van aannemers. Hier wordt nagegaan of veilig werken door de aannemer een selectiecriteria is voor de organisatie.

De zevende dimensie richt zich op de training van medewerkers en gaat na of men geïnteresseerd is in competenties verbeteren.

Dimensie nummer acht richt zich op de status van de afdeling die zich bezig houdt met VGWM. Zo kan het zijn dat er één persoon is binnen de organisatie die zorgt dat er veilig gewerkt wordt of dat verantwoordelijkheden op het terrein van VGWM zijn verspreid over het gehele bedrijf.

De negende dimensie gaat na of er tijdens de werkplanning VGWM onderwerpen behandelt worden. Zo zijn er organisaties die tijdens de planning al rekening houden met speciale werkzaamheden die een werkvergunning om veilig te werken (bijvoorbeeld bij werken op hoogte) vereisen.

Dimensie tien gaat na of er gebruik gemaakt wordt van werkplek veiligheidstechnieken zoals een Last Minute Risk Assessment en of deze ook daadwerkelijk gebruikt worden.

Dimensie 11 richt zich op het de VGWM procedures binnen de organisatie. Er wordt nagegaan of er procedures aanwezig zijn en hoe deze ervaren worden door de medewerkers.

Dimensie 12 gaat over het melden en onderzoeken van incidenten of ongevallen. Bij deze dimensie kan men dus aangeven of incidenten gemeld worden en hoe men omgaat met het onderzoek naar een ongeval.

Dimensie 13 gaat over het melden van gevaren en het rapporteren van onveilige acties. Hier kan men aangeven of er binnen de organisatie bijna incidenten gemeld worden en hoe men hierna omgaat met deze meldingen.

De 14<sup>e</sup> dimensie richt zich op wat er gebeurt binnen de organisatie na een ongeval en hoe het management handelt. Zo kan het zijn dat een organisatie na een ongeval het betrokken personeelslid ontslaat als straf, aan de andere kant vindt men een organisatie waarbij het topmanagement direct betrokken is bij de medewerkers en ervoor zorgt dat de onderliggende oorzaak van het ongeval wordt gevonden.

De 15<sup>e</sup> dimensie gaat over de dagelijkse controle van VGWM-kwesties. Zo kan het zijn dat de organisatie geen systeem heeft voor dagelijkse controle. Daar tegenover staan organisaties die ervoor zorgen dat chefs de teams stimuleren om elkaar te controleren op veilig werken.

Dimensie 16 richt zich op de beleving van VGWM bijeenkomsten. Zo kan het zijn dat medewerkers de bijeenkomsten als tijdverspilling zien of dat bijeenkomsten worden ervaren als een echte gelegenheid voor interactie binnen het hele bedrijf over veilig werken.

De 17<sup>e</sup> dimensie gaat na of er audits gehouden worden binnen de organisatie en hoe men meewerkt met de audits. Hier kan bijvoorbeeld naar voren komen dat er geen audits gehouden worden, of dat men een systeem heeft waardoor periodiek audits worden gehouden binnen de organisatie.

De laatste dimensie richt zich op benchmarking, trends en statistieken. Zo kan het zijn dat een organisatie op dit moment geen statistieken bijhoudt en dus daarom ook geen resultaten op het gebied van veiligheid kan vergelijken met andere organisaties.

| <b>Hearts and Minds</b>                               |
|-------------------------------------------------------|
| <b>Dimensies</b>                                      |
| 1. Communiceren van VGWM kwesties met het personeel   |
| 2. Niveau van betrokkenheid van het personeel         |
| 3. Wat zijn de beloningen voor goede VGWM resultaten? |
| 4. Wie veroorzaakt ongelukken?                        |
| 5. Balans tussen winst en VGWM                        |
| 6. Management van aannemers                           |
| 7. Zijn werknemers geïnteresseerd in vakbekwaamheid?  |
| 8. Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM      |
| 9. Werk planning inclusief PTW                        |
| 10. Werkplaats veiligheidsmanagement technieken       |
| 11. Wat is het doel van de procedures?                |
| 12. Incidenten/ongevallen rapportage/analyse          |
| 13. Gevaren en onveilige actie rapporteren            |
| 14. Wat gebeurt er na een ongeluk?                    |
| 15. Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?     |
| 16. Hoe worden VGWM vergaderingen ervaren?            |
| 17. Hoe gaat de organisatie om met audits             |
| 18. Benchmarking, trends en statistieken              |

Tabel 1

Nadat bij alle dimensies een stelling is gekozen kan met een scoringskaart worden beoordeeld wat het niveau van veiligheidscultuur is bij de organisatie. Dit kan gedaan worden omdat er aan elke stelling die men kan kiezen een aantal punten verbonden zijn. De scorekaart hiervoor is bijgevoegd in de bijlage.

## 2.2. Model for the evolution of safety culture

Het model for the evolution of safety culture geeft een visuele weergave van de verschillende niveaus van veiligheidscultuur (Hudson, 2003). De theorie omschrijft de kenmerken van de verschillende niveaus maar heeft geen manier ontwikkelt om deze ook daadwerkelijk te meten. De Hearts and Minds methode maakt gebruik van deze theorie en heeft wel een manier om het veiligheidscultuurniveau te meten.

Het model voor de evolutie van veiligheidscultuur is door veel onderzoekers overgenomen, verbeterd en aangepast. Het oorspronkelijke model van dhr. Westrum is uiteindelijk aangepast door Hudson en geeft vijf verschillende “treden” op een ladder aan, vandaar ook het veelgebruikte “veiligheidscultuurladder” (zie figuur). Elke trede op deze ladder is een korte omschrijving van een niveau van veiligheidscultuur waarop een organisatie zich kan bevinden.



Figuur 1

- Onderaan de ladder begint men met de pathologische veiligheidscultuur, deze wordt gekenmerkt als een cultuur waarbij men veiligheid ziet als een kostenpost. Dit houdt dus in dat er alleen voldaan zal worden aan de wet om niet betrapt te worden, om zo een boete of een straf van een toezichthouder te ontlopen. Als er geen toezicht zou zijn zullen deze organisaties weinig aandacht en middelen inzetten om de veiligheid te bevorderen.
- Het daarop volgende niveau is een beschrijving van de reactieve veiligheidscultuur. Deze kenmerkt zich als een organisatie waarin men de veiligheid pas serieus neemt wanneer er een ongeval heeft plaatsgevonden. Er wordt dus alleen actie ondernomen als er een ongeval

heeft plaatsgevonden waarbij men even wordt wakker geschud. De acties die in deze gevallen ondernomen worden richten zich ook vaak op het verminderen van de effecten van een ongeval, de oorzaak wordt echter niet in ogenschouw genomen, waardoor het risico blijft bestaan.

- De derde trede is de berekenende veiligheidscultuur. In deze categorie vallen organisaties waarbij de veiligheid door managementsystemen continue wordt gewaarborgd. Het gevaar bij organisaties op dit niveau is dat risico's op papier goed beheerst zijn, maar dat de medewerkers niet doordrongen zijn van het belang van veiligheid. Hierdoor zullen stappen die door het veiligheidsmanagementsysteem beschreven zijn, slecht of helemaal niet uitgevoerd worden. Ook treedt bij dit niveau van veiligheidscultuur een gevoel van zelfgenoegzaamheid op: "Er is immers toch al genoeg aan veiligheid gedaan? We hebben toch al een systeem dat ervoor zorgt dat de veiligheid gewaarborgd is?". De ideeën en maatregelen om de risico's te beheersen komen nog steeds grotendeels vanuit het management en worden opgelegd aan medewerkers in plaats van dat er meegedacht wordt door productiemedewerkers, die vaak het meest blootgesteld zijn aan de risico's.
- De vierde trede beschrijft de proactieve veiligheidscultuur. Op dit niveau houden organisaties rekening met onverwachte risico's. Hier weet men dat 100% veiligheid niet bestaat en dat er altijd risico's zijn waarvan men vooraf geen weet heeft dat ze gelopen worden binnen de organisatie. Binnen deze veiligheidscultuur is er een grotere betrokkenheid en risico bewustzijn bij alle medewerkers, waardoor risico beheersende maatregelen niet meer alleen van bovenaf aangestuurd worden, maar ook door medewerkers, die elke dag direct te maken hebben met een groot aantal van de risico's.
- De laatste en hoogste trede is de vooruitstrevende veiligheidscultuur. Deze cultuur kenmerkt zich door een hoge participatie vanuit elke afdeling en men werkt onder het principe: "we werken veilig of we doen het niet".

In onderzoeksvraag 1 zijn de onderzochte Gielissen locaties op een trede van de veiligheidscultuurladder geplaatst. Daarna is in onderzoeksvraag 3 het gewenste niveau per locatie gekozen op de veiligheidscultuurladder.

### 2.3. Approach to change steps

Onderzoeksvraag vier levert drie stappenplannen op (één per onderzochte vestiging van Gielissen), in deze stappenplannen wordt geadviseerd hoe men het beste de aanbevelingen kan implementeren zodat het gewenste veiligheidscultuurniveau bereikt kan worden. Het implementeren van aanbevelingen zal leiden tot een bepaalde mate van verandering van werken binnen de organisatie. Om deze verandering voor elkaar te krijgen kan men de approach to change steps van Kotter gebruiken (Kotter, 1996).

Approach to change steps is een theorie ontworpen door Dr. Kotter in zijn boek "Leading Change" met acht stappen die men moet volgen om tot verandering binnen een organisatie te komen.

Hieronder zijn de acht stappen omschreven en worden ze uitgelegd:

- Establish sense of urgency: Om tot verandering te komen moet men doordringen zijn van het feit dat de verandering nodig is. Medewerkers die een verandering onnodig vinden, zullen uiteraard weinig bijdragen aan het in stand brengen van deze verandering. Bij deze stap is het dus belangrijk om medewerkers te overtuigen van de noodzaak van de beoogde verandering. Dit kan men doen door het goede moment te kiezen voor verandering. Een voorbeeld hiervoor is een ongeval dat pas heeft plaatsgevonden. Het incident staat vast nog bij veel mensen in het geheugen gegrift, en zorgt er daardoor voor dat er minder weerstand tot verandering is op het gebied van veiligheid. Hierdoor is het eenvoudiger om verandering te laten plaatsvinden.
- Form powerful guiding coalition: De tweede stap is het samenstellen van een groep medewerkers, die de energie en de kracht hebben om leiding en ondersteuning te bieden tijdens het veranderingsproces. Zij kunnen leiding bieden, het goede voorbeeld geven voor de collega's, en de activiteiten communiceren die genomen gaan worden.
- Create vision: De volgende stap is het creëren van een visie, men moet duidelijk voor ogen hebben welke activiteiten ondernomen gaan worden, om de visie realiteit te maken.
- Communicate Vision: In deze stap wordt de hiervoor gecreëerde visie gedeeld met alle medewerkers. Het moet voor iedereen duidelijk zijn wat het doel is en wat de activiteiten zijn die ontplooid gaan worden, om het doel te behalen. Dit kan gedaan worden door bijvoorbeeld de visie uit te leggen tijdens een kantine praatje, in de pauze, en door posters en andere uitingen op te hangen met daarop de visie uitgelegd.
- Empower others to act on the vision: Deze stap is bedoeld om ervoor te zorgen dat collega's in staat worden gesteld om te handelen volgens de gecreëerde visie, en zich ook aangemoedigd voelen om dit te doen. Belangrijk bij dit onderdeel is het verwijderen van barrières, die ervoor kunnen zorgen dat collega's niet kunnen of willen handelen volgens de visie. Het moet zo makkelijk mogelijk gemaakt worden om te handelen volgens de visie, anders zal men de weg van de minste weerstand nemen, en dat is vaak de weg die niet tot verandering zal leiden.
- Plan and create short term wins: In deze stap worden kleine en haalbare winstmomenten benoemd. Het behalen van doelen geeft medewerkers energie, voldoening en zorgt ervoor dat men ook het gevoel krijgt dat ze op de goede weg zijn. Het is dus belangrijk om niet te vergeten de winstmomenten die behaald zijn te communiceren met de collega's, zodat men gemotiveerd blijft en in het plan blijft geloven.
- Consolidate: Deze stap richt zich op het versterken van de behaalde veranderingen, en het hechter maken van deze veranderingen in de organisatie. Één keer verandering teweegbrengen houdt niet in dat deze stand zal houden. Zodra de aandacht verslapt voor het veranderingsproces is het namelijk eenvoudig om deze weer te laten varen.

- Institutionalize: De laatste stap richt zich op het standaardiseren en vastleggen van de behaalde veranderingen. In andere woorden, hier vindt de borging plaats van de behaalde verandering.

Deze acht stappen zullen worden gebruikt in de stappenplannen voor de Gielissen vestigingen om de aanbevelingen te implementeren

### 3. Operationalisering

Dit hoofdstuk richt zich op het operationaliseren van de variabelen van het onderzoek. De operationalisatie van de variabelen is van belang omdat zo duidelijkheid wordt geschept over hoe deze meetbaar gemaakt worden. De verschillende variabelen worden beantwoord door het afnemen van interviews en enquêtes.

| Construct          | Variabele                                                  | Vraag                                                                                     | Antwoordmogelijkheid                                                                                                                                                                                             |
|--------------------|------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veiligheidscultuur | Communicatie van VGWM-kwesties met het personeel           | Vindt u dat het management geïnteresseerd is in het bespreken van VGWM met het personeel? | <p>Interview: Open antwoord</p> <p>Enquête: vijf keuzemogelijkheden. Elke keuze staat gelijk aan een puntenaantal van 1 tot 5. Daarnaast kan men kiezen voor "geen idee", dit antwoord telt ook voor 1 punt.</p> |
|                    | Niveau van betrokkenheid en zorg van personeel voor elkaar | Wat vindt u van het niveau van zorg en betrokkenheid van medewerkers voor elkaar?         |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Beloningen voor goede VGWM resultaten                      | Zijn er beloningen voor goede VGWM prestaties?                                            |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Wie veroorzaakt er volgens het management ongevallen       | Wie veroorzaakt er volgens het management ongevallen en hoe gaat men daar mee om?         |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Balans tussen winst en VGWM                                | Wat vindt u van de balans tussen VGWM en winstgevendheid?                                 |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Management van aannemers                                   | Hoe is het aannemersmanagement geregeld aangaande VGWM?                                   |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Interesse in competentie/trainingen                        | Zijn medewerkers geïnteresseerd in trainingen op het gebied van VGWM?                     |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Grootte/status van de afdeling VGWM                        | Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?                                            |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Werkplanning                                               | Wordt VGWM behandeld tijdens de werkplanning en maakt men gebruik van werkvergunningen?   |                                                                                                                                                                                                                  |
|                    | Werkplek veiligheidstechnieken                             | Wordt er gebruik gemaakt van werkplek veiligheidstechnieken?                              |                                                                                                                                                                                                                  |

|                                                            |                                                                                             |
|------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| VGWM procedures                                            | Wat is het doel van veiligheidsprocedures?                                                  |
| Melden en onderzoeken van incidenten of ongevallen         | Hoe worden incidenten of ongevallen gemeld, onderzocht en geanalyseerd?                     |
| Melden van gevaren en het rapporteren van onveilige acties | Hoe worden risico's en onveilige handelingen gerapporteerd?                                 |
| Reactie en actie na ongeval                                | Wat zijn de reacties en acties na een ongeval?                                              |
| Dagelijkse controle VGWM                                   | Wie controleert VGWM dagelijks?                                                             |
| Beleving van VGWM bijeenkomsten                            | Hoe worden VGWM bijeenkomsten ervaren?                                                      |
| Hoe gaat de organisatie om met audits                      | Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met audits op het gebied van VGWM?              |
| Gebruik van benchmarking en statistieken                   | Hoe gebruikt men benchmarking en statistieken op het gebied van VGWM binnen de organisatie? |

**Tabel 2**

Een voorbeeld van de afgenomen enquêtes is te vinden in de bijlage ter verduidelijking.

## 4. Onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk beschrijft de verschillende methodes waarmee de onderzoeksvragen beantwoord zijn. Daarbij wordt onderscheid gemaakt tussen de interviews en de enquête.

### 4.1. Dataverzamelmethode

De deelvragen en uiteindelijk de probleemstelling zijn beantwoord door verschillende methodes om data te verzamelen. In dit onderzoek zijn er interviews en enquêtes afgenomen bij de medewerkers van Gielissen.

Onderzoeksvraag 1 is beantwoord door het afnemen van enquêtes, waarna via een scorekaart het niveau van veiligheidscultuur uitgerekend is.

Onderzoeksvraag 2 is beantwoord door te kijken naar de onderdelen waarop minder goed gescoord werd in de enquêtes per locatie. Hierna is nagegaan waarom deze onderdelen minder scoren, wat duidelijker is geworden door het uitvoeren van interviews.

Onderzoeksvraag 3 is beantwoord door gesprekken met de verschillende Business Unit Managers waarbij het gewenste veiligheidscultuurniveau gekozen werd. Hierna is de onderzoeksvraag beantwoord door het maken van een analyse van de resultaten die verkregen zijn uit de enquêtes.

