

Van denken naar doen: verbeteren veiligheidscultuur bij de brandweer

Opstellen van een scan en actiebladen voor verbetering van arbeidsveiligheid bij de brandweer

Drs. Viola van Guldener, KplusV organisatieadvies, e-mail: viola.vanguldener@tno.nl
Renz Davits, A+O Fonds Gemeenten

Samenvatting

De brandweersector in Nederland (NVBR, VBV, ABVAKABO FNV, CNV Publieke Z zaak, CMHF en College voor Arbeidszaken van VNG, ondersteund door het A+O Fonds Gemeenten) stelt in de periode 2010-2012 de Arbocatalogus brandweer op, waarin veiligheidscultuur een plek krijgt. De afgelopen jaren is bij meerdere ongevallen bij de brandweer geconstateerd dat veiligheidscultuur één van de oorzaken is. In de wetenschappelijke literatuur is inmiddels veel gepubliceerd over veiligheidscultuur. Maar hoe kom je uit dit 'woud van wetenschap' naar een aanpak op de werkvloer van de brandweer? In opdracht van de sector hebben we een scan ontwikkeld om de dialoog tussen management en werkvloer te versterken en actiebladen opgesteld om de volgende stap op de veiligheidsladder te zetten.

Sleutelbegrippen

Veiligheidscultuur, brandweer, veiligheidsregio, arbeidsveiligheid, repressieve inzet

Inleiding

Veiligheid is bij de brandweer een belangrijk item. Als je een brandweerman vraagt hoe belangrijk veiligheid is, dan wordt je verbaasd aangekeken en is het antwoord steevast 'topprioriteit!'. Bij doorvragen blijkt echter dat het dan vaak de veiligheid van het pand, de veiligheid van de burger of de veiligheid van de omgeving bedoeld wordt. Veiligheid van de brandweerman of -vrouw zelf wordt lang niet altijd met dit begrip bedoeld.

Dit gegeven is al een tijd bekend in de brandweersector. De afgelopen tien jaar is bij meerdere ongevallen en bij meerdere onderzoeken van de IOOV, de OOV en de Arbeidsinspectie geconstateerd dat veiligheidscultuur en het veiligheidsbewustzijn (sterk) verbeterd kan worden bij de repressieve inzet van de brandweer.

In dit paper hanteren we het begrip 'veiligheid', waarmee we de arbeidsveiligheid van de repressieve inzet (de manschappen) bedoelen. Met veiligheidscultuur doelen we op dat deel van de organisatiecultuur van het brandweerkorps en/of van de repressieve dienst die zich richt op arbeidsveiligheid.

De brandweersector wil nu met veiligheidscultuur aan de slag. In de periode 2010-2012 heeft de brandweersector in Nederland de Arbocatalogus brandweer opgesteld. In deze Arbocatalogus zijn instrumenten opgenomen om de arbeidsveiligheid en -gezondheid te verbeteren, maar is ook het begrip 'veiligheidscultuur' opgenomen.

Bij de start van het project was het de vraag hoe veiligheidscultuur een plek te geven in de Arbocatalogus. De brandweer typeert zich door een doenerscultuur, en is daarbij vooral op zoek naar praktische interventies die direct toepasbaar zijn binnen een korps. We hebben besloten om hierbij aan te sluiten en om praktische interventies voor veiligheidscultuur te beschrijven. De gedachte was dat deze praktische interventies inspirerend kunnen zijn voor brandweerkorpsen om aan de slag te gaan met veiligheidscultuur.

De vraagstelling voor het project is:

Welke succesvolle interventies voor veiligheidscultuur zijn beschikbaar en welke van deze interventies zijn toepasbaar bij de repressieve inzet van de brandweer?

Methoden en technieken

We hebben dit project in de periode maart - augustus 2012 uitgevoerd door:

- literatuuronderzoek uit te voeren

Het literatuuronderzoek richtte zich met name op het vergaren van succesvolle interventies die in de

praktijk zijn ingezet om veiligheidscultuur te verbeteren. Idealiter dienen interventies onderbouwd bij te dragen aan het verbeteren van de arbeidsveiligheid, dit kan bijvoorbeeld gemeten worden door de afname van arbeidsongevallen. Echter we realiseren ons dat dit type onderzoek nog niet veelvuldig wordt uitgevoerd, vandaar dat ook praktijkverhalen van succesvolle interventies meegenomen zijn in dit onderzoek. Daarnaast hebben we theorieën over veiligheidscultuur en het verbeteren hiervan onderzocht.

