

De Veiligheidsculturele (r)Evolutie

Over de bruikbaarheid van veiligheidsprogramma's om het veiligheidsniveau van organisaties te verhogen, uitgaande van het type organisatie en de bestaande veiligheidssituatie

H.L.J. Meier, TCPM Advies

Inleiding

Het besef dat een goede veiligheidscultuur van grote invloed is op de veiligheidsprestaties van organisaties, zowel in industriële als publieke sectoren, groeit snel. De afgelopen 20 jaar zijn er in diverse m.n. industriële sectoren soms zeer diepgaande programma's ontwikkeld om veiligheidscultuur te meten en te verbeteren. Hoe maak je als industrieel MKB-bedrijf uit dit aanbod voor jou de juiste keuze?

Voorbeelden van bestaande veiligheidscultuurprogramma's zijn Human Factors voor de luchtvaart, Hearts and Minds voor de petrochemie, Alert voor de maritieme industrie en IAEA's Safety Culture Services voor de nucleaire industrie. Iets dichterbij huis en wat algemener van aard kennen we bijvoorbeeld Behaviour Based Safety, Balance en het programma Versterking Arbeidsveiligheid van het ministerie van SZW. Dit zijn allemaal middelen of instrumenten om de veiligheidscultuur en gerelateerde aspecten als gedrag, houding en bewustzijn ten aanzien van veiligheid in een organisatie in kaart te brengen en te verbeteren. De vraag rijst of elk van deze instrumenten voor alle bedrijven en instellingen even effectief is en zelfs of een specifiek instrument überhaupt geschikt is voor een bepaalde organisatie. Deze vraag is de aanleiding geweest voor een onderzoek naar de potentieel succesvolle inzetbaarheid van een aantal verschillende veiligheidscultuurprogramma's in relatie tot het type organisatie, het bestaande veiligheidsniveau en de wil en bereidheid van die organisatie om tot een hoger niveau te komen. Omdat vrijwel alle veiligheidscultuurprogramma's als voorwaarde stellen dat er sprake is van enige vorm van arbomanagementsysteem, is het onderzoek uitgebreid met de vraag welke arbomanagementsystemen aansluiten bij het type en bestaande niveau van de organisatie.

Methode

Om tot een vergelijking te komen van cultuurprogramma's, arbomanagementsystemen en organisatietypes zijn een aantal meetcriteria en meetdoelen opgesteld in de vorm van subvragen binnen het onderzoek:

- Hoe kan zo objectief mogelijk het veiligheidsniveau van een organisatie worden bepaald?
- Hoe kunnen zo objectief mogelijk bestaande instrumenten worden beoordeeld om deze in te kunnen delen naar verschillende organisatietypen?
- Hoe kan zo objectief mogelijk het organisatietype worden vastgesteld?
- Welke essentiële onderdelen kunnen uit de arbomanagementsystemen en veiligheidscultuurprogramma's worden gedestilleerd om deze objectief te kunnen vergelijken?
- Welke instrumenten en/of essentiële onderdelen kunnen met een goede kans op succes worden toegepast bij een bepaald type bedrijf?

De veiligheidscultuurprogramma's die zijn onderzocht en vergeleken, zijn Human Factors, Hearts and Minds, Behaviour Based Safety, Safety Training Observation Program, Balance en het programma Versterking Arbeidsveiligheid. Deze zijn gekozen omdat ze allemaal te gebruiken zijn in de industrie, een goede reputatie hebben opgebouwd ten aanzien van verbetering van de veiligheidscultuur en vrij bekend zijn. De lijst is niet volledig, maar dat was ook niet de opzet van dit verkennende onderzoek. De managementsystemen die onderling en in relatie tot verschillende organisatietypen zijn vergeleken, zijn:

AI-1 [1], VCA [2], NPR 5001 [3], en OHSAS 18001 [4,5]. Deze systemen vormen binnen

veiligheidscultuurprogramma's een instrument waarmee de resultaten van een cultuurverandering op het gebied van veiligheid in een organisatie kunnen worden geborgd.

Bij de keuze voor een veiligheidsprogramma en een managementsysteem draait het, naast de inherente effectiviteit van het programma of systeem, ook om een goede match met het type bedrijf. Als een veiligheidscultuurprogramma niet aansluit bij de bestaande cultuur van een bedrijf, zal in het algemeen de effectiviteit veel minder zijn. Het zal niet werken wanneer b.v. een niet-petrochemisch bedrijf alleen een programma als Hearts and Minds in kan voeren door zich in een keurslijf te dwingen. Aan de andere kant is het voor de meeste (kleinere) organisaties niet efficiënt om zelf het wiel uit te willen vinden om structureel aan de veiligheidscultuur te werken. Dergelijke organisaties zouden daarom enorm geholpen zijn met een

handzame "gereedskapskist", samengesteld uit bestaande cultuurprogramma's, waaruit een op de organisatie toegesneden pakket kan worden samengesteld, zonder hoge aanloopkosten of bureaucratische rompslomp.