Onderzoeksvraag 4 is beantwoord door te kijken op welke onderdelen minder goed werd gescoord en daarbij verschillende aanbevelingen te doen om deze onderdelen te verbeteren.

#### 4.2. Interviews

Voordat de enquêtes gehouden werden, zijn er interviews afgenomen. Deze interviews werden eerder afgenomen dan de enquêtes, om meer gedetailleerde informatie te verkrijgen over de verschillende dimensies van veiligheidscultuur. Hierna is deze informatie gebruikt bij het duiden van de scores per dimensies in onderzoeksvraag 2.

De interviews zijn afgenomen bij de drie BHV coördinatoren van de verschillende locaties en bij de brandwacht van Gielissen Eindhoven. Deze medewerkers zijn geïnterviewd omdat zij degenen zijn die het meeste te maken krijgen met het veiligheidsbeleid binnen de eigen locatie.

Door het afnemen van interviews met verschillende medewerkers van Gielissen, die al langere tijd werken in de organisatie, is er informatie ingewonnen om een beter en helderder beeld te krijgen van de veiligheidscultuur bij Gielissen. De interviews waren half gestructureerd van opzet. Deze vorm is gekozen, omdat de vragen en antwoorden niet van tevoren vast lagen, maar de onderwerpen wel. Met deze keuze heeft men de geïnterviewde de mogelijkheid gegeven om uit te wijden over de verschillende onderwerpen, maar was er toch een mate van sturing.

De interviews zijn uitgewerkt te vinden in de bijlage.

#### 4.3. Enquêtes

Door het afnemen van enquêtes onder de medewerkers van Gielissen Eindhoven, Helmond en Amsterdam, is er een veelvoud aan informatie in één keer verkregen. De enquêtes bestonden uit negen vragen, die beantwoord konden worden door één van de vijf verschillende stellingen, die overeenkomen met de vijf niveaus op de veiligheidscultuurladder. Hiernaast kon men ook kiezen voor de optie “geen idee”. De optie werd meegenomen in de berekening van het veiligheidscultuurniveau door deze bij de pathologische keuze te voegen. De stellingen die men kon kiezen worden geadviseerd om te gebruiken in de Hearts and Minds understanding your culture toolkit (Energy Institute, 2003).

Nadat de medewerkers de enquêtes hadden ingevuld, kon het niveau van veiligheidscultuur berekend worden met behulp van een scorekaart. Zo had men als medewerker bijvoorbeeld de keuze bij de dimensie audits (één van de achttien dimensies): “Er wordt niet van harte meegewerkt aan wettelijke VGWM inspectievereisten. De audits zijn ongestructureerd en komen alleen na grote ongevallen voor”. Deze stelling was een kenmerk van een pathologisch veiligheidscultuurniveau en telt dus als 1 punt in de scorekaart.

### Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met audits op het gebied van VGWM?

Mark only one oval.

- ☐ Er wordt niet van harte meegewerkt aan wettelijke VGWM inspectievereisten. De audits zijn ongestructureerd en komen alleen na grote ongevallen voor.
- ☐ VGWM-audits worden als onvermijdelijk geaccepteerd. Vooral na een ernstig of fataal ongeval. Er is geen planning voor audits aangezien ze als straf worden beschouwd.
- ☐ Er is een regelmatige planning voor VGWM audits. Het concentreert zich op hoge risico afdelingen. De audits zijn gestructureerd in termen van managementsystemen.
- ☐ Er is een uitgebreid auditprogramma waarin onderlinge controles binnen de organisatie zijn opgenomen. Audits worden gezien als positief, ook al kunnen ze met pijnlijke conclusies komen.
- ☐ Audit richten zich zowel op gedrag als op de procedures en systemen.
- ☐ Geen idee.

**Figuur 2**

In het figuur hierboven wordt een voorbeeld gegeven van een vraag die gesteld is bij de enquêtes. De eerste antwoordmogelijkheid levert 1 punt op in de scorekaart. De volgende antwoordmogelijkheid levert 2 punten, daarna geeft de derde antwoordmogelijkheid 3 punten, de vierde mogelijkheid 4 punten en de laatste antwoordmogelijkheid levert 5 punten op. Het antwoord “geen idee” levert eveneens 1 punt op bij de scorekaart.

Nadat de enquêtes waren ingevuld is het huidige niveau van veiligheidscultuur per locatie berekend met behulp van de scorekaart. De enquêtes zijn zowel op het managementniveau gehouden als op het operationele niveau. De stellingen die medewerkers voorgelegd kregen, waren afhankelijk van het niveau waarop men werkt. Zo zijn bepaalde stellingen over bijvoorbeeld het dagelijkse gebruik van werkvergunningen niet voorgelegd aan het management, zij zullen hier weinig zicht op hebben aangezien de werkvergunningen op operationeel niveau gebruikt worden. Andersom zijn stellingen over benchmarking, trends en statistieken niet voorgelegd aan medewerkers op het operationele niveau, omdat zij zelf daar niet mee te maken krijgen tijdens dagelijkse werkzaamheden.

#### 4.4. Ontwerp van de enquête

Er zijn twee verschillende enquêtes afgenomen. Een enquête voor de managers binnen de organisatie en een voor medewerkers op het operationele niveau. Beide enquêtes zijn te vinden in de bijlage.

##### 4.4.1. Populatie en respons

De populatie waaronder de enquêtes gehouden is bestaat uit de medewerkers van Gielissen Eindhoven, Helmond en Amsterdam. De omvang van de populatie in Helmond ligt rond de 90 medewerkers, in Eindhoven werken rond de 130 medewerkers en in Amsterdam werken ongeveer 35 medewerkers. De respons was verschillend per locatie. Bij de locatie in Eindhoven is een respons verkregen van 95 personen. De respons bij Gielissen Helmond was 62 en van Amsterdam 15.

Naast dat er meer medewerkers werken op de locaties in Helmond en Eindhoven is de respons in Amsterdam ook minder groot geweest omdat er geen dagstarts gehouden worden. Juist bij de dagstarts in Eindhoven en Helmond is de meeste respons verkregen.

#### 4.4.2. **Betrouwbaarheid**

Betrouwbaarheid is de mate waarin een antwoord dat mensen geven onafhankelijk is van toeval (Ben Baarda, 2007). Om de betrouwbaarheid van een onderzoek te waarborgen kan er gebruik gemaakt worden van triangulatie. Dit houdt in dat er verschillende methoden, theorieën of databronnen gebruikt worden. Uiteindelijk worden de uitkomsten van deze methodes vergeleken met elkaar wat dus de betrouwbaarheid vergroot.

De betrouwbaarheid van een onderzoek kan ook vergroot worden door een zo groot mogelijk aantal personen van de populatie mee te nemen in het onderzoek.

In dit onderzoek is de betrouwbaarheid geborgd door triangulatie, er wordt namelijk gebruik gemaakt van enquêtes en verschillende interviews. In deze enquêtes en interviews worden dezelfde vragen gesteld, dus zijn de resultaten met elkaar te vergelijken.

Daarnaast zijn er een zo groot mogelijk aantal personen van de populatie meegenomen in het onderzoek. Om het aantal deelnemers zo hoog mogelijk te krijgen is de enquête niet alleen digitaal afgenomen maar is deze ook op papier afgenomen tijdens dagstarts bij medewerkers in de productie die geen beschikking hebben tot een computer. Zo is er gestreefd naar een respons van elke medewerker. Dit bleek niet haalbaar binnen de beschikbare tijd in verband met vakantie, afwezigheid of ziekte.

Doorgaans wordt de veiligheidscultuur gewoonlijk met Hearts and Minds gemeten bij een stuurgroep van ongeveer tien personen van een organisatie, dit aantal wordt ruim overtroffen bij alle drie de locaties (Energy Institute, 2016).

#### 4.4.3. **Validiteit**

Validiteit is de mate waarin een test meet wat hij zou moeten meten. Een antwoord is niet valide wanneer het niet overeenstemt met de werkelijkheid (Ben Baarda, 2007).

De validiteit is gewaarborgd door bij het afnemen van de enquête duidelijk te maken dat het onderzoek anoniem verloopt, men heeft dus geen naam opgegeven bij het invullen van de enquête. Hierdoor wordt er minder snel een sociaal wenselijk antwoord gegeven, en is er minder het gevoel bij de respondent dat men moet antwoorden volgens de geldende normen. Het antwoorden volgens de geldende normen, kan er namelijk voor zorgen dat antwoorden niet overeenstemmen met de werkelijkheid.

Een andere manier om de validiteit van een onderzoek te behouden is om interviews gestructureerd te laten verlopen. Een gestructureerd interview zorgt ervoor dat er sturing is in wat voor vragen beantwoord zullen worden door de geïnterviewde.

In dit onderzoek is de validiteit gewaarborgd door het afnemen van anonieme enquêtes. Hierdoor heeft men geen sociaal wenselijke antwoorden gegeven. Daarnaast zijn de interviews half gestructureerd uitgevoerd waardoor er gestuurd is naar relevante onderwerpen voor het onderzoek.

## 5. Resultaten

### 5.1. Inleiding

Hieronder zijn de resultaten beschreven per onderzoeksvraag en daarna onderverdeeld in de verschillende locaties waar het onderzoek gehouden is.

### 5.2. Wat is het huidige niveau van veiligheidscultuur?

Het huidige niveau van veiligheidscultuur is berekend via de “Understanding your culture” toolkit van Hearts and Minds (Energy Institute, 2003). Op de drie vestigingen van Gielissen in Nederland zijn 172 enquêtes afgenomen met vragen over de dimensies van veiligheidscultuur waarbij een stelling gekozen moest worden die het beste de situatie in de desbetreffende locatie omschrijft. De informatie verkregen uit de enquêtes is daarna verwerkt met de scorekaart van de Hearts and Minds methode. De drie vestigingen van Gielissen in Nederland hebben onafhankelijk van elkaar een score behaald die leidt tot een niveau op de veiligheidscultuurladder.

Volgens de Hearts and Minds methode moeten de vragen die gesteld worden bij de dimensies van veiligheidscultuur verdeeld worden over twee enquêtes. Dit wordt gedaan omdat operationele medewerkers niet bekend zijn met beslissingen van het management op het gebied van veiligheid. Aan de andere kant is het management bijvoorbeeld niet bekend met de procedure voor het invullen van een ongevalrapportage.

| Score       | Niveau          |
|-------------|-----------------|
| 1,00 - 1,99 | Pathologisch    |
| 2,00 - 2,99 | Reactief        |
| 3,00 - 3,99 | Berekenend      |
| 4,00 - 4,99 | Proactief       |
| 5           | Vooruitstrevend |

Tabel 3

De Hearts and Minds methode plaats de score van een organisatie met de bovenstaande tabel op de veiligheidscultuurladder.

#### 5.2.1. Eindhoven

Op de Gielissen vesting in Eindhoven zijn in totaal 95 enquêtes afgenomen. Bij het management zijn er 17 afgenomen en bij de medewerkers 78.

Nadat de respons op de enquêtes was ingevuld in de scorekaart van Hearts and Minds bleek dat Gielissen Eindhoven een score behaald van 1,8. Volgens de Hearts and Minds methode kan men dus vaststellen dat Gielissen Eindhoven op dit moment een pathologische veiligheidscultuur heeft maar dichtbij het volgende niveau, reactief is.

De pathologische veiligheidscultuur bevindt zich onderaan de veiligheidscultuurladder en wordt gekenmerkt als een cultuur waarbij men veiligheid ziet als een kostenpost. Dit houdt dus in dat er alleen voldaan zal worden aan de wet om niet betrapt te worden, om zo een boete of een straf van een toezichthouder te ontlopen. Als er geen toezicht zou zijn zullen deze organisaties weinig aandacht en middelen inzetten om de veiligheid te bevorderen (Hudson, 2003).

De Hearts and Minds scorekaart van de locatie te Eindhoven kan men vinden in de bijlage.

### 5.2.2. Helmond

Op de Gielissen vesting in Helmond zijn in totaal 62 enquêtes afgenomen. Bij het management zijn er 11 afgenomen en bij de operationele medewerkers 51.

Na het invullen van de respons in de scorekaart kwam naar voren dat Gielissen Helmond een score behaald heeft van 2,84. Dit houdt in dat Gielissen Helmond zich op dit moment bevindt op het reactieve veiligheidscultuurniveau maar dicht bij het volgende niveau, berekenend is.

De reactieve veiligheidscultuur ziet men vaak bij organisaties waarin men de veiligheid pas serieus neemt wanneer er een ongeval heeft plaatsgevonden. Er wordt dus alleen actie ondernomen als er een ongeval heeft plaatsgevonden waarbij men even wakker geschud wordt. De acties die in deze gevallen ondernomen worden richten zich ook vaak op het verminderen van de effecten van een ongeval, de oorzaak wordt echter niet in ogenschouw genomen, waardoor het risico blijft bestaan (Hudson, 2003).

### 5.2.3. Amsterdam

Op de Gielissen vesting in Amsterdam zijn in totaal 15 enquêtes afgenomen. Bij het management zijn er 6 afgenomen en bij de medewerkers 9.

Gielissen Amsterdam haalt een score van 2,07 bij de scorekaart van Hearts and Minds. Dit houdt in dat men zich net op het reactieve niveau van veiligheidscultuur bevindt. Er is echter wel degelijk een verschil tussen Gielissen Amsterdam en Gielissen Helmond welke zich ook op het reactieve veiligheidscultuurniveau bevindt.

De reactieve veiligheidscultuur ziet men vaak bij organisaties waarin men de veiligheid pas serieus neemt wanneer er een ongeval heeft plaatsgevonden. Er wordt dus alleen actie ondernomen als er een ongeval heeft plaatsgevonden waarbij men even wakker geschud wordt. De acties die in deze gevallen ondernomen worden richten zich ook vaak op het verminderen van de effecten van een ongeval, de oorzaak wordt echter niet in ogenschouw genomen, waardoor het risico blijft bestaan (Hudson, 2003).

Om een volgend niveau te behalen zullen er meer verbeteringen moeten plaatsvinden bij Gielissen Amsterdam dan bij Gielissen Helmond.

### 5.3. **Wat zijn de dimensies die de verbetering naar een volgend veiligheidscultuurniveau tegenhouden?**

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord door te kijken welke dimensies van veiligheidscultuur minder scoren per locatie dan het volgende veiligheidscultuurniveau. Deze score komt voort uit de scorekaart waarin de resultaten van de enquêtes zijn ingevuld. Nadat er is gekeken welke dimensies minder scoren zal er worden beschreven waarom zij minder hebben gescoord.

#### 5.3.1. **Eindhoven**

De veiligheidscultuur van Gielissen Eindhoven bevindt zich op dit moment op het pathologische niveau. Om het volgende niveau, in dit geval reactief, te bereiken zullen de volgende dimensies verbeterd moeten worden:

##### 5.3.1.1. *Communiceren van VGWM-kwesties met personeel*

Gielissen Eindhoven scoort op dit moment een 1,6 bij het communiceren van VGWM onderwerpen met het personeel. Er is hier laag gescoord omdat men op dit moment vrijwel niet communiceert over veiligheid. Er is geen vast moment of een manier waarop veiligheidsonderwerpen worden gedeeld.

##### 5.3.1.2. *Beloningen voor goede VGWM resultaten*

De dimensie beloningen voor goede VGWM resultaten scoort 1,4 in de scorekaart van Hearts and Minds. De score is te verklaren aangezien er geen statistieken van incidenten of bijna ongevallen worden bijgehouden. Zonder deze informatie is het moeilijk om beloningen voor goede resultaten in het leven te roepen.

##### 5.3.1.3. *Management van aannemers*

De dimensie van veiligheidscultuur die zich richt op het management van aannemers haalt een score van 1,2. Dit komt omdat er op dit moment geen eisen worden gesteld aan aannemers op het gebied van VGWM. Er zijn geen selectiecriteria aangaande veiligheid, en er wordt geen gebruik gemaakt van koud- of heetwerkvergunningen op het moment dat firma's van buitenaf komen werken op de locatie van Gielissen Eindhoven zelf.

##### 5.3.1.4. *Interesse van personeel in vakbekwaamheid*

Deze dimensie richt zich op de training van medewerkers, in het geval van veiligheid gaat dit dus bijvoorbeeld over een BHV training, EHBO, VCA of een brandwacht training. Gielissen Eindhoven behaalt op deze dimensie een score van 1,85.

Wat opvalt is dat de medewerkers die trainingen gekregen hebben (veelal vrijwilligers) zeer positief zijn. Een groot aantal medewerkers heeft echter nog nooit een training gehad en weten ook niet dat deze er zijn. Ook zijn de vaardigheden van veel medewerkers niet in kaart gebracht. Zo kan het bijvoorbeeld van belang zijn voor Gielissen om te weten welke medewerkers buiten het werk om in het bezit zijn van EHBO diploma's, BHV certificaten of vrijwillige brandweerman zijn.