- interviews af te nemen bij experts en 2 brandweerkorpsen:
Doel van de interviews was om inzicht te krijgen in hoe stakeholders binnen de brandweer tegen arbeidsveiligheid en veiligheidscultuur aankijken. En daarnaast te ervaren hoe bij twee brandweerkorpsen met veiligheid in de praktijk wordt omgegaan en wat het beeld is van de manschappen over veiligheid en hoe de organisatie (het korps) hiermee omgaat.
- de scan en actiebladen te toetsen
Als resultaat van bovenstaand traject hebben we een scan ontwikkeld om de veiligheidscultuur te 'meten' en actiebladen opgesteld met interventies voor de brandweer. Deze scan en actiebladen zijn getoetst in 2 workshops met in totaal 24 arbocoördinatoren/veiligheidskundigen van brandweerkorpsen.

Resultaten

Theoretisch kader: Veiligheidscultuur en implementatie

Om met veiligheidscultuur aan de slag te gaan dient in onze visie in kaart gebracht te worden wat de veiligheidscultuur is en hoe je dan passend bij deze cultuur een verbeter- of verandertraject kan starten.

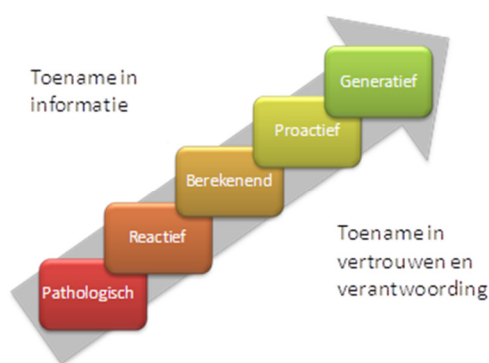
Om deze elementen invulling te geven hebben we drie theoretische en pragmatische kaders gehanteerd:

- de veiligheidsladder: de evolutie van veiligheidscultuur in een organisatie, afgeleid van Hudson [Par06]
- succesfactoren veiligheidscultuurtrajecten: wetenschappelijk onderbouwde succesfactoren van veiligheidscultuurtrajecten
- het verandermodel: een praktijkmodel vanuit de organisatiekunde voor het uitvoeren van een verandertraject.

De drie kaders worden hieronder samengevat beschreven:

Veiligheidsladder

De veiligheidsladder bestaat uit 5 stappen en gaat er vanuit dat een organisatie zich kan ontwikkelen op de ladder (zie figuur 1).



Figuur 1 De veiligheidsladder (vrij overgenomen uit diverse publicaties van Hudson, Fleming en Fisher [Par06], [Fla03], [Fis05])

Onderaan de ladder staat de zogenaamde pathologische organisatie: de organisatie waar arbeidsveiligheid geen aandachtspunt is en alleen iets aan arbeidsveiligheid gebeurt als er een ernstig ongeval zich heeft voorgedaan. Aan de andere kant van de ladder, op de hoogste trede, staat de generatieve organisatie: deze organisatie heeft arbeidsveiligheid in de genen: op alle niveaus in de organisatie wordt arbeidsveiligheid in alle gesprekken, besluiten en procedures afgewogen en meegenomen. Tussen deze twee uitersten bestaat de reactieve, de berekenende en de proactieve cultuur.

Wij hanteren deze ladder als een bespreekinstrument. Dat betekent dat we aan de hand van een vragenlijst met stellingen het beeld van de medewerkers over veiligheid kunnen onderzoeken.

Hierbij is het van belang dat de verschillende typen medewerkers afzonderlijk ondervraagd worden. Na het invullen van de vragenlijst door medewerkers, operationeel, tactisch en strategisch management worden de uitkomsten naast elkaar gelegd. De overeenkomsten en verschillen worden open met elkaar besproken. Dit is een eerste aanzet om op een open manier met elkaar te praten over de veiligheidscultuur en de aangrijpingspunten voor verbetering. Tevens kan in een groeps gesprek de gezamenlijke visie besproken worden waar de organisatie heen wil en wat daarvoor nodig is.

Succesfactoren veiligheidscultuurtrajecten

In de periode 2003-2008 zijn er – binnen het Programma Versterking Arbeidsveiligheid van het Ministerie van SZW- bij twintig bedrijven en brancheorganisaties verbetertrajecten uitgevoerd met als doel het aantal arbeidsongevallen te laten dalen door in te zetten op veiligheidscultuur. Deze projecten zijn door Hale en Guldenmund onderzocht op effectiviteit. Dit onderzoek resulteerde in de volgende vier succesfactoren [Hal10]:

1. Actieve ondersteunende directie én een aanjager

Bij succesvolle bedrijven worden er meer acties ingezet op arbeidsveiligheid dan bij minder succesvolle bedrijven. Dit veronderstelt dat er voldoende mensen nodig zijn binnen het bedrijf die de verandering ondersteunen. Voorwaarden om dit te bereiken zijn een actieve, ondersteunende directie én een coördinator/aanjager die de motivatie vertaalt naar acties binnen het bedrijf. Bij niet-succesvolle bedrijven houdt de directie zich afzijdig of is zij bezig met het oplossen van andere problemen.