Zoals gesteld zal daarvoor eerst het type organisatie moeten worden bepaald. De indeling naar type organisatie is binnen dit onderzoek gebaseerd op de ArboBedrijfsSpiegel [6]. Uitgangspunt daarin is dat organisaties ten aanzien van veiligheidscultuur zijn onder te verdelen in een viertal typen, die samen een zgn. "cultuurladder" vormen: doener, denker, planner en koploper. Bij het type doener is het bestaande, maar ook het haalbare veiligheidsniveau het laagst. Men beschouwt veiligheid eerder als last dan als lust en besteed vooral *ad hoc* naar aanleiding van incidenten aandacht aan veiligheid. In de typering (of evolutie) van doener naar koploper worden zowel het bestaande als het haalbare veiligheidsniveau steeds hoger. Onder organisaties die als koploper kunnen worden gekenmerkt, vinden we b.v. organisaties die de bestaande veiligheidscultuurprogramma's hebben geïnitieerd.

De VeiligheidsCultuurBox

De geselecteerde veiligheidscultuurprogramma's, ontwikkeld voor uiteenlopende bedrijven of branches, zijn zeer divers, maar vertonen bij nadere beschouwing op een aantal gebieden ook duidelijke overeenkomsten. Dit zijn blijkbaar essentiële kenmerken waaraan een succesvol veranderprogramma op het gebied van veiligheidscultuur in ieder geval moet voldoen, de "universele" succesfactoren. Deze overeenkomsten geven een eerste aanzet voor de gezochte "gereedskapskist", de zgn. VeiligheidsCultuurBox voor continue en blijvende verbetering van veiligheid. Deze overeenkomsten zijn samengevat in Tabel 1.

Onderwerp	Beschrijving
Leiderschap:	Directie en management dienen de motivatie en de wil te hebben om te verbeteren. Veiligheid ontstaat niet per ongeluk, maar moet gemanaged worden en wel zo, dat de uitvoerende medewerkers dit zien en begrijpen. Directie en management moeten in woord en daad een voorbeeldfunctie vervullen en leiderschap tonen in veiligheid. Dit aspect kan worden geborgd door een (vorm van) arbomanagementsysteem.
Inzicht:	Zowel management als uitvoerende medewerkers dienen inzicht te hebben in waar het bedrijf, het team en het individu staan op de cultuurladder, wat er goed gaat, wat er beter kan en wat haalbaar is.
Training:	Veiligheid op de werkvloer begint met bewustwording van de medewerkers. Door middel van specifieke trainingen of andere projecten moeten bedrijfsblindheid, onverschilligheid en betweterigheid worden doorbroken. De medewerkers moet worden geleerd met de juiste bril naar gevaren, risico's en veiligheid te kijken.
Werkomgeving:	De gevaren en risico's van werkplekken moeten worden beoordeeld en zonodig opgelost. Door de medewerkers te betrekken bij de risicobeoordeling van werkplekken en machines kan gebruik worden gemaakt van hun kennis en ervaring om tot zowel goede als geaccepteerde oplossingen te komen.
Veilig werken:	Ook de gevaren en risico's van de taken van medewerkers moeten worden beoordeeld. Door de medewerkers hierbij te betrekken worden zij zich bewust van de risico's van hun gedrag en kunnen zij b.v. bijdragen aan het bedenken en invoeren van geaccepteerde, veilige alternatieven.
Voorkomen:	Het melden van onveilige situaties, (bijna-) incidenten en ongevallen moet worden gestimuleerd. Aan de hand van ongevalonderzoek moeten de achterliggende oorzaken worden vastgesteld en verholpen om toekomstige ongevallen te voorkomen. Zowel bij het onderzoek als bij het oplossen dienen de betreffende medewerkers te worden betrokken. Ook dit moet worden geborgd door een (vorm van) arbomanagementsysteem.
Borgen:	De verworven inzichten en gerealiseerde veranderingen in b.v. werkmethoden moeten worden verankerd in de organisatie. Door dit vast te leggen kan de opvolging ervan continu worden beoordeeld en bijgehouden.

Tabel 1: VeiligheidsCultuurBox

De gekozen manier om het veiligheidsbewustzijn te verbeteren, dient zoals gezegd aan te sluiten bij de cultuur van (het land en) de organisatie. Om te bepalen om wat voor type organisatie het gaat en waar de organisatie qua veiligheid staat, kunnen o.a. observatierondes, enquêtes en/of interviews worden gehouden. De mate waarin dit wordt gedaan is afhankelijk van meerdere organisatiekenmerken en andere factoren, zoals b.v. de personeelsomvang, de geografische spreiding, maar ook de mate waarin (een deel van) het management nog moet worden overtuigd van de voordelen, of de wens om het effect van het cultuurprogramma "meetbaar" te maken (nulmeting). Wanneer organisatietype (denker, doener, planner, koploper), huidig veiligheidsniveau en veiligheidsambitie van de organisatie bekend zijn, kan op basis van de VeiligheidsCultuurBox en de sterke en minder sterke punten van de bestaande cultuurprogramma's een op de organisatie afgestemde keuze worden gemaakt.