#### 5.3.1.5. *De grootte/status van de afdeling VGWM*

De grootte en status van de afdeling VGWM is een van de dimensies van veiligheidscultuur en haalt een score van 1,47. Bij deze dimensie kwam naar voren dat veel medewerkers geen idee hebben wie of wat de afdeling VGWM is binnen Gielissen Eindhoven. Dit kan ook wel kloppen aangezien er pas een nieuwe BHV coördinator is aangesteld en omdat er voorheen een tijdlang geen coördinator is geweest op de locatie.

#### 5.3.1.6. *Werkplanning*

De dimensie werkplanning behaalt een score van 1,62. Deze score is vrij laag omdat er eigenlijk geen aandacht besteedt wordt aan veiligheid tijdens de werkplanning. Er wordt vooraf niet besproken wat de mogelijke risico's kunnen zijn. Verder worden fouten en ongevallen uit het verleden niet benoemd zodat men daar van kan leren.

#### 5.3.1.7. *Werkplek veiligheidsmanagement technieken*

Bij de dimensie werkplek veiligheidsmanagementtechnieken scoort Gielissen Eindhoven 1,79. Werkplek veiligheidsmanagement technieken zoals een Taak Risico Analyse gemaakt door een projectmanager of het gebruik van een Last Minute Risk Assessment worden beiden niet gebruikt. Verder is er ook geen arbomanagementsysteem aanwezig die voor enige structuur op het gebied van veiligheid kan zorgen binnen een organisatie.

#### 5.3.1.8. *Procedures*

Op dit moment zijn er geen of weinig procedures aanwezig op het gebied van veiligheid vandaar dat er ook maar een score behaald wordt van 1,65.

#### 5.3.1.9. *Incidenten/ongevallen rapportage/analyse*

Het rapporteren van incidenten en ongevallen behaalt een score van 1,53. Dit komt omdat men aangeeft dat veel incidenten waarschijnlijk niet gemeld worden of dat ze mondeling gerapporteerd worden. Dit is onnodig omdat er formulieren aanwezig zijn om een ongeval te rapporteren. Het probleem hierbij is dat lang niet iedere medewerkers hiervan op de hoogte is en dat de formulieren niet eenvoudig beschikbaar zijn.

#### 5.3.1.10. *Gevaren en onveilige actie rapporteren*

Gevaren en onveilige acties worden op dit moment niet gerapporteerd, daarom wordt er een score behaald van 1,49 bij deze dimensie. Net als bij de ongevallen rapportage is het onvoldoende bekend bij de medewerkers dat dit ook bijgehouden kan worden en waar men de formulieren hiervoor kan vinden.

#### 5.3.1.11. *Controle VGWM op dagelijkse basis*

Binnen de organisatie in Eindhoven wordt er geen formeel systeem gebruikt om VGWM dagelijks te controleren. Dit zorgt ervoor dat niemand zich hier ook verantwoordelijk voor voelt en verklaart de score van 1,54 die behaald wordt bij deze dimensie.

#### 5.3.1.12. *Hoe worden VGWM vergaderingen ervaren*

Deze dimensie scoort met een score van 1,54 onvoldoende omdat er aangegeven wordt dat er geen VGWM bijeenkomsten zijn. Er zijn geen periodieke momenten waarop gesproken wordt over VGWM binnen de organisatie. Mede door het ontbreken van een veiligheidsmanagementsysteem worden er ook geen toolboxmeetings gehouden.

#### 5.3.1.13. *Benchmarking, trends en statistieken*

De zeer lage score van 1,07 kan verklaard worden omdat er niet aan benchmarking gedaan wordt, dit kan op dit moment ook niet omdat er op dit moment geen statistieken bijgehouden worden.

### 5.3.2. **Helmond**

De veiligheidscultuur van Gielissen Helmond bevindt zich op dit moment op het reactieve niveau. Om het volgende niveau, in dit geval berekenend, te bereiken zullen de volgende dimensies verbeterd moeten worden:

#### 5.3.2.1. *Beloningen voor goede VGWM resultaten*

De score van 2,18 in de scorekaart past bij deze dimensie omdat er op dit moment geen statistieken van incidenten of onveilig gedrag worden bijgehouden. Zonder deze informatie is het moeilijk om beloningen voor goede VGWM resultaten te geven.

#### 5.3.2.2. *Management van aannemers*

Deze dimensie scoort onvoldoende (2,82) omdat op dit moment er weinig eisen worden gesteld aan aannemers. Er zijn selectiecriteria aangaande veiligheid maar er wordt geen gebruik gemaakt van koud- of heetwerkvergunningen in situaties waarbij firma's komen werken op de locatie van Gielissen Helmond zelf.

#### 5.3.2.3. *Interesse van personeel in vakbekwaamheid*

Deze dimensie richt zich op de training van medewerkers, in het geval van veiligheid gaat dit dus over een BHV training, EHBO, VCA of een brandwacht training. Gielissen Helmond scoort een 2,2.

Wat opvalt is dat de medewerkers die trainingen gekregen hebben (veelal vrijwilligers) zeer positief zijn maar een groot aantal medewerkers heeft nog nooit een training gehad. Ook zijn de competenties van veel medewerkers niet in kaart gebracht. Zo kan het bijvoorbeeld van belang zijn voor Gielissen om te weten welke medewerkers buiten het werk om in het bezit zijn van EHBO diploma's, BHV certificaten of vrijwillige brandweerman zijn.

#### 5.3.2.4. *Werkplanning*

Het onderdeel werkplanning zorgt er mede, met een score van 2,59, voor dat het volgende veiligheidscultuur niveau niet bereikt wordt.

Er wordt onvoldoende gescoord om het berekenende veiligheidscultuurniveau te halen omdat er geen gebruik gemaakt wordt van werkvergunningen, zoals koud- of heetwerkvergunningen, in situaties waarbij firma's komen werken op de vestiging van Gielissen Helmond zelf.

#### 5.3.2.5. *Procedures*

Op dit moment zijn een aantal procedures nog niet bekend bij alle medewerkers en is het niet altijd duidelijk waarom ze er zijn. Dit verklaart daarom ook de score van 2,69 voor deze dimensie in de scorekaart.

#### 5.3.2.6. *Gevaren en onveilige actie rapporteren*

Een score van 2,04 bij deze dimensie zorgt er voor dat het berekenende veiligheidscultuur niveau niet behaald wordt. Gevaren en onveilige acties worden gerapporteerd, maar zeer weinig. Er worden doelen gesteld om bijvoorbeeld drie gevaren te rapporteren per jaar maar dit wordt vooral vanuit het management opgelegd. De formulieren zijn niet makkelijk bereikbaar voor medewerkers en ze zijn ook vaak nog onbekend.

#### 5.3.2.7. *Wat gebeurt er na een ongeluk?*

Bij deze dimensie wordt een score van 2,88 behaald. In de praktijk bevindt de dimensie zich echter op het berekenende niveau. Dit komt niet uit de score naar voren omdat veel medewerkers de optie "geen idee" hebben ingevuld. Deze optie wordt bij de puntentelling van pathologisch gevoegd. Bij deze score wil ik een nuance aanbrengen omdat veel medewerkers "geen idee" hebben ingevuld omdat zij nog nooit een ongeluk hebben meegemaakt binnen Gielissen.

#### 5.3.2.8. *Controle VGWM op dagelijkse basis*

Hier is nog niet op niveau gescoord met een score van 2,69 omdat nog niet bij iedereen bekend is dat er periodiek veiligheidsrondes gehouden worden. Er is hier redelijk vaak met "geen idee" geantwoord.

#### 5.3.2.9. *Benchmarking, trends en statistieken*

Er wordt nog niet aan benchmarking gedaan, vandaar de score van 1,64. Er worden wel incident rapportages ingevuld dus het is mogelijk om deze met andere organisaties te vergelijken.

### 5.3.3. **Amsterdam**

De veiligheidscultuur van Gielissen Amsterdam bevindt zich op dit moment op het reactieve niveau. Om het volgende niveau, in dit geval berekenend, te bereiken zullen de volgende dimensies verbeterd moeten worden:

#### 5.3.3.1. *Communiceren van VGWM kwesties met personeel*

De communicatie met het personeel over VGWM kwesties is een van de dimensies die ervoor zorgt dat het volgende niveau niet bereikt wordt met een score van 1,5.

Er is hier zo laag gescoord omdat er op dit moment vrijwel geen communicatie plaatsvindt over veiligheid met de medewerkers.

#### 5.3.3.2. *Beloningen voor goede VGWM resultaten*

Beloningen voor goede VGWM resultaten is ook een dimensie die ervoor zorgt dat het volgende niveau niet bereikt wordt met een score van 1. Er worden geen beloningen verbonden aan goede VGWM resultaten omdat er ook geen doelstellingen zijn benoemd door het management. Verder worden er geen statistieken bijgehouden over ongevallen en bijna ongevallen dus zijnde resultaten ook niet te meten.

#### 5.3.3.3. *Balans tussen winst en VGWM*

Met een score van 2 in de scorekaart voor deze dimensie geeft men aan dat geld besparen belangrijk is maar dat er ook wel degelijk geld wordt uitgegeven aan verbeteringen op het gebied van VGWM als deze wettelijk vereist zijn. Deze score valt te verklaren omdat er geen tot weinig communicatie plaatsvindt over veiligheid en dus ook het beleid op het gebied van VGWM. Het is dus vaak niet duidelijk voor medewerkers welke uitgaven er wel worden gedaan om VGWM te bevorderen.

#### 5.3.3.4. *Management van aannemers*

Het management van aannemers scoort onvoldoende (1,67) met , dit komt omdat op dit moment er geen eisen worden gesteld aan aannemers. Er zijn geen selectiecriteria aangaande veiligheid en er wordt geen gebruik gemaakt van koud- of heetwerkvergunningen in situaties waarbij firma's komen werken op de locatie van Gielissen Amsterdam zelf.

#### 5.3.3.5. *Interesse van personeel in vakbekwaamheid*

Met een score van 2,44 scoort deze dimensie onvoldoende om het volgende veiligheidscultuurniveau te bereiken. Wat opvalt is dat de medewerkers die trainingen gekregen hebben (veelal vrijwilligers) zeer positief zijn maar een groot aantal medewerkers heeft nog nooit een training gehad. Ook zijn de competenties van veel medewerkers niet in kaart gebracht. Zo kan het bijvoorbeeld van belang zijn voor Gielissen om te weten welke medewerkers buiten het werk om in het bezit zijn van EHBO diploma's, BHV certificaten of vrijwillige brandweerman zijn.

#### 5.3.3.6. *De grootte/status van de afdeling VGWM*

Er wordt hier laag gescoord (1) omdat er eigenlijk geen afdeling VGWM is op deze locatie. Er is wel een BHV coördinator, maar niet iedereen weet wie dat is.

#### 5.3.3.7. *Werkplanning*

Hier wordt niet optimaal gescoord (2,11) omdat er eigenlijk geen aandacht besteedt wordt aan veiligheid tijdens de werkplanning. Er wordt vooraf niet besproken wat de mogelijke risico's kunnen zijn. Verder worden fouten en ongevallen uit het verleden niet benoemd waardoor daar niet geleerd van kan worden.

#### 5.3.3.8. *Werkplek veiligheidsmanagement technieken*

Deze score van 2,44 is onvoldoende om het berekenende veiligheidscultuurniveau te bereiken.

Werkplek veiligheidsmanagement technieken zoals een Taak Risico Analyse bijgehouden door een projectmanager of het gebruik van een Last Minute Risk Assessment door medewerkers worden beiden niet gebruikt. Verder is er ook geen veiligheidsmanagementsysteem aanwezig die voor enige structuur op het gebied van veiligheid kan zorgen binnen een organisatie.

#### 5.3.3.9. *Incidenten/ongevallen rapportage/analyse*

Met een score van 2,17 geeft men aan dat veel incidenten waarschijnlijk niet gemeld worden of alleen mondeling. Dit is onnodig omdat er formulieren aanwezig zijn om een ongeval te rapporteren, alleen lang niet iedere medewerkers is hiervan op de hoogte, dit komt ook mede doordat niet iedere medewerker al ooit te maken heeft gehad met een ongeval.

#### 5.3.3.10. *Gevaren en onveilige actie rapporteren*

Hier wordt zeer laag gescoord met een 1,56 omdat er op dit moment geen risico- en onveilige handelingsrapportages worden bijgehouden.

#### 5.3.3.11. *Controle VGWM op dagelijkse basis*

De lage score van 1,44 kan verklaart worden door het feit dat er geen formeel systeem is voor dagelijkse controle van de veiligheid. Het wordt dus ook niet gedaan omdat niemand zich daar verantwoordelijk voor voelt.

#### 5.3.3.12. *Hoe worden VGWM vergaderingen ervaren*

Met een score van 1,11 geeft men aan dat er geen VGWM bijeenkomsten worden gehouden. Men heeft waarschijnlijk ook niet het gevoel dat dit nodig is omdat dit ook niet wettelijk vereist is.

#### 5.3.3.13. *Audits*

De score van 1,17 geeft aan dat er geen audits worden gehouden of dat medewerkers hierover niet op de hoogte gesteld worden. Er is ook geen wettelijke eis voor deze audits bij Gielissen Amsterdam.

#### 5.3.3.14. *Benchmarking, trends en statistieken*

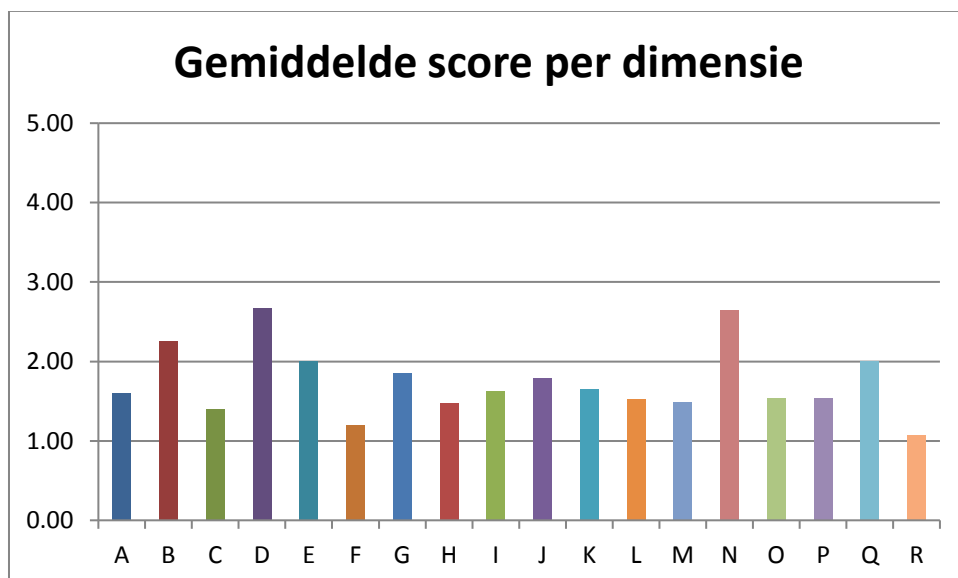
Met een score van 1 geven medewerkers aan dat er net als bij de vestigingen in Eindhoven en Helmond geen statistieken worden bijgehouden en dat men geen veiligheidsresultaten met elkaar vergelijkt.

#### 5.4. Wat is het gewenste veiligheidscultuurniveau en welke verbeteringen moeten plaatsvinden om dit niveau te bereiken?

Deze onderzoeksvraag wordt beantwoord door in gesprekken met de verschillende Business Unit Managers en in het geval van Helmond, de BHV coördinator het gewenste veiligheidscultuur niveau te bepalen. Hierna wordt de onderzoeksvraag verder beantwoord door het geven van aanbevelingen bij dimensies die onvoldoende scoren om het gewenste veiligheidscultuurniveau te bereiken.

##### 5.4.1. Eindhoven

In het gesprek met de Business Unit manager van Gielissen Eindhoven kwam naar voren dat het berekenende niveau van veiligheidscultuur het niveau is waar men in Eindhoven naar toe wil werken. Dit houdt wel in dat er op elke dimensie verbetering moet plaatsvinden omdat zoals in grafiek te zien is, geen enkele dimensie dit niveau haalt op dit moment.



Figuur 3

Het wordt aanbevolen om de volgende verbeteringen door te voeren zodat het berekenende veiligheidscultuurniveau bereikt kan worden.

##### *Veiligheidsmanagementsysteem*

Een veiligheidsmanagementsysteem (VMS) wordt ook vaak een arbomanagementsysteem genoemd. Een VMS zorgt ervoor dat er structuur wordt aangebracht op het gebied van veiligheid binnen een organisatie. Hiernaast zorgt het er dus ook indirect voor dat risico's op ongevallen of incidenten worden verminderd.

Een hulp bij het opzetten van een VMS is de Veiligheid Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers (VCA). Dit is een checklist die het VMS van organisaties controleert op verplichte onderdelen. VCA wordt vaak gebruikt bij onder andere fabrieken, de bouw en werkplaatsen. VCA gaat na of er aan verschillende onderdelen van veiligheid wordt voldaan, waarna de certificering behaald kan worden.