2. Versterken van de dialoog tussen werkvloer en (operationeel) management

Bij succesvolle bedrijven wordt de dialoog tussen werkvloer en operationeel management gestart. Deze dialoog kan op verschillende manieren succesvol op gang worden gebracht:

- Melden van gevaarlijke situaties en bijna-ongevallen
- De laatste minuut risicoanalyse
- Gedragobservatierondes
- E-learningprogramma's
- Vragenlijst veiligheidsbewustzijn/veiligheidscultuur.

3. Training en motivatie van de managers en directie

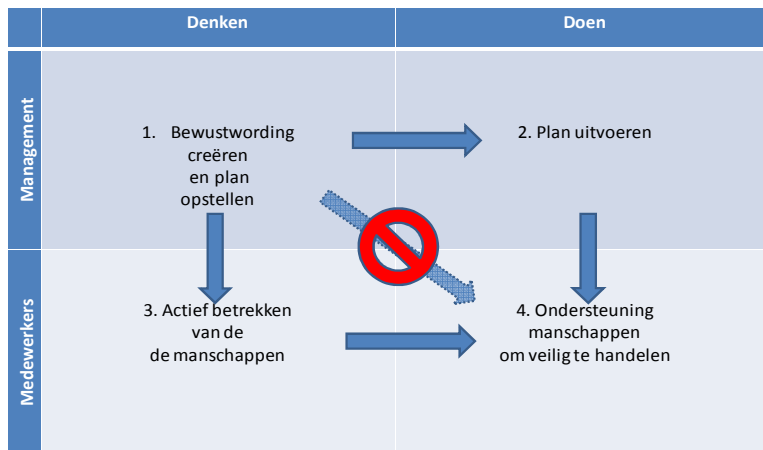
Om de leidinggevendenden te motiveren, te laten reflecteren op hun eigen gedrag en zich bewust te laten worden van hun rol bij arbeidsveiligheid, zijn trainingen succesvol gebleken, met name de training in feedback geven op gedrag van medewerkers.

4. Een geplande en systematische aanpak

Een geplande en systematische aanpak van acties, waarbij vanuit het management en de werkvloer een stuurgroep en een klankbordgroep zijn ingericht, blijkt een succes te zijn. Om te kunnen sturen op de aanpak moeten er kernindicatoren worden geformuleerd. Behalve indicatoren op output (aantal arbeidsongevallen en dagen verzuim) is het effectief gebleken ook inspanningsindicatoren te benoemen (zoals rapporteren van gevaarlijke situaties, aantal uitgevoerde toolboxmeetings, aantal gedragsobservatierondes).

Het verandermodel

Op basis van pragmatische kennis en ervaring met verandertrajecten in non-profitorganisaties is een verandermodel ontwikkeld (zie figuur 2). Uitgangspunt van dit model is dat er in verandertrajecten acties gericht moeten zijn op het 'denken' (de vakken links) en op het 'doen' (de vakken rechts). Daarnaast zijn er acties die door het management opgepakt moeten worden (de vakken boven) en acties die door de medewerkers uitgevoerd worden (de vakken onder).



Figuur 2 het verandermodel

Het startpunt van een verandertraject is steeds stap 1 'Bewustwording creëren en plan opstellen'. De stappen 2 en 3 moeten vervolgens parallel uitgevoerd worden, om tot stap 4 te komen. Voor een succesvol traject moeten alle stappen doorlopen worden. Als er rechtstreeks van stap 1 naar stap 4 wordt gegaan, zal het project niet slagen. De nieuwe werkwijzen of procedures worden dan als het ware 'over de schutting gegooid', zonder draagvlak te hebben gecreëerd op de werkvloer. Omgekeerd geldt hetzelfde: op de werkvloer kunnen pilots of andere werkwijzen prima zelfstandig worden uitgeprobeerd en ingevoerd (stap 4), maar als deze niet passen binnen de randvoorwaarden van het management (stap 1), dan zullen deze uiteindelijk niet doorgevoerd worden.

Resultaat interviews: veiligheid leeft bij de brandweer, dialoog management-werkvloer verdient aandacht