Het stappenplan voor veiligheidsverbetering is dus:

1. Het huidige veiligheidsniveau bepalen door uitvoering van een nulmeting;
2. Het organisatietype vaststellen met b.v. de ArboBeleidsSpiegel (doener, denker, planner, koploper) evenals de veiligheidsambitie van directie/management om de juiste maatregelen te kunnen nemen om het verbeterdoel te bereiken;
3. De aanwezigheid en/of geschiktheid van een arbomanagementsysteem vaststellen in relatie tot het organisatietype; afhankelijk daarvan zonodig het meest geschikte systeem kiezen
4. Het meest geschikte instrument kiezen, d.w.z. een bestaand cultuurprogramma dat op de essentiële onderdelen uit de VeiligheidsCultuurBox goed scoort voor het betreffende organisatietype of dit zelf samenstellen op basis van de onderdelen uit de VeiligheidsCultuurBox..
5. Een plan van aanpak opstellen voor het aanpassen of invoeren van het managementsysteem, het uitrollen van het veiligheidscultuurprogramma en de volgorde van de te nemen acties.
6. Het verbeterproces starten, periodiek meten en de resultaten evalueren om zonodig bij te sturen.

Praktijkvoorbeelden

In het navolgende worden twee praktijkvoorbeelden genoemd met betrekking tot veiligheidsbesef en veiligheidscultuurverandering.

In november 2007 zijn bij organisatie X (technische overheidsorganisatie; ca. 600 medewerkers) interviews gehouden, in eerste instantie om te toetsen of en zo ja hoe de aandachtspunten uit een eerder uitgevoerde risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) waren geïntegreerd in de organisatieprocessen. Hieruit kwam naar voren dat de RI&E verouderd was en een onvolledig beeld gaf van de in de organisatie aanwezige arborisico's. Voorts bleek er wel een concept arbobeleidsplan aanwezig te zijn, maar dit was nog altijd niet door de directie getoetst en ingevoerd. Er heerste grote onduidelijkheid over welke wet- en regelgeving van toepassing was op de organisatie. Registratie van (bijna-)incidenten en een systematische incidentenanalyse ontbraken. Er was geen sprake van goed en eenduidig voorbeeldgedrag van de leidinggevenden met betrekking tot veiligheid. Veiligheid was geen vast agendapunt bij werkoverleg en vergaderingen. Het resultaat van dit alles was een veiligheidsniveau met een reële, acute dreiging van ernstige ongevallen. Om het tij te keren zijn een aantal gerichte veranderingen in gang gezet, te beginnen bij gerichte aandacht van het management voor veiligheid. Er is een beleidsverklaring opgesteld en ten uitvoer gebracht. Verder is voorgesteld om een aantal aspecten aan te pakken ter voorbereiding op een mogelijke structurele aanpak tot cultuurverandering, zoals een RI&E met plan van aanpak en incidenten- en ongevalanalyse.

De belangrijke rol van het management blijkt tevens uit een tweede voorbeeld bij bedrijf Y (kunststofverwerkende industrie, volcontinuubedrijf; ca. 800 medewerkers). Dit bedrijf was erin geslaagd door middel van veiligheidsbewustzijnstrainingen het aantal bedrijfsongevallen in de periode van 2003 tot 2006 tot een kwart te reduceren. De manager productie van het bedrijf was niet alleen de initiator van dit project maar, zo bleek na zijn vertrek begin 2008, de enige werkelijk overtuigde kartrekker. Een half jaar later is het aantal ongevallen binnen het bedrijf weer terug op het niveau van 2003.

Conclusie

Om veranderingen in organisaties te realiseren zijn verschillende strategieën toepasbaar. "Revolutie" is daar één van: creëer chaos en laat daaruit de gewenste verandering boven komen. Dit is lang niet voor iedereen weggelegd en in sommige situaties zelfs zeer onwenselijk. Cultuurveranderingsprogramma's volgen

doorgaans de weg van geleidelijke verandering, op basis van heldere doelstellingen en een passende strategie. Een systematische, geleide evolutie van de veiligheidscultuur, afgestemd op het type organisatie en het aanwezige veiligheidsniveau, waarmee succesvol en blijvend verbeteringen in de organisatie kunnen worden verankerd.

Referenties

1. AI 1 Arbo- en verzuimbeleid:2000; ArboInformatie Arbo- en verzuimbeleid;
2. VCA:2005/03; Veiligheid voor Operationeel Leidinggevenden;
3. NPR 5001:1997; Nederlandse praktijkrichtlijn Model voor een arbo-managementsysteem;
4. OHSAS 18001:2007; Arbomanagementsystemen - Eisen;
5. OHSAS 18002:2000; Arbo-managementsystemen - richtlijn voor de implementatie van OHSAS 18001;
6. ArboVisie, 04 2005, De ArboBedrijfsSpiegel, F. Vizi & H. van Kessel;