Het VCA certificaat is een duidelijke indicatie dat een bedrijf voldoet aan veiligheidseisen en dat de werknemers geïnformeerd zijn over de veiligheidsregelgeving (VCA certificaat, 2016).

Een VMS wordt aanbevolen aan Gielissen Eindhoven omdat op er op dit moment veel noodzakelijke veiligheidsmaatregelen afwezig zijn zoals werkplekinspecties, het gebruik van werkplek veiligheidsmanagementtechnieken, audits, periodieke veiligheidsrondes en het houden van toolboxmeetings. Hiernaast is er ook geen structurele procedure om de veiligheid te verbeteren en te handhaven.

Naast dat een veiligheidsmanagementsysteem helpt bij het voorkomen van bedrijfsongevallen zorgt het er ook voor dat er wordt voldaan aan de steeds strengere eisen die gesteld worden aan organisaties tijdens de aanbesteding van projecten.

### *Veiligheidsbord*

Om het niveau van communiceren met het personeel over veiligheid te verbeteren wordt er een whiteboard aangeraden met een rood licht boven het bord. Dit licht kan aangezet worden wanneer er nieuwe berichten te lezen zijn op het bord. Het bord kan gebruikt worden om:

- Medewerkers te informeren over ongevallen die plaatsgevonden hebben
- Medewerkers te informeren over de maatregelen die genomen zijn om herhaling van een ongeval te voorkomen
- Medewerkers te informeren over nieuwe procedures en regels op het gebied van veiligheid
- De BHV organisatie voor te stellen, samen met de KAM manager en de brandwacht
- Medewerkers te informeren over audits die gehouden zullen worden

Dit is een manier van communiceren die steeds vaker bij organisaties gebruikt wordt en kan dus gezien worden als een “best practice”, het maakt medewerkers namelijk nieuwsgierig en zorgt ervoor dat ze vanzelf de berichten gaan lezen. Het is hierbij wel belangrijk dat het licht niet altijd aan blijft staan want dan verliest het zijn effectiviteit.

### *Beloningen*

Het wordt aangeraden om een aantal doelen te stellen aangaande veiligheid en als deze doelen behaald zijn een beloning uit te reiken. Dit kan bijvoorbeeld bij 100 dagen werken zonder een ongeval. Een simpele beloning zoals een taart met een veiligheidsslogan zoals ‘we doen het veilig of we doen het niet’ kan dan als beloning gegeven worden.

### *Werkvergunning*

Het gebruik van koud- en heetwerkvergunningen wordt ook aangeraden. Dit zijn vergunningen die aan aannemers of medewerkers verleend worden wanneer zij op de Gielissen locatie speciale werkzaamheden gaan verrichten. De vergunningen zijn voor speciale werkzaamheden zoals: het werken op hoogtes, werken met hijsgereedschap, werken in omstandigheden waar vonken vrij komen en het werken in een besloten ruimte.

De vergunningen stellen eisen aan het gebruik van Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM) en maken duidelijk waar de nooduitgangen en brandblusmiddelen zich bevinden. Hiernaast zorgen ze ervoor dat Gielissen niet zelf aansprakelijk gesteld kan worden in het geval van een ongeval betreffende een aannemer.

### *Benchmarking*

Op dit moment wordt er nog niet aan benchmarking gedaan binnen Gielissen Eindhoven. Benchmarking houdt in dat resultaten worden vergeleken met een referentiekader. Gielissen Eindhoven kan aan benchmarking doen door resultaten op veiligheidsgebied te vergelijken met die van andere organisaties. Het wordt aangeraden om de resultaten, zoals het aantal dagen zonder ongeval, te vergelijken met de locaties Amsterdam en Helmond. Op deze manier kunnen zogenaamde “best practices” herkend worden en kan men deze van elkaar overnemen om gezamenlijk de veiligheid te verbeteren.

### *Rapporteren gevaarlijke situaties en rapporteren incidenten*

Het rapporteren van incidenten wordt al gedaan door medewerkers maar waarschijnlijk wordt niet elk incident gerapporteerd. Het rapporteren van gevaarlijke situaties wordt helemaal niet gedaan.

Het rapporteren van incidenten en gevaarlijke situaties wordt weinig gedaan omdat de formulieren hiervoor opgevraagd moeten worden op kantoor, terwijl de meeste incidenten en gevaarlijke situaties zich voordoen in de werkplaats, bij de expeditie en bij de klant opslag. Dit is een onnodige barrière. Ook is het niet bij iedere werknemer bekend dat gevaarlijke situaties ook belangrijk zijn om te rapporteren. Het wordt daarom aangeraden om:

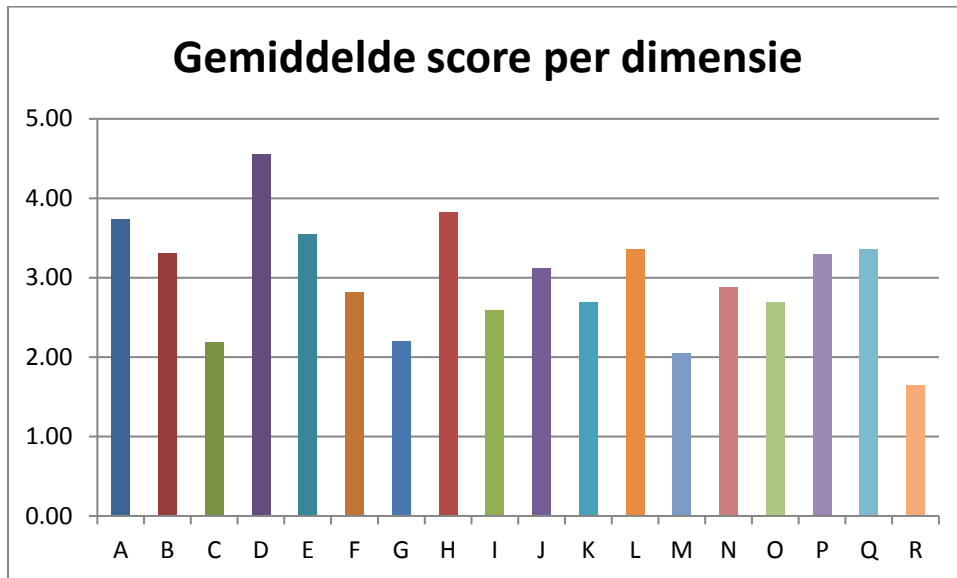
- Formulieren voor de rapportage van incidenten en gevaarlijke situaties op een duidelijk zichtbare plek op te hangen op de werkvloer
- Een toolboxmeeting te houden die zich richt op het invullen van gevaarlijke situaties rapporten en incidentrapporten.

### *Veiligheidseisen aannemers*

Stel bepaalde selectiecriteria op voor aannemers. Het is begrijpelijk dat de prijs leidend is in het uitbesteden van werk maar in het geval van gelijke prijzen wordt het aangeraden om de aannemer met bijvoorbeeld een VCA certificaat voorrang te laten krijgen omdat men er dan op kan rekenen dat er veilig gewerkt zal worden.

#### 5.4.2. Helmond

In het gesprek met de BHV coördinator van Gielissen Helmond is er besloten dat het berekenende veiligheidscultuurniveau gewenst is. Dit houdt in dat er op negen dimensies verbetering moet plaatsvinden zoals in deze grafiek hieronder te zien is.



**Figuur 4**

Het wordt aanbevolen om de volgende verbeteringen door te voeren zodat het berekenende veiligheidscultuurniveau bereikt kan worden.

#### *Veiligheidsbord*

Om het niveau van communiceren met het personeel over veiligheid te verbeteren wordt er een whiteboard aangeraden met een rood licht boven het bord. Dit licht kan aangezet worden wanneer er nieuwe berichten te lezen zijn op het bord. Het bord kan gebruikt worden om:

- Medewerkers te informeren over ongevallen die plaatsgevonden hebben
- Medewerkers te informeren over de maatregelen die genomen zijn om herhaling van een ongeval te voorkomen
- Medewerkers te informeren over nieuwe procedures en regels op het gebied van veiligheid
- De BHV organisatie voor te stellen, samen met de KAM manager en de brandwacht
- Medewerkers te informeren over audits die gehouden zullen worden

Dit is een manier van communiceren die steeds vaker bij organisaties gebruikt wordt, het maakt medewerkers namelijk nieuwsgierig en zorgt ervoor dat ze vanzelf de berichten gaan lezen. Het is hierbij wel belangrijk dat het licht niet altijd aan blijft staan want dan verliest het zijn effectiviteit.

#### *Beloningen*

Het wordt aangeraden om een aantal doelen te stellen aangaande veiligheid en als deze doelen behaald zijn een beloning uit te reiken. Dit kan bijvoorbeeld bij 100 dagen werken zonder een ongeval. Een simpele beloning zoals een taart met een veiligheidsslogan zoals “we doen het veilig of we doen het niet” kan dan als beloning gegeven worden.

### *Werkvergunning*

Het gebruik van koud- en heetwerkvergunningen wordt ook aangeraden. Dit zijn vergunningen die aan aannemers of medewerkers verleend worden wanneer zij op de Gielissen locatie speciale werkzaamheden gaan verrichten. De vergunningen zijn voor speciale werkzaamheden zoals: het werken op hoogtes, werken met hijsgereedschap, werken in omstandigheden waar vonken vrij komen en het werken in een besloten ruimte.

De vergunningen stellen eisen aan het gebruik van Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM) en maken duidelijk waar de nooduitgangen en brandblusmiddelen zich bevinden. Hiernaast zorgen ze ervoor dat Gielissen niet zelf aansprakelijk gesteld kan worden in het geval van een ongeval betreffende een aannemer.

### *Benchmarking*

Op dit moment wordt er nog niet aan benchmarking gedaan binnen Gielissen Helmond. Benchmarking houdt in dat resultaten worden vergeleken met een referentiekader. Gielissen Helmond kan aan benchmarking doen door resultaten op veiligheidsgebied te vergelijken met die van andere organisaties. Het wordt aangeraden om de resultaten, zoals het aantal dagen zonder ongeval, te vergelijken met de locaties Amsterdam en Eindhoven. Op deze manier kunnen zogenaamde “best practices” herkend worden en kan men deze van elkaar overnemen om gezamenlijk de veiligheid te verbeteren.

### *Rapporteren gevaarlijke situaties en rapporteren incidenten*

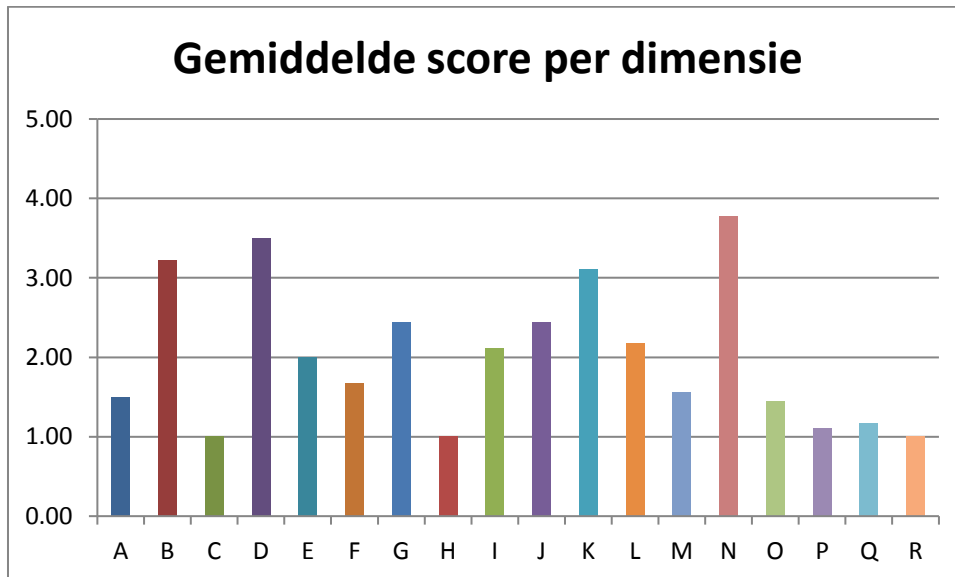
Het rapporteren van incidenten wordt al gedaan door medewerkers maar waarschijnlijk wordt niet elk incident gerapporteerd. Het rapporteren van gevaarlijke situaties wordt nog zeer weinig gedaan.

Het rapporteren van incidenten en gevaarlijke situaties wordt weinig gedaan omdat de formulieren hiervoor opgevraagd moeten worden op kantoor, terwijl de meeste incidenten en gevaarlijke situaties zich voordoen in de werkplaats, bij de expeditie en bij de klant opslag. Dit is een onnodige barrière. Ook is het niet bij iedere werknemer bekend dat gevaarlijke situaties ook belangrijk zijn om te rapporteren. Het wordt daarom aangeraden om:

- Formulieren voor de rapportage van incidenten en gevaarlijke situaties op een duidelijk zichtbare plek op te hangen op de werkvloer
- Een toolboxmeeting te houden die zich richt op het invullen van gevaarlijke situaties rapporten en incidentrapporten.

### 5.4.3. Amsterdam

In samenspraak met de Business Unit Manager van Gielissen Amsterdam is besloten dat het gewenste veiligheidscultuurniveau het berekenende niveau is. Dit houdt in dat er voor een groot aantal dimensies aanbevelingen gedaan zullen worden zodat het berekenende veiligheidscultuurniveau behaald zal worden.



**Figuur 5**

Het wordt aanbevolen om de volgende verbeteringen door te voeren zodat het berekenende veiligheidscultuurniveau bereikt kan worden.

#### *Veiligheidsmanagementsysteem*

Een veiligheidsmanagementsysteem (VMS) wordt ook wel vaak een arbomanagementsysteem genoemd. Een VMS zorgt ervoor dat er structuur wordt aangebracht op het gebied van veiligheid binnen een organisatie. Hiernaast zorgt het er dus ook indirect voor dat risico's op ongevallen of incidenten worden verminderd.

Een hulp bij het opzetten van een VMS is de Veiligheid Gezondheid en Milieu Checklist Aannemers (VCA). Dit is een checklist die het VMS van organisaties controleert op verplichte onderdelen. VCA wordt vaak gebruikt bij onder andere fabrieken, de bouw en werkplaatsen. VCA gaat na of er aan verschillende onderdelen van veiligheid wordt voldaan, waarna de certificering behaald kan worden. Het VCA certificaat is een duidelijke indicatie dat een bedrijf voldoet aan veiligheidseisen en dat de werknemers geïnformeerd zijn over de veiligheidsregelgeving (VCA certificaat, 2016).

Een VMS wordt aanbevolen aan Gielissen Amsterdam omdat op er op dit moment veel noodzakelijke veiligheidsmaatregelen afwezig zijn zoals werkplekinspecties, het gebruik van werkplek veiligheidsmanagementtechnieken, audits, periodieke veiligheidsrondes en het houden van toolboxmeetings. Hiernaast is er ook geen structurele procedure om de veiligheid te verbeteren en te handhaven.

Naast dat een veiligheidsmanagementsysteem helpt bij het voorkomen van bedrijfsongevallen zorgt het er ook voor dat er wordt voldaan aan de steeds strengere eisen die gesteld worden aan organisaties tijdens de aanbesteding van projecten.

### *Veiligheidsbord*

Om het niveau van communiceren met het personeel over veiligheid te verbeteren wordt er een whiteboard aangeraden met een rood licht boven het bord. Dit licht kan aangezet worden wanneer er nieuwe berichten te lezen zijn op het bord. Het bord kan gebruikt worden om:

- Medewerkers te informeren over ongevallen die plaatsgevonden hebben
- Medewerkers te informeren over de maatregelen die genomen zijn om herhaling van een ongeval te voorkomen
- Medewerkers te informeren over nieuwe procedures en regels op het gebied van veiligheid
- De BHV organisatie voor te stellen, samen met de KAM manager
- Medewerkers te informeren over audits die gehouden zullen worden

Dit is een manier van communiceren die steeds vaker bij organisaties gebruikt wordt, het maakt medewerkers namelijk nieuwsgierig en zorgt ervoor dat ze vanzelf de berichten gaan lezen. Het is hierbij wel belangrijk dat het licht niet altijd aan blijft staan want dan verliest het zijn effectiviteit.

### *Beloningen*

Het wordt aangeraden om een aantal doelen te stellen aangaande veiligheid en als deze doelen behaald zijn een beloning uit te reiken. Dit kan bijvoorbeeld bij 100 dagen werken zonder een ongeval. Een simpele beloning zoals een taart met een veiligheidsslogan zoals “we doen het veilig of we doen het niet” kan dan als beloning gegeven worden.

### *Werkvergunning*

Het gebruik van koud- en heetwerkvergunningen wordt ook aangeraden. Dit zijn vergunningen die aan aannemers of medewerkers verleend worden wanneer zij op de Gielissen locatie speciale werkzaamheden gaan verrichten. De vergunningen zijn voor speciale werkzaamheden zoals: het werken op hoogtes, werken met hijsgereedschap, werken in omstandigheden waar vonken vrij komen en het werken in een besloten ruimte.

De vergunningen stellen eisen aan het gebruik van Persoonlijke Beschermingsmiddelen (PBM) en maken duidelijk waar de nooduitgangen en brandblusmiddelen zich bevinden. Hiernaast zorgen ze ervoor dat Gielissen niet zelf aansprakelijk gesteld kan worden in het geval van een ongeval betreffende een aannemer.

### *Benchmarking*

Op dit moment wordt er nog niet aan benchmarking gedaan binnen Gielissen Amsterdam. Benchmarking houdt in dat resultaten worden vergeleken met een referentiekader. Gielissen Amsterdam kan aan benchmarking doen door resultaten op veiligheidsgebied te vergelijken met die van andere organisaties. Het wordt aangeraden om de resultaten, zoals het aantal dagen zonder ongeval, te vergelijken met de locaties Eindhoven en Helmond. Op deze manier kunnen zogenaamde “best practices” herkend worden en kan men deze van elkaar overnemen om gezamenlijk de veiligheid te verbeteren.

### ***Rapporteren gevaarlijke situaties en rapporteren incidenten***

Het rapporteren van incidenten wordt al gedaan door medewerkers maar waarschijnlijk wordt niet elk incident gerapporteerd. Het rapporteren van gevaarlijke situaties wordt helemaal niet gedaan.

Het rapporteren van incidenten en gevaarlijke situaties wordt weinig gedaan omdat de formulieren hiervoor opgevraagd moeten worden op kantoor, terwijl de meeste incidenten en gevaarlijke situaties zich voordoen in de werkplaats, bij de expeditie en bij de klant opslag. Dit is een onnodige barrière. Ook is het niet bij iedere werknemer bekend dat gevaarlijke situaties ook belangrijk zijn om te rapporteren. Het wordt daarom aangeraden om:

- Formulieren voor de rapportage van incidenten en gevaarlijke situaties op een duidelijk zichtbare plek op te hangen op de werkvloer
- Een toolboxmeeting te houden die zich richt op het invullen van gevaarlijke situaties rapporten en incidentrapporten.

### ***Veiligheidseisen aannemers***

Stel bepaalde selectiecriteria op voor aannemers. Het is begrijpelijk dat de prijs leidend is bij het uitbesteden van werk maar in het geval van gelijke prijzen wordt het aangeraden om de aannemer met VCA certificatie voorrang te laten krijgen omdat men er dan op mag rekenen dat er veilig gewerkt zal worden.

## **5.5. In welke stappen dienen de verbeteringen plaats te vinden om het gewenste veiligheidscultuurniveau te bereiken?**

In dit hoofdstuk zal beschreven worden hoe de aanbevelingen die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven het beste geïmplementeerd kunnen worden. De stappen zullen per locatie beschreven worden maar worden gedetailleerder beschreven in de stappenplannen die geschreven zijn voor Gielissen Eindhoven, Helmond en Amsterdam.

Niet elke aanbeveling vraagt verandering van de organisatie, sommige aanbevelingen kunnen gewoon uitgevoerd worden. Bij de aanbevelingen die verandering van een organisatie vergen wordt gebruik gemaakt van de approach to change steps (Kotter, 1996).

### **5.5.1. Eindhoven**

De aanbevelingen die echt verandering vragen van de organisatie zijn het gebruik van een VMS en het gebruik van werkvergunningen binnen de organisatie. De andere aanbevelingen zijn simpele aanpassingen die men zo kan doorvoeren.

De approach to change steps bestaan uit acht stappen die genomen moeten worden om verandering te bewerkstelligen (Kotter, 1996).

#### **Establish sense of urgency**

De eerste stap is om medewerkers in te laten zien dat de verandering nodig is. Als er namelijk geen noodzaak is om te veranderen zal dit ook nooit tot stand komen. Om deze noodzaak duidelijk te maken aan medewerkers worden op het gebied van veiligheid vaak ongevallen aangehaald. Dit is

echter vrij moeilijk bij Gielissen Eindhoven omdat er recentelijk geen ongeval heeft plaatsgevonden. Een andere manier om de noodzaak duidelijk te maken bij de medewerkers is om de resultaten te presenteren van de enquête die gehouden. Hieruit komt duidelijk naar voren dat er op veel onderdelen onvoldoende gescoord wordt om het gewenste veiligheidsniveau te behalen. Belangrijk bij het presenteren van deze informatie is het gebruik van grafieken en figuren. Cijfers spreken mensen niet aan, daarom wordt het aangeraden om grafieken en figuren te gebruiken.

### **Form powerful guiding coalition**

Nadat de noodzaak voor de verandering is duidelijk gemaakt is het zaak om een groep van medewerkers samen te stellen die leiding kunnen bieden tijdens het veranderingsproces. In Eindhoven is het verstandig om de BHV coördinator te betrekken bij deze groep en de brandwacht aangezien zij degenen zullen zijn die vaker gaan werken met het VMS. Verder zullen zij ook de aangewezen personen zijn om de werkvergunningen te verlenen en te ondertekenen. De BHV coördinator en de brandwacht zijn al eerder betrokken geweest bij het onderzoek naar de veiligheidscultuur dus het is verstandig om hen te betrekken tijdens een gesprek over de resultaten van het onderzoek.

### **Create vision**

De volgende stap is het creëren van een visie. Hierbij moet men duidelijk voor ogen hebben welke activiteiten ondernoemen gaan worden om deze visie realiteit te maken. De visie voor Gielissen Eindhoven is het hebben van een berekenende veiligheidscultuur. Om deze visie te realiteit te maken zullen de bovenstaande aanbevelingen doorgevoerd moeten worden.

### **Communicate vision**

Nadat de visie is gecreëerd moet deze ook gecommuniceerd worden met de medewerkers. Dit kan gedaan worden door een kantine praatje of tijdens speciale toolboxmeetings. Tijdens deze toolboxmeeting kunnen de resultaten van het onderzoek naar de huidige veiligheidscultuur nogmaals benoemd worden en wordt er uitgelegd dat men de berekenende veiligheidscultuur wil bereiken binnen Gielissen Eindhoven en welke veranderingen daarvoor doorgevoerd zullen worden.

Naast een toolboxmeeting kan de visie ook bekend gemaakt worden op het veiligheidsbord welke ook bij de aanbevelingen hoort.

### **Empower others to act on the vision**

De vijfde stap is bedoeld om ervoor te zorgen dat collega's in staat worden gesteld om te handelen volgens de gecreëerde visie, en zich aangemoedigd voelen om dit te doen. Belangrijk hierbij is het verwijderen van barrières, die ervoor kunnen zorgen dat collega's niet kunnen of willen handelen volgens de visie. Als dit niet gedaan wordt zal men de weg van de minste weerstand nemen, die niet tot verandering zal leiden.

Een van de barrières bij het gebruik van een VMS en de werkvergunningen is dat men niet weet hoe ze werken. Het wordt dan ook aanbevolen om vooraf uitleg te geven hierover.

De werkvergunningen zullen uitgelegd moeten worden aan de operationele medewerkers, de brandwacht en de BHV coördinator. De operationele medewerkers zijn namelijk de personen die bijvoorbeeld op hoogte zullen moeten werken of die heetwerk gaan verrichten. Het moet duidelijk

zijn dat voordat deze werkzaamheden kunnen plaatsvinden, eerst een werkvergunning aangevraagd en (samen met de BHV coördinator of de brandwacht) ondertekend moet worden.

Een andere barrière bij het gebruik van de werkvergunningen is de beschikbaarheid ervan, en waar de formulieren komen te liggen. Voor de BHV coördinator en de brandwacht die ervoor gaan zorgen dat de werkvergunningen worden ingevuld moet het zo eenvoudig mogelijk gemaakt worden om ze in te vullen. Dit houdt in dat ze al afgedrukt moeten zijn en klaar liggen op een plek die makkelijk te bereiken is.

Een barrière bij het VMS is de manier hoe men in het systeem kan komen. Als er eerst door verschillende mappen geklikt moet worden voordat het VMS geopend kan worden zal het niet gebruikt gaan worden. Een snelkoppeling op het bureaublad is hiervoor een optie.

### **Plan and create short term wins**

Deze stap richt zich op het benoemen van kleine haalbare winstmomenten. Het behalen van deze doelen geeft de medewerkers die leiding bieden aan de verandering energie, voldoening en zorgt ervoor dat men zich gesterkt voelt in het veranderproces.

Een klein winstmoment kan zijn dat de eerste werkvergunning is ingevuld. Dit kan gecommuniceerd worden via het veiligheidsbord en kan als voorbeeld dienen.

### **Consolidate**

Stap zeven richt zich op het versterken van de behaalde verandering, en het hechter maken van deze verandering in de organisatie. Wanneer er verandering heeft plaatsgevonden binnen een organisatie houdt dat niet in dat deze zal standhouden. Zodra de aandacht verslapt voor het veranderingsproces is het namelijk eenvoudig om deze weer te laten varen.

Om de behaalde verandering te versterken wordt het aangeraden om een aantal voortgangsgesprekken te plannen met in dit geval de BHV coördinator en de brandwacht. In deze gesprekken kan men nagaan of er nog steeds gebruik gemaakt wordt van het VMS en de werkvergunningen. Daarnaast kan men op tijd bijsturen wanneer blijkt dat er geen gebruik meer van de VMS en de werkvergunningen wordt gemaakt.

### **Institutionalize**

De laatste stap richt zich op het standaardiseren en vastleggen van de behaalde verandering. Hier vindt de borging plaats voor de behaalde verandering.

De borging kan plaatsvinden door in het functieprofiel van de BHV coördinator en de brandwacht te vermelden dat het afgeven van werkvergunningen en het werken met het VMS een onderdeel is van de functie.

Hiernaast is het noodzakelijk om een document aan te maken waarin duidelijk omschreven wordt hoe er gewerkt kan worden met het VMS en hoe men om moet gaan met het verlenen van werkvergunningen.

Om het aanvragen van werkvergunningen te borgen bij de operationele medewerkers kan men een toolboxmeeting houden over werkvergunningen. Deze kan dan herhaald worden wanneer er signalen zijn dat er minder gebruik gemaakt wordt van de werkvergunningen.

### 5.5.2. Helmond

Een deel van de aanbevelingen kan zo doorgevoerd worden, maar het werken met werkvergunningen vraagt om echte verandering van de organisatie. De volgende stappen acht stappen moeten genomen worden om deze verandering te bewerkstelligen (Kotter, 1996).

#### **Establish sense of urgency**

De eerste stap is om medewerkers in te laten zien dat de verandering nodig is. Als er namelijk geen noodzaak is om te veranderen zal dit ook nooit tot stand komen. Om deze noodzaak duidelijk te maken aan medewerkers worden op het gebied van veiligheid vaak ongevallen aangehaald. Dit is echter vrij moeilijk bij Gielissen Helmond omdat er recentelijk geen ongeval heeft plaatsgevonden. Een andere manier om de noodzaak duidelijk te maken bij de medewerkers is om de resultaten te presenteren van de enquête die gehouden. Hieruit komt duidelijk naar voren dat er op veel onderdelen onvoldoende gescoord wordt om het gewenste veiligheidscultuurniveau te behalen. Belangrijk bij het presenteren van deze informatie is het gebruik van grafieken en figuren. Cijfers spreken mensen niet aan, daarom wordt het aangeraden om grafieken en figuren te gebruiken.

#### **Form powerful guiding coalition**

Nadat de noodzaak voor de verandering is duidelijk gemaakt is het zaak om een groep van medewerkers samen te stellen die leiding kunnen bieden tijdens het veranderingsproces. In Helmond is het verstandig om de BHV coördinator en de chef werkplaats te betrekken bij deze groep aangezien zij degene zullen zijn die de werkvergunning zullen verlenen en ondertekenen. De BHV coördinator en de chef werkplaats zijn al eerder betrokken geweest bij het onderzoek naar de veiligheidscultuur dus is het verstandig om hen te betrekken tijdens een gesprek over de resultaten van het onderzoek.

#### **Create vision**

De volgende stap is het creëren van een visie. Hierbij moet men duidelijk voor ogen hebben welke activiteiten ondernoemen gaan worden om deze visie realiteit te maken. De visie voor Gielissen Helmond is het hebben van een berekenende veiligheidscultuur. Om deze visie te realiteit te maken zullen de bovenstaande aanbevelingen doorgevoerd moeten worden.

#### **Communicate vision**

Nadat de visie is gecreëerd moet deze ook gecommuniceerd worden met de medewerkers. Dit kan gedaan worden door een kantine praatje of tijdens speciale toolboxmeetings. Tijdens deze toolboxmeeting kunnen de resultaten van het onderzoek naar de huidige veiligheidscultuur nogmaals benoemd worden en wordt er uitgelegd dat men de berekenende veiligheidscultuur wil bereiken binnen Gielissen Helmond en welke veranderingen daarvoor doorgevoerd zullen worden.

Naast een toolboxmeeting kan de visie ook bekend gemaakt worden op het veiligheidsbord welke ook bij de aanbevelingen hoort.

#### **Empower others to act on the vision**

De vijfde stap is bedoeld om ervoor te zorgen dat collega's in staat worden gesteld om te handelen volgens de gecreëerde visie, en zich aangemoedigd voelen om dit te doen. Belangrijk hierbij is het verwijderen van barrières, die ervoor kunnen zorgen dat collega's niet kunnen of willen handelen

volgens de visie. Als dit niet gedaan wordt zal men de weg van de minste weerstand nemen, die niet tot verandering zal leiden.

Een van de barrières bij het gebruik van een werkvergunning is dat men niet weet hoe ze werken. Het wordt dan ook aanbevolen om vooraf uitleg te geven hierover.

De werkvergunningen zullen uitgelegd moeten worden aan de operationele medewerkers, de BHV coördinator en de chef werkplaats. De operationele medewerkers zijn namelijk de personen die bijvoorbeeld op hoogte zullen moeten werken of die heetwerk gaan verrichten. Het moet duidelijk zijn dat voordat deze werkzaamheden kunnen plaatsvinden, eerst een werkvergunning aangevraagd en (samen met de BHV coördinator of de chef werkplaats) ondertekend moet worden.

Een andere barrière bij het gebruik van de werkvergunningen is de beschikbaarheid ervan, en waar de formulieren komen te liggen. Voor de BHV coördinator die ervoor gaat zorgen dat de werkvergunningen worden ingevuld moet het zo eenvoudig mogelijk gemaakt worden om ze in te vullen. Dit houdt in dat ze al afgedrukt moeten zijn en klaar liggen op een plek die makkelijk te bereiken is.

### **Plan and create short term wins**

Deze stap richt zich op het benoemen van kleine haalbare winstmomenten. Het behalen van deze doelen geeft de medewerkers die leiding bieden aan de verandering energie, voldoening en zorgt ervoor dat men zich gesterkt voelt in het veranderproces.

Een klein winstmoment kan zijn dat de eerste werkvergunning is ingevuld. Dit kan gecommuniceerd worden via het veiligheidsbord en kan als voorbeeld dienen.

### **Consolidate**

Stap zeven richt zich op het versterken van de behaalde verandering, en het hechter maken van deze verandering in de organisatie. Wanneer er verandering heeft plaatsgevonden binnen een organisatie houdt dat niet in dat deze zal standhouden. Zodra de aandacht verslapt voor het veranderingsproces is het namelijk eenvoudig om deze weer te laten varen.

Om de behaalde verandering te versterken wordt het aangeraden om een aantal voortgangsgesprekken te plannen met in dit geval de BHV coördinator en de chef werkplaats. In deze gesprekken kan men nagaan of er nog steeds gebruik gemaakt wordt van de werkvergunningen. Daarnaast kan men op tijd bijsturen wanneer blijkt dat er geen gebruik meer van de werkvergunningen wordt gemaakt.

### **Institutionalize**

De laatste stap richt zich op het standaardiseren en vastleggen van de behaalde verandering. Hier vindt de borging plaats voor de behaalde verandering.

De borging kan plaatsvinden door in het functieprofiel van de BHV coördinator en de chef werkplaats te vermelden dat het afgeven van werkvergunningen.

Hiernaast is het noodzakelijk om een document aan te maken waarin duidelijk omschreven wordt hoe men om moet gaan met het verlenen van werkvergunningen.

Om het aanvragen van werkvergunningen te borgen bij de operationele medewerkers kan men een toolboxmeeting houden over werkvergunningen. Deze kan dan herhaald worden wanneer er signalen zijn dat er minder gebruik gemaakt wordt van de werkvergunningen.

### 5.5.3. **Amsterdam**

Een deel van de aanbevelingen kan zo doorgevoerd worden, maar er is ook een deel van de aanbevelingen die echte verandering vraagt van de organisatie.

De aanbevelingen die echt verandering vragen van de organisatie zijn het gebruik van een VMS en het gebruik van werkvergunningen binnen de organisatie. De andere aanbevelingen zijn simpele aanpassingen die men zo kan doorvoeren.

De approach to change steps bestaan uit acht stappen die genomen moeten worden om verandering te bewerkstelligen (Kotter, 1996).

#### **Establish sense of urgency**

De eerste stap is om medewerkers in te laten zien dat de verandering nodig is. Als er namelijk geen noodzaak is om te veranderen zal dit ook nooit tot stand komen. Om deze noodzaak duidelijk te maken aan medewerkers worden op het gebied van veiligheid vaak ongevallen aangehaald. Dit is echter vrij moeilijk bij Gielissen Amsterdam omdat er recentelijk geen ongeval heeft plaatsgevonden. Een andere manier om de noodzaak duidelijk te maken bij de medewerkers is om de resultaten te presenteren van de enquête die gehouden. Hieruit komt duidelijk naar voren dat er op veel onderdelen onvoldoende gescoord wordt om het gewenste veiligheidscultuurniveau te behalen. Belangrijk bij het presenteren van deze informatie is het gebruik van grafieken en figuren. Cijfers spreken mensen niet aan, daarom wordt het aangeraden om grafieken en figuren te gebruiken.

#### **Form powerful guiding coalition**

Nadat de noodzaak voor de verandering is duidelijk gemaakt is het zaak om een groep van medewerkers samen te stellen die leiding kunnen bieden tijdens het veranderingsproces. In Amsterdam is het verstandig om de BHV coördinator te betrekken bij deze groep aangezien hij degene zal zijn die vaker zal moeten werken met het VMS. Verder zal hij ook de aangewezen persoon kunnen zijn om de werkvergunningen te verlenen en te ondertekenen. De BHV coördinator is al eerder betrokken geweest bij het onderzoek naar de veiligheidscultuur binnen zijn locatie dus het is verstandig om hem te betrekken tijdens een gesprek over de resultaten van de enquête.

#### **Create vision**

De volgende stap is het creëren van een visie. Hierbij moet men duidelijk voor ogen hebben welke activiteiten ondernemen gaan worden om deze visie realiteit te maken. De visie voor Gielissen Amsterdam is het hebben van een berekenende veiligheidscultuur. Om deze visie te realiteit te maken zullen de bovenstaande aanbevelingen doorgevoerd moeten worden.

#### **Communicate vision**

Nadat de visie is gecreëerd moet deze ook gecommuniceerd worden met de medewerkers. Dit kan gedaan worden door een kantine praatje of tijdens speciale toolboxmeetings. Tijdens deze toolboxmeeting kunnen de resultaten van het onderzoek naar de huidige veiligheidscultuur

nogmaals benoemd worden en wordt er uitgelegd dat men de berekenende veiligheidscultuur wil bereiken binnen Gielissen Amsterdam en welke veranderingen daarvoor doorgevoerd zullen worden.

Naast een toolboxmeeting kan de visie ook bekend gemaakt worden op het veiligheidsbord welke ook bij de aanbevelingen hoort.

### **Empower others to act on the vision**

De vijfde stap is bedoeld om ervoor te zorgen dat collega's in staat worden gesteld om te handelen volgens de gecreëerde visie, en zich aangemoedigd voelen om dit te doen. Belangrijk hierbij is het verwijderen van barrières, die ervoor kunnen zorgen dat collega's niet kunnen of willen handelen volgens de visie. Als dit niet gedaan wordt zal men de weg van de minste weerstand nemen, die niet tot verandering zal leiden.

Een van de barrières bij het gebruik van een VMS en de werkvergunningen is dat men niet weet hoe ze werken. Het wordt dan ook aanbevolen om vooraf uitleg te geven hierover.

De werkvergunningen zullen uitgelegd moeten worden aan de operationele medewerkers en de BHV coördinator. De operationele medewerkers zijn namelijk de personen die bijvoorbeeld op hoogte zullen moeten werken of die heetwerk gaan verrichten. Het moet duidelijk zijn dat voordat deze werkzaamheden kunnen plaatsvinden, eerst een werkvergunning aangevraagd en (samen met de BHV coördinator) ondertekend moet worden.

Een andere barrière bij het gebruik van de werkvergunningen is de beschikbaarheid ervan, en waar de formulieren komen te liggen. Voor de BHV coördinator die ervoor gaat zorgen dat de werkvergunningen worden ingevuld moet het zo eenvoudig mogelijk gemaakt worden om ze in te vullen. Dit houdt in dat ze al afgedrukt moeten zijn en klaar liggen op een plek die makkelijk te bereiken is.

Een barrière bij het VMS is de manier hoe men in het systeem kan komen. Als er eerst door verschillende mappen geklikt moet worden voordat het VMS geopend kan worden zal het niet gebruikt gaan worden. Een snelkoppeling op het bureaublad is hiervoor een optie.

### **Plan and create short term wins**

Deze stap richt zich op het benoemen van kleine haalbare winstmomenten. Het behalen van deze doelen geeft de medewerkers die leiding bieden aan de verandering energie, voldoening en zorgt ervoor dat men zich gesterkt voelt in het veranderproces.

Een klein winstmoment kan zijn dat de eerste werkvergunning is ingevuld. Dit kan gecommuniceerd worden via het veiligheidsbord en kan als voorbeeld dienen.

### **Consolidate**

Stap zeven richt zich op het versterken van de behaalde verandering, en het hechter maken van deze verandering in de organisatie. Wanneer er verandering heeft plaatsgevonden binnen een organisatie houdt dat niet in dat deze zal standhouden. Zodra de aandacht verslapt voor het veranderingsproces is het namelijk eenvoudig om deze weer te laten varen.

Om de behaalde verandering te versterken wordt het aangeraden om een aantal voortgangsgesprekken te plannen met in dit geval de BHV coördinator. In deze gesprekken kan men

nagaan of er nog steeds gebruik gemaakt wordt van het VMS en de werkvergunningen. Daarnaast kan men op tijd bijsturen wanneer blijkt dat er geen gebruik meer van de VMS en de werkvergunningen wordt gemaakt.

### **Institutionalize**

De laatste stap richt zich op het standaardiseren en vastleggen van de behaalde verandering. Hier vindt de borging plaats voor de behaalde verandering.

De borging kan plaatsvinden door in het functieprofiel van de BHV coördinator te vermelden dat het afgeven van werkvergunningen en het werken met het VMS een onderdeel is van de functie.

Hiernaast is het noodzakelijk om een document aan te maken waarin duidelijk omschreven wordt hoe er gewerkt kan worden met het VMS en hoe men om moet gaan met het verlenen van werkvergunningen.

Om het aanvragen van werkvergunningen te borgen bij de operationele medewerkers kan men een toolboxmeeting houden over werkvergunningen. Deze kan dan herhaald worden wanneer er signalen zijn dat er minder gebruik gemaakt wordt van de werkvergunningen.

## **6. Conclusie**

Het huidige niveau van veiligheidscultuur is verschillend per onderzochte locatie. Gielissen Eindhoven scoort het laagst en heeft een pathologische veiligheidscultuur. Daarna komt Gielissen Amsterdam met een reactieve veiligheidscultuur en uiteindelijk Gielissen Helmond ook met een reactieve veiligheidscultuur.

Er zit echter wel degelijk een verschil tussen Gielissen Amsterdam en Gielissen Helmond. Zo scoort de locatie in Helmond op de meeste dimensies hoger dan de locatie in Amsterdam. Dit houdt dus ook in dat men met een aantal kleine verbeteringen het berekenende veiligheidscultuurniveau kan behalen in Helmond. De Gielissen locatie in Eindhoven heeft een pathologische veiligheidscultuur maar kan met een aantal verbeteringen al snel een reactieve veiligheidscultuur bewerkstelligen.

Alle drie de Gielissen locaties hebben hetzelfde doel voor ogen: een berekenende veiligheidscultuur. Om deze te bereiken verschillen de aanbevelingen wel per locatie. Zo hebben zowel Gielissen Eindhoven en Gielissen Amsterdam grote stappen te maken bij het implementeren van een veiligheidsmanagementsysteem en bij het gebruik van heet- en koudwerkvergunningen. Gielissen Helmond heeft al een werkend veiligheidsmanagementsysteem, wat ook duidelijk naar voren komt in de resultaten.

Voor alle drie de Gielissen locaties wordt onder andere aanbevolen om te gaan werken met een veiligheidsbord. Dit komt omdat de communicatie met het personeel over veiligheid, gezondheid, welzijn en milieu laag scoort voor Gielissen Amsterdam en Gielissen Eindhoven. Bij Gielissen Helmond wordt hier wel hoger gescoord maar weet lang niet iedereen wat er al gedaan wordt op het gebied van veiligheid. Communicatie hierover is dus belangrijk.

Voor de uitgebreidere aanbevelingen per locatie kan men het beste de stappenplannen ter verbetering van de veiligheidscultuur per locatie lezen.

## Bibliografie

"Arbeidsomstandighedenwet", artikel 1, §3i. (1999, Maart 18). Opgeroepen op Februari 25, 2016, van Overheid.nl: <http://wetten.overheid.nl/BWBR0010346/2016-01-01>

Ben Baarda, M. d. (2007). In M. d. Ben Baarda, *Basisboek Enquêteeren* (p. 19). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Ben Baarda, M. d. (2007). In M. d. Ben Baarda, *Basisboek Enquêteeren* (p. 20). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv.

Bens, J. (2015, augustus 19). Fanc: 'Er heerst een cultuur van zelfgenoegzaamheid'. *De Standaard*.

Energy Institute. (2016, Februari 29). *Hearts and Minds*. Opgehaald van <http://www.eimicrosites.org/heartsandminds/>

Energy Institute. (2003). *VGWM uw cultuur begrijpen*. SIEP B.V.

Financieel Dagblad. (2015, December 2). Celstraffen geëist tegen leiding Chemie-Pack. *Financieel Dagblad*.

Graaf, P. d. (2016, februari 4). Shell Moerdijk lekte in ruim twee maanden 25 ton giftig gas. *De Volkskrant*.

Heck, M. (2008). Calamiteit. In J. R. Wouter Stol, *Basisboek Integrale Veiligheid* (p. 365). Bussum: Coutinho.

Hudson. (2003). *Info over de veiligheidscultuurladder*. Opgeroepen op mei 5, 2016, van BMJ quality & safety: [http://qualitysafety.bmj.com/content/12/suppl\\_1/i7.full](http://qualitysafety.bmj.com/content/12/suppl_1/i7.full)

Hudson, P. (2003). Applying the lessons of high risk industries to health care. *BMJ Quality & Safety*.

Inspectie Openbare Orde en Veiligheid. (2011). *Brand Chemie-Pack Moerdijk*. Den Haag.

International Nuclear Safety Advisory Group. (1992). INSAG-7 The Chernobyl Accident: Updating of INSAG-1. 4.

Knack.be. (2015, Augustus 19). *Knack.be*. Opgehaald van Knack.be: <http://www.knack.be/nieuws/belgie/nucleaire-waakhond-waarschuwt-voor-gebrekkige-veiligheidscultuur-in-tihange/article-normal-595385.html>

Kotter, J. (1996). *Leading Change*. Boston: Harvard Business School Publishing.

Reason, J. (1997). *Managing the Risks of Organizational Accidents*. Taylor & Francis Ltd.

Stol, W. (2008). Risico. In J. R. Wouter Stol, *Basisboek Integrale Veiligheid* (p. 36). Bussum: Coutinho.

Telecompaper. (2016, Januari 22). *Telecompaper.com*. Opgehaald van Telecompaper.com: <http://www.telecompaper.com/nieuws/tweede-kamer-behandelt-meldplicht-cybersecurity--1124205>

U.S. Chemical Safety and Hazard Investigation Board. (2005). *Investigation Report Refinery Explosion and Fire*. Texas City.

VCA certificaat. (2016). *Info over VCA*. Opgeroepen op Juni 10, 2016, van Website van VCA certificaat: <http://www.vcacertificaat.nl/wat-is-vca/>

## Bijlagen

### Interviewschema BHV coördinator Eindhoven

Ik wil graag een interview met u houden omdat ik benieuwd ben naar uw mening over de veiligheidscultuur binnen deze vestiging. Ik houd eerst een aantal interviews voordat ik een enquête ga afnemen waardoor ik de veiligheidscultuur kan plaatsen op één van de vijf niveaus. De interviews worden als eerste gehouden omdat zij de vraagstelling in de enquête nog kunnen beïnvloeden door nieuwe inzichten die worden opgedaan.

De resultaten van dit interview worden uitgewerkt in een transcript en daarom zou ik dit interview willen opnemen (daarna verwijder ik de opname), uiteindelijk kunnen uw uitspraken anoniem naar voren komen in het rapport voor Gielissen.

Af en toe zult u mij aantekeningen zien maken voor mezelf bij de uitwerking van het interview.

Het interview zal ongeveer een half uur tot drie kwartier duren.

Heeft u verder nog vragen?

Oké, dan kunnen we beginnen.

#### **BEGIN**

Kunt u mij vertellen wat voor werk u doet? Calculator en BHV Coördinator in Eindhoven

Hoe lang werkt u al bij Gielissen? Ruim 20 jaar

Dan heb ik nu een aantal onderwerpen waar ik graag uw mening over wil weten:

1. Vindt u dat het management geïnteresseerd in het bespreken van VGWM met het personeel?

Ja, volgens mij in twee richtingen, Dat kan je zien aan het feit dat ik in de OR zit, en via die weg word gevraagd "wat vinden jullie daarvan of hoe zien jullie dat? Dus van daar vind ik wel dat het management daarin geïnteresseerd is. Er zijn echter geen regelmatige momenten waarop dit gecommuniceerd wordt met medewerkers. Incidenten die bijvoorbeeld in de werkplaats gebeuren worden ook niet gecommuniceerd met medewerkers op kantoor.

2. Wat vindt u van het Niveau van betrokkenheid van medewerkers en niveau van zorg voor collegae op het gebied van VGWM?

Ik vind van wel, als ik toevallig ergens loop en ik zie dat men onveilig aan het werken is zal ik dat zeggen. Ik weet niet hoe dat bij andere collega's het geval is, maar als ik zo iets zie zeg ik er iets van.

3. Zijn er beloningen voor VGWM prestaties? Welke beloning is er voor een goede VGWM prestatie?

Nee. Er zijn geen beloningen maar ook geen straffen. Volgens mij wordt het ook niet meegenomen bij prestatiegesprekken.

4. Wie veroorzaakt volgens management ongevallen? (schuldvraag: Mensen of systeem?)

Of er direct schuldigen aangewezen worden, nee dat denk ik niet. Ik heb dat niet meegemaakt maar ik denk van niet. Er zal wel afgevraagd worden "hoe komt het en hoe kunnen we het voorkomen?".

5. Wat vindt u van de balans tussen VGWM en winstgevendheid?

Ik denk wel dat het gezien wordt als een kostenpost, maar of het meegenomen wordt met de mening in de zin van "nee dat doen we niet dat is te duur?", nee dat denk ik niet. Als het goed onderbouwd wordt dan kan er veel voor elkaar gekregen worden.

6. Hoe steekt Aannemermanagement in elkaar?

Als er mensen ingehuurd worden. Die op locatie werken wordt er wel gekeken of deze personen VCA of iets dergelijks hebben. Ik weet ook dat als we werk in Londen hebben dat er een hele vragenlijst vanuit Engeland hier naar toe komt en die wordt op zijn beurt naar de aannemers gestuurd die ingehuurd worden door Gielissen. Vanuit de organisatie waar gewerkt wordt (in dit geval in Londen) krijg je dus een lijst, die je moet ondertekenen dat je hem gelezen hebt en akkoord gaat.

Ik weet niet of aannemers die door Gielissen ingehuurd worden op locatie uitgelegd worden waar brandblussers en nooduitgangen zijn.

7. Competentie/training – zijn werknemers geïnteresseerd?

Ik denk dat mensen die vrijwillig zich aangemeld hebben voor BHV zeer gemotiveerd zijn. Uitvoerders zijn verplicht, sommigen zien het als een must, maar ik denk dat het merendeel toch wel daar positief tegen over staat. Sommigen zien de trainingen als "Ja moet dat nou?". Alleen de uitvoerders (degenen die naar de beurzen gaan) zijn verplicht om BHV te halen, de rest is vrijwilliger, dus zeer gemotiveerd.

8. Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?

In principe is de verantwoordelijkheid over veiligheid gespreid. Ik ben niet verantwoordelijk voor de veiligheid in de werkplaats. Als ik iets zie dan ga ik naar de chef werkplaats "Let daar op!", maarja ik zie ook niet alles.

9. Werk planning inclusief PTW, reisplanning?

Dat weet ik niet.

10. Wordt er gebruik gemaakt van Werkplek veiligheidstechnieken?

Niet dat ik weet.

11. Wat is in uw optiek het doel van procedures?

Ik denk niet dat ze als vrijheidsbelemmering worden gezien. We hebben pas geleden de BHV procedures nog bijgewerkt.

12. Hoe worden Incidenten/ongevallen meldingen, onderzocht en geanalyseerd?

Ik denk dat het ligt aan het soort ongeval. Als iemand met zijn stanleymes in zijn vinger snijdt, is ook een ongeval, dan zal dat niet echt onderzocht worden, of het moet heel vaak voorkomen. Ik weet niet of de kleine ongelukjes met een stanleymes gemeld worden. Ik denk dat op het moment dat ze naar het ziekenhuis moeten dat het wel gemeld wordt maar bij kleine snijwonden en dergelijke niet. Dat idee heb ik. Bij grotere ongelukken zijn we eigenlijk verplicht om het te melden, ik denk dat er dan wel onderzoek naar gedaan wordt. Ik weet niet wie dat zou moeten doen.

13. Wordt er gedaan aan Risico- en onveilige handelingsrapportages?

Ik zou het niet weten.

14. Wat gebeurt er na een ongeval? Is de feedback loop gesloten?

Ik zou het niet weten. Ik weet wel dat als er een ongeval is waar we met de BHV moeten optreden dat als het ernstig is een evaluatie gedaan wordt. Ook bij een oefening, bij elke oefening wordt geëvalueerd. Er worden dan aandachtspunten bijgehouden.

15. Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?

Dat weet ik niet.

16. Zijn er VGWM vergaderingen en als ze er zijn hoe worden ze ervaren?

Er zijn vergaderingen van de BHV, die vind ik goed. Bij OKO's (Offerte Kick-Off) wordt het punt veiligheid meegenomen omdat er gecalculeerd wordt dat mensen veiligheidsinstructies moeten bijwonen bijvoorbeeld bij Schiphol. Dit zijn dus wel altijd vergaderingen van de locatie waar gewerkt wordt.

Ik heb zelf nooit een toolbox meegemaakt.

17. Audits

Weet ik niet.

18. Benchmarking, trends en statistieken

Volgens mij niet.

## Interviewschema Brandwacht Eindhoven

Ik wil graag een interview met u houden omdat ik benieuwd ben naar uw mening over de veiligheidscultuur binnen deze vestiging. Ik houd eerst een aantal interviews voordat ik een enquête ga afnemen waardoor ik de veiligheidscultuur kan plaatsen op één van de vijf niveaus. De interviews worden als eerste gehouden omdat zij de vraagstelling in de enquête nog kunnen beïnvloeden door nieuwe inzichten die worden opgedaan.

De resultaten van dit interview worden uitgewerkt in een transcript en daarom zou ik dit interview willen opnemen (daarna verwijder ik de opname), uiteindelijk kunnen uw uitspraken anoniem naar voren komen in het rapport voor Gielissen.

Af en toe zult u mij aantekeningen zien maken voor mezelf bij de uitwerking van het interview.

Het interview zal ongeveer een half uur tot drie kwartier duren.

Heeft u verder nog vragen?

Oké, dan kunnen we beginnen.

### BEGIN

Kunt u mij vertellen wat voor werk u doet? Brandwacht/opgeleid persoon (beheer brandmeldinstallatie)

Hoe lang werkt u al bij Gielissen? 26 jaar

Dan heb ik nu een aantal onderwerpen waar ik graag uw mening over wil weten:

1. Vindt u dat het management geïnteresseerd in het bespreken van VGWM met het personeel?

Mondjesmaat. Mijn gesprekspartner in dit gedeelte is Thijs Hekers, wij doen formeel de zaken zoals we het horen te doen. Maar in het algemeen is daar verder niemand meer bij betrokken en heb ik de indruk dat het niet zo leeft. Er zijn niet echt momenten waarop hierover gecommuniceerd wordt. Er is niet echt een veiligheidsbeleid hier dus er is ook geen sprake van tweerichtingscommunicatie. Het is echt een ondergeschoven kindje. Er zijn een aantal mensen die doen gewoon dingen die ze moeten doen en horen te doen maar voor de rest niet. Hier wordt ook niet op gestuurd. Ook niet vanuit het management, ik pak heel veel zaken op omdat ik vind dat ze moeten gebeuren. En ik rapporteer daar waar nodig aan Thijs Hekers. Als het over financiën gaat of over andere zaken waarvan ik denk dat hij ze moet weten omdat hij ook verantwoordelijk daarvoor is.

2. Wat vindt u van het Niveau van betrokkenheid van medewerkers en niveau van zorg voor collegae op het gebied van VGWM?

Jawel, dat gebeurt. Binnen de afdelingen gebeurt dat maar daar buiten, een stukje verantwoordelijkheidsgevoel naar algemeen de collega's vanuit een andere afdeling, merk je dat dat minder is. Binnen de eigen afdeling is de sociale controle best wel goed, daar buiten is men een beetje ongeïnteresseerd.

3. Zijn er beloningen voor VGWM prestaties? Welke beloning is er voor een goede VGWM prestatie?

Ik heb geen idee.

4. Wie veroorzaakt volgens management ongevallen? (schuldvraag: Mensen of systeem?)

Ik denk dat er niet echt naar schuldigen gewezen wordt. Er gebeuren hier ook niet al te veel ongelukken daar is niet zoveel ervaring mee dus ik denk dat het wel meevalt. Er wordt eerder gekeken naar de oorzaak en hoe het probleem op te lossen is. Er wordt niet echt op persoon of functie gekeken.

5. Wat vindt u van de balans tussen VGWM en winstgevendheid?

Ik denk dat veiligheid wel als een kostenpost gezien wordt. Daar waar nodig zullen heel veel van de dingen die gevraagd worden wel gedaan worden. Omdat men dat nodig acht. Het is een kostenpost misschien maar er wordt voor veiligheid en veiligheid van mensen niet al te moeilijk gedaan qua kosten. Soms worden grote kosten voor veiligheid (bijvoorbeeld een aantal afgekeurde brandblussers) één jaar uitgesteld maar uiteindelijk worden ze vervangen.

6. Hoe steekt Aannemermanagement in elkaar?

Er zijn geen eisen voor deze aannemers qua veilig werken. Er zijn wel werkvergunningen voor speciale werkzaamheden maar deze worden lang niet altijd gebruikt of ingevuld. Dat wordt formeel gevraagd vanuit de brandweer.

7. Competentie/training – zijn werknemers geïnteresseerd?

Ja. Dat denk ik wel. Het bedrijf heeft in het verleden heel veel BHV'ers gehad, daar zat ook een vergoeding aanvast. 22 a 23 jaar geleden zijn een aantal mensen begonnen met EHBO cursussen gaan volgen omdat wij vonden dat, dat nodig was. Dat was toen nog niet verplicht, BHV bestond ook nog niet. Later werd BHV in het leven geroepen, toen hebben heel veel mensen zich daarvoor aangemeld. Ik denk wel een man of 30/35. Een aantal jaar geleden is dit aantal flink terug gebracht omdat het grote kosten met zich meebracht. Maar het gebeurt nog steeds dat mensen zich vrijwillig aanmelden voor training of ervoor vragen. Maar in hoeverre dit opgepakt wordt door de leidinggevende ligt per afdeling anders. Ik heb bijvoorbeeld een aantal keren aangegeven dat ik VCA wil halen of vorkheftruck certificaat, twee keer bij leidinggevende neergelegd en daar wordt dan niks mee gedaan.

8. Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?

Het wordt niet gezien als een "politie" afdeling. Voor veiligheid zijn er een aantal afdelingschefs die er erg mee bezig zijn.

9. Werk planning inclusief PTW, reisplanning?

Er zijn werkvergunningen zoals heetwerkvergunningen, maar ze worden bijna of nooit gebruikt. Het is geen onderdeel wat echt in het systeem van medewerkers zit. Het is geen standaard dingetje.

10. Wordt er gebruik gemaakt van Werkplek veiligheidstechnieken?

Heel af en toe wordt er gebruik gemaakt van een TRA. Er wordt om gevraagd als je bepaalde beurzen bezoekt in Groot-Brittannië. Als er gebruik wordt gemaakt van de TRA's zijn dit standaard gemaakte TRA's en wordt er niet echt naar gekeken.

Ik weet verder ook niks over eventuele veiligheidsrondes, ik word daar in ieder geval niet bij betrokken. Het kan zijn dat de teamleiders/chefs dat doen. Als het gedaan wordt, zal dat alleen op de eigen afdeling gebeuren.

11. Wat is in uw optiek het doel van procedures?

Je kunt je afvragen of wij überhaupt wel procedures op het gebied van veiligheid hebben. Ik twijfel aan het bestaan van de procedures. Er zijn wel procedures van een aantal jaar geleden maar ik weet niet of deze zijn gedocumenteerd en of men zich daar aan houdt.

12. Hoe worden Incidenten/ongevallen meldingen, onderzocht en geanalyseerd?

Volgens mij wordt er bijna niet gemeld, omdat ook die procedure ontbreekt. Het is er wel geweest. Volgens mij is op dit moment niet helemaal duidelijk waar je naar toe moet gaan als je een incident/ongeval wil melden.

13. Wordt er gedaan aan Risico- en onveilige handelingsrapportages?

Er worden 4x per jaar veiligheidsobservaties gedaan omdat dit geëist wordt vanuit de brandverzekering.

14. Wat gebeurt er na een ongeval? Is de feedback loop gesloten?

Er is een aantal maanden hier iemand geweest die zich in zijn hand heeft gezaagd. Ik geloof niet dat er toen een rapport is geschreven over de oorzaak, en of er dus maatregelen zijn genomen om het niet nog eens mee te maken.

15. Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?

Ik zou het niet weten.

16. Zijn er VGWM vergaderingen en als ze er zijn hoe worden ze ervaren?

Dat weet ik niet. Het kan goed zijn dat ze gehouden worden maar ik ben er dan niet voor uitgenodigd.

17. Audits

1x per jaar wordt er een externe audit gehouden, dit is een vereiste voor onze brandverzekering.

18. Benchmarking, trends en statistieken?

Dat wordt niet gedaan.

### Interviewschema BHV coördinator Amsterdam

Ik wil graag een interview met u houden omdat ik benieuwd ben naar uw mening over de veiligheidscultuur binnen deze vestiging. Ik houd eerst een aantal interviews voordat ik een enquête ga afnemen waardoor ik de veiligheidscultuur kan plaatsen op één van de vijf niveaus. De interviews worden als eerste gehouden omdat zij de vraagstelling in de enquête nog kunnen beïnvloeden door nieuwe inzichten die worden opgedaan.

De resultaten van dit interview worden uitgewerkt in een transcript en daarom zou ik dit interview willen opnemen (daarna verwijder ik de opname), uiteindelijk kunnen uw uitspraken anoniem naar voren komen in het rapport voor Gielissen.

Af en toe zult u mij aantekeningen zien maken voor mezelf bij de uitwerking van het interview.

Het interview zal ongeveer een half uur tot drie kwartier duren.

Heeft u verder nog vragen?

Oké, dan kunnen we beginnen.

#### BEGIN

Kunt u mij vertellen wat voor werk u doet? Project controller, ik doe de financiële controle en ik ben sinds een jaar of twee benoemd tot BHV coördinator van de afdeling Amsterdam.

Hoe lang werkt u al bij Gielissen? Ruim 7 jaar.

Dan heb ik nu een aantal onderwerpen waar ik graag uw mening over wil weten:

1. Vindt u dat het management geïnteresseerd in het bespreken van VGWM met het personeel?

Nog onvoldoende, ik heb dat namelijk nog nooit meegemaakt (het communiceren van een ongeval/bijna ongeval).

2. Wat vindt u van het Niveau van betrokkenheid van medewerkers en niveau van zorg voor collegae op het gebied van VGWM?

Ja, dat doen wij wel. Je ziet wat er zojuist gebeurd (ontruiming van gebouw na gaan brandalarm), iedereen loopt naar buiten. We zijn ook met een hele kleine club hier in dit pand en je ziet dat mensen elkaar ook durven aan te spreken vanuit mijn perceptie dan.

3. Zijn er beloningen voor VGWM prestaties? Welke beloning is er voor een goede VGWM prestatie?

Nee, zolang er geen communicatie over plaatsvindt zal er ook geen enkele structuur qua beloningen zijn.

4. Wie veroorzaakt volgens management ongevallen? (schuldvraag: Mensen of systeem?)

Daar kan ik geen antwoord op geven, dat weet ik namelijk niet. Ik heb nog nooit een ongeluk hier meegemaakt.

5. Wat vindt u van de balans tussen VGWM en winstgevendheid?

Ik denk dat wij heel veilig werken. Wij worden gestuurd op klus in het buitenland, daar word van ons verwacht dat wij ons aan bepaalde veiligheidseisen houden. Het gebruik van PBM's wordt bijvoorbeeld gewoon bekostigd door Gielissen.

6. Hoe steekt Aannemermanagement in elkaar?

Dit weet de afdeling inkoop waarschijnlijk beter maar wanneer er leveranciers binnen ons bedrijfspand werken moeten zij zich houden aan onze regels, daar houden wij dan toezicht op.

Er wordt echter niet besproken waar de nooduitgangen, de AED en de EHBO-koffer als zij op deze locatie komen werken.

7. Competentie/training – zijn werknemers geïnteresseerd?

Ja daar zijn werknemers zeker in geïnteresseerd, bijna iedereen op de vestiging heeft de Lean, Six sigma orange belt training gehad. Er zijn hier in Amsterdam vier BHV'ers, sommige personen hebben ook een internationale veiligheidstraining voor evenementen gekregen (vooral in Engeland).

8. Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?

Er is niet één iemand als de verantwoordelijke voor de veiligheid op deze locatie. Het ligt op dit moment bij meerdere personen en dat is juist ook goed, zodat als één persoon niet aanwezig is, de kennis nog steeds aanwezig is op de locatie bij andere personen.

9. Werk planning inclusief PTW, reisplanning?

Op hoogtes sowieso. Op de afdeling planning heeft men daar denk ik meer mee te maken, als wij namelijk mensen nodig hebben die voor ons werken op locatie laten wij dit altijd over aan de afdeling planning. Ik neem aan dat er daar een formulier voor is maar dat durf ik niet met 100% zekerheid te zeggen.

Firma's die binnen ons eigen bedrijf werken krijgen voor zo ver ik weet geen werkvergunning voor speciale werkzaamheden als hoogwerken of heetwerk.

10. Wordt er gebruik gemaakt van Werkplek veiligheidstechnieken?

Nee hier wordt daar geen gebruik van gemaakt.

11. Wat is in uw optiek het doel van procedures?

Ik heb zelf niet het gevoel dat de procedures de vrijheid belemmeren. Misschien andere collega's wel.

12. Hoe worden Incidenten/ongevallen meldingen, onderzocht en geanalyseerd?

Ik heb dat nog niet meegemaakt, dus ik kan daar geen goed antwoord op geven.

13. Wordt er gedaan aan Risico- en onveilige handelingsrapportages?

Nee, volgens mij niet.

14. Wat gebeurt er na een ongeval? Is de feedback loop gesloten?

Dat is niet duidelijk voor mij, er heeft tijdens mijn carrière nog geen ongeval plaatsgevonden.

15. Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?

Op deze locatie niemand.

16. Zijn er VGWM vergaderingen en als ze er zijn hoe worden ze ervaren?

Weet ik niet, ik ben daar namelijk nooit bij aanwezig.

17. Audits

Er worden geen audits gehouden.

18. Benchmarking, trends en statistieken

Nee want ik zou niet eens weten of we veiligheidsprestaties meten, laat staan dat we ze dus kunnen vergelijken met anderen.

### **Interviewschema BHV coördinator Helmond**

Ik wil graag een interview met u houden omdat ik benieuwd ben naar uw mening over de veiligheidscultuur binnen deze vestiging. Ik houd eerst een aantal interviews voordat ik een enquête ga afnemen waardoor ik de veiligheidscultuur kan plaatsen op één van de vijf niveaus. De interviews worden als eerste gehouden omdat zij de vraagstelling in de enquête nog kunnen beïnvloeden door nieuwe inzichten die worden opgedaan.

De resultaten van dit interview worden uitgewerkt in een transcript en daarom zou ik dit interview willen opnemen (daarna verwijder ik de opname), uiteindelijk kunnen uw uitspraken anoniem naar voren komen in het rapport voor Gielissen.

Af en toe zult u mij aantekeningen zien maken voor mezelf bij de uitwerking van het interview.

Het interview zal ongeveer een half uur tot drie kwartier duren.

Heeft u verder nog vragen?

Oké, dan kunnen we beginnen.

#### **BEGIN**

Kunt u mij vertellen wat voor werk u doet? Planner, BHV en veiligheidscoördinator.

Hoe lang werkt u al bij Gielissen? 15 jaar.

Dan heb ik nu een aantal onderwerpen waar ik graag uw mening over wil weten:

19. Vindt u dat het management geïnteresseerd in het bespreken van VGWM met het personeel?

Ja. We hier ook een VCA commissie en daar wordt veiligheid natuurlijk ook besproken, de BUM zit daar ook bij. Er worden sowieso 10 toolbox meetings gegeven per jaar met algemene onderwerpen maar ook als er een incident of ongeval is geweest gaan we daar meteen extra aandacht aan besteden. Dan wordt die toolbox naar voren getrokken. Verder is er ook begeleiding bij projectleiders en dergelijke indien nodig als ze een VGM plan invullen. Als er een serieus ongeval (dus een ongeval met langdurig letsel) is gebeurd wordt dit ook besproken met het gehele personeel maar dat hebben we pas twee keer meegemaakt in de jaren dat ik hier werk.

20. Wat vindt u van het Niveau van betrokkenheid van medewerkers en niveau van zorg voor collegae op het gebied van VGWM?

Medewerkers spreken elkaar aan op onveilig gedrag. In welke mate dat gebeurt, dat weet ik niet. Ik ben er zelf misschien hier en daar strenger op dan zichzelf. Voor veel medewerkers is het: “We moeten centjes verdienen” en “we doen het altijd zo”. Op sommige punten is het besef er misschien niet of minder dat niet alles even veilig is. Op het moment dat er echt onveilige dingen zijn spreekt men elkaar aan maar niet op kleinigheidjes.

21. Zijn er beloningen voor VGWM prestaties? Welke beloning is er voor een goede VGWM prestatie?

Nee. We maken iedere maand hier een rondgang, dan letten we op of men veilig werkt, of PBM's gebruikt worden en dergelijke. Medewerkers die hier niet aan voldoen worden aangesproken en het wordt genoteerd. Op het moment dat dit structureel voorkomt of er wordt geweigerd om te veranderen dan loopt men inderdaad het risico dat ze nog een apart gesprek krijgen met een leidinggevende. Dat is in het verleden ook wel eens gebeurd.

22. Wie veroorzaakt volgens management ongevallen? (schuldvraag: Mensen of systeem?)

Er wordt naar het totaal plaatje gekeken. Er wordt gekeken naar:

- Wat is er gebeurd?
- Hoe komt dat?
- Is er letsel?
- Hoe kunnen we het voorkomen in de toekomst?

23. Wat vindt u van de balans tussen VGWM en winstgevendheid?

Ik vind dat veiligheid hier niet helemaal gezien wordt als een kostenpost. Het kan op sommige punten misschien veiliger maar dan is het economisch niet verantwoord omdat te bewerkstelligen. Maar wat nodig is wordt ook gewoon gedaan qua kosten. Veiligheid is wel belangrijk, we willen dat mensen net zo gezond naar huis gaan als dat ze 's ochtend kwamen werken.

24. Hoe steekt Aannemermanagement in elkaar?

Bij het inhuren van zzp'ers heeft het een pre als ze VCA gecertificeerd zijn. We pushen ook een beetje die kant op, we schrijven ze om het jaar aan met de vraag of ze niet eens VCA willen halen aangezien dat onze voorkeur heeft.

Bij onderaannemers letten we er ook beetje op omdat dit soms ook de eis is van de klant.

Firma's die binnen onze eigen locatie werkzaamheden moeten verrichten hoeven geen werkvergunningen voor bijvoorbeeld werkzaamheden op hoogte in te vullen.

#### 25. Competentie/training – zijn werknemers geïnteresseerd?

Bij VCA trainingen is het merendeel geïnteresseerd, de werknemers van de binnendienst misschien wat minder. De werknemers in de buitendienst zijn meestal meer geïnteresseerd omdat zij er meer mee in aanraking komen.

De BHV'ers zijn zeer gemotiveerd, ze willen graag en vinden het ook belangrijk. Dit zijn ook allemaal vrijwilligers, niemand is er aangewezen om BHV'er te worden. We hebben zelfs een selectie moeten maken uit de aanvragen om BHV'er te worden omdat we meer medewerkers hadden die animo hadden dan, dat er BHV'ers benodigd waren.

#### 26. Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?

De verantwoordelijkheid qua invulling van veiligheid ligt in principe bij mij. Ik ben natuurlijk als BHV coördinator verantwoordelijk voor een goed functionerende BHV organisatie.

Toen hier gestart werd met VCA ben ik veiligheidscoördinator geworden en zodoende ben ik dus ook betrokken (waar het nodig is) bij het opstellen van VGM plannen en dergelijke.

Verder vind ik dat iedereen goed is voorgelicht; datgene wat ze zelf kunnen daar doen we dan ook niks mee, die gaan we niet op zijn vingers kijken. Maar daar waar vragen zijn gaan we mensen helpen.

#### 27. Werk planning inclusief PTW, reisplanning?

Dat wordt hier niet gedaan.

#### 28. Wordt er gebruik gemaakt van Werkplek veiligheidstechnieken?

Er worden werkplekinspecties gehouden naast de maandelijkse veiligheidsrondes, daarin worden medewerkers aangesproken op onderdelen waar ze beter op moeten letten.

De LMRA (Last Minute Risk Assessment) wordt gedaan, iedereen heeft daar een pasje van op zak waarop de stappen staan die men moet doorlopen als ze het even niet weten. Met name bij de uitvoerders die vaak buiten werken wordt er gepusht om het te gebruiken.

De TRA (Taak Risico-Analyses) worden gedaan, met de kanttekening dat ik denk dat die niet altijd goed genoeg ingevuld worden. Een aantal taken hebben we in het VGM plan aangeduid als risicovol. Bij grote projecten moeten projectmanagers een stappenplan doorlopen. Als daaruit een risico naar voren komt welke nog niet afgedekt is moeten ze het rapport invullen en doornemen met de uitvoerders.

Uitvoerders hebben sowieso een startwerk bespreking waarin er ook een onderdeel over veiligheid gaat. Dit wordt daarin dan ook besproken.

29. Wat is in uw optiek het doel van procedures?

Veiligheid wordt hier gezien als heel belangrijk, wij waren daar al veel mee bezig voordat we VCA gecertificeerd waren. Nadat we VCA behaald hadden kwam er wel naar voren dat veel stappen die we zetten ook goed gedocumenteerd moeten worden. Dat documenteren wordt wel eens gezien als een papierentijger en vrijheidsbelemmering. We doen namelijk veel meer dan dat we opschrijven.

30. Hoe worden Incidenten/ongevallen meldingen, onderzocht en geanalyseerd?

Ongevallen worden sowieso gerapporteerd, bijna ongevallen kunnen beter. We krijgen wel meldingen maar er zijn er veel meer dan dat wij gemeld krijgen. Dat is met name omdat men denkt: "ach het is goed afgelopen, boeiend". We hebben een streven dat we minimaal vijf bijna ongevalmeldingen per jaar binnen krijgen. Het ene jaar halen we het makkelijk en het jaar daarop maar net.

31. Wordt er gedaan aan Risico- en onveilige handelingsrapportages?

Er worden periodiek veiligheidsobservaties gedaan. 1x in de maand. Sowieso als ik op rondloop en ik zie iets dan spreek ik mensen daar op aan. Die ene keer per maand loop ik samen met de chef werkplaats rond en leggen wij ook onze bevindingen vast.

32. Wat gebeurt er na een ongeval? Is de feedback loop gesloten?

Dat is afhankelijk van het soort ongeval. Als iemand zich een keer flink in de vingers heeft gesneden en hij is een dag met verlof wordt er een vrij simpele waarschuwing gegeven.

Bij het ongeval op locatie waar een onderaannemer van ons van een steiger is gevallen is wel meteen actie onderomen. Er is gesproken met onze medewerkers die daarbij aanwezig waren, of ze zich nog wel in orde voelden na het zien van het ongeluk. Binnen een week is op alle opbouw locaties en intern een speciale toolbox gehouden gericht op werken op hoogte en omgaan met steigers.

In dit geval heb ik een compleet rapport met analyse gemaakt over de gebeurtenissen bij het ongeluk.

33. Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?

Hier doe ik het, op locatie doen de uitvoerders het.

34. Zijn er VGWM vergaderingen en als ze er zijn hoe worden ze ervaren?

Vooraf bij afwijkende projecten wordt veiligheid meegenomen in OKO's (Offerte Kick-Off) omdat in die gevallen er ook al rekening mee gehouden moet worden in de calculaties.

We hebben VCA overleg waar het uiteraard besproken wordt. Deze onderdelen worden ook besproken in het bedrijfsbureau overleg en het voorwerkeroverleg. Het onderwerp wordt in diverse overlegvormen al aangehaald.

### 35. Audits

Ja die worden gehouden, extern en intern. 1x per jaar hebben we een audit voor VCA en ISO14001. De werkplekinspecties zijn ook een soort van audits. De projectmanagers moeten er minimaal 3 per jaar houden. Bij een project dat 4 weken of langer duurt moet dit ook vanuit onze eigen regels. Wij hebben onze eisen hoger liggen dan VCA.

### 36. Benchmarking, trends en statistieken

Nee.

## Voorbeeld enquête

Bijgevoegd in apart document.

## Scorekaart Eindhoven

|   | Dimensies                                          | Pathologisch | Reactief | Calculatief | Proactief | Vooruitstrevend |        |
|---|----------------------------------------------------|--------------|----------|-------------|-----------|-----------------|--------|
| A | Communiceren van VGWM kwesties met het personeel   | 9            | 5        | 0           | 0         | 1               |        |
| B | Niveau van betrokkenheid van het personeel         | 33           | 10       | 23          | 6         | 6               |        |
| C | Wat zijn de beloningen voor goede VGWM resultaten? | 12           | 2        | 0           | 0         | 1               |        |
| D | Wie veroorzaakt ongelukken?                        | 2            | 5        | 4           | 1         | 3               |        |
| E | Balans tussen winst en VGWM                        | 1            | 13       | 1           | 0         | 0               |        |
| F | Management van aannemers                           | 12           | 3        | 0           | 0         | 0               |        |
| G | Zijn werknemers geïnteresseerd in vakbekwaamheid?  | 50           | 7        | 7           | 11        | 3               |        |
| H | Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?     | 13           | 0        | 0           | 1         | 1               |        |
| I | Werkplanning inclusief PTW                         | 53           | 13       | 5           | 3         | 4               |        |
| J | Werkplek veiligheidsmanagement technieken          | 48           | 13       | 4           | 11        | 2               |        |
| K | Wat is het doel van procedures?                    | 47           | 18       | 8           | 3         | 2               |        |
| L | Incidenten/ ongevallen rapportage/analyse          | 10           | 2        | 3           | 0         | 0               |        |
| M | Gevaren en onveilige actie rapporteren             | 56           | 11       | 7           | 3         | 1               |        |
| N | Wat gebeurt er na een ongeluk?                     | 33           | 10       | 6           | 9         | 20              |        |
| O | Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?      | 61           | 3        | 6           | 5         | 3               |        |
| P | Hoe worden VGWM vergaderingen ervaren?             | 57           | 5        | 11          | 5         | 0               |        |
| Q | Audits                                             | 6            | 5        | 3           | 0         | 1               |        |
| R | Benchmarking, trends en statistieken               | 14           | 1        | 0           | 0         | 0               |        |
|   |                                                    |              |          |             |           |                 | Totaal |
|   | Score per kolom = N                                | 517          | 126      | 88          | 58        | 48              | 837    |
|   | Wegingsfactor =                                    | 1            | 2        | 3           | 4         | 5               |        |
|   | Score per kolom X Wegingsfactor = totaal           | 517          | 252      | 264         | 232       | 240             | 1505   |

|                                                       |             |  |
|-------------------------------------------------------|-------------|--|
| Gemiddelde score veiligheidscultuur: <b>totaal/N=</b> | <b>1,80</b> |  |
|-------------------------------------------------------|-------------|--|

## Scorekaart Helmond

| Dimensies                                              |                                                    | Pathologisch | Reactief | Calculatief | Proactief | Vooruitstrevend |
|--------------------------------------------------------|----------------------------------------------------|--------------|----------|-------------|-----------|-----------------|
| A                                                      | Communiceren van VGWM kwesties met het personeel   | 1            | 0        | 4           | 2         | 4               |
| B                                                      | Niveau van betrokkenheid van het personeel         | 3            | 5        | 23          | 13        | 7               |
| C                                                      | Wat zijn de beloningen voor goede VGWM resultaten? | 6            | 2        | 0           | 1         | 2               |
| D                                                      | Wie veroorzaakt ongelukken?                        | 0            | 0        | 1           | 3         | 7               |
| E                                                      | Balans tussen winst en VGWM                        | 0            | 3        | 2           | 3         | 3               |
| F                                                      | Management van aannemers                           | 3            | 2        | 1           | 4         | 1               |
| G                                                      | Zijn werknemers geïnteresseerd in vakbekwaamheid?  | 25           | 4        | 11          | 9         | 2               |
| H                                                      | Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?     | 3            | 0        | 0           | 1         | 7               |
| I                                                      | Werkplanning inclusief PTW                         | 14           | 8        | 18          | 7         | 4               |
| J                                                      | Werkplek veiligheidsmanagement technieken          | 10           | 4        | 8           | 28        | 1               |
| K                                                      | Wat is het doel van procedures?                    | 5            | 21       | 17          | 1         | 7               |
| L                                                      | Incidenten/ ongevallen rapportage/analyse          | 0            | 0        | 9           | 0         | 2               |
| M                                                      | Gevaren en onveilige actie rapporteren             | 23           | 7        | 18          | 2         | 1               |
| N                                                      | Wat gebeurt er na een ongeluk?                     | 18           | 4        | 7           | 10        | 12              |
| O                                                      | Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?      | 16           | 5        | 17          | 5         | 8               |
| P                                                      | Hoe worden VGWM vergaderingen ervaren?             | 8            | 2        | 21          | 7         | 13              |
| Q                                                      | Audits                                             | 1            | 0        | 6           | 4         | 0               |
| R                                                      | Benchmarking, trends en statistieken               | 9            | 0        | 0           | 1         | 1               |
|                                                        |                                                    |              |          |             |           | <b>Totaal</b>   |
| Score per kolom (A)= N                                 |                                                    | 145          | 67       | 163         | 101       | 82              |
| Wegingsfactor (B)=                                     |                                                    | <b>1</b>     | <b>2</b> | <b>3</b>    | <b>4</b>  | <b>5</b>        |
| Score per kolom (A) X Wegingsfactor (B)= <b>totaal</b> |                                                    | 145          | 134      | 489         | 404       | 410             |
| Gemiddelde score veiligheidscultuur: <b>totaal/N=</b>  |                                                    | <b>2,84</b>  |          |             |           |                 |

## Scorekaart Amsterdam

| Dimensies |                                                    | Pathologisch | Reactief | Calculatief | Proactief | Vooruitstrevend |
|-----------|----------------------------------------------------|--------------|----------|-------------|-----------|-----------------|
| A         | Communiceren van VGWM kwesties met het personeel   | 3            | 3        | 0           | 0         | 0               |
| B         | Niveau van betrokkenheid van het personeel         | 0            | 3        | 3           | 1         | 2               |
| C         | Wat zijn de beloningen voor goede VGWM resultaten? | 6            | 0        | 0           | 0         | 0               |
| D         | Wie veroorzaakt ongelukken?                        | 2            | 0        | 0           | 3         | 1               |

|   |                                                        |             |    |    |    |    |               |
|---|--------------------------------------------------------|-------------|----|----|----|----|---------------|
| E | Balans tussen winst en VGWM                            | 1           | 4  | 1  | 0  | 0  |               |
| F | Management van aannemers                               | 4           | 1  | 0  | 1  | 0  |               |
| G | Zijn werknemers geïnteresseerd in vakbekwaamheid?      | 2           | 3  | 2  | 2  | 0  |               |
| H | Wat is de grootte/status van de afdeling VGWM?         | 6           | 0  | 0  | 0  | 0  |               |
| I | Werkplanning inclusief PTW                             | 4           | 2  | 2  | 0  | 1  |               |
| J | Werkplek veiligheidsmanagement technieken              | 4           | 1  | 0  | 4  | 0  |               |
| K | Wat is het doel van procedures?                        | 0           | 4  | 2  | 1  | 2  |               |
| L | Incidenten/ ongevallen rapportage/analyse              | 2           | 1  | 3  | 0  | 0  |               |
| M | Gevaren en onveilige actie rapporteren                 | 6           | 2  | 0  | 1  | 0  |               |
| N | Wat gebeurt er na een ongeluk?                         | 2           | 0  | 1  | 1  | 5  |               |
| O | Wie controleert VGWM op een dagelijkse basis?          | 8           | 0  | 0  | 0  | 1  |               |
| P | Hoe worden VGWM vergaderingen ervaren?                 | 8           | 1  | 0  | 0  | 0  |               |
| Q | Audits                                                 | 5           | 1  | 0  | 0  | 0  |               |
| R | Benchmarking, trends en statistieken                   | 6           | 0  | 0  | 0  | 0  |               |
|   |                                                        |             |    |    |    |    | <b>Totaal</b> |
|   | Score per kolom (A)= N                                 | 69          | 26 | 14 | 14 | 12 | 135           |
|   | Wegingsfactor (B)=                                     | 1           | 2  | 3  | 4  | 5  |               |
|   | Score per kolom (A) X Wegingsfactor (B)= <b>totaal</b> | 69          | 52 | 42 | 56 | 60 | 279           |
|   | Gemiddelde score veiligheidscultuur: <b>totaal/N=</b>  | <b>2,07</b> |    |    |    |    |               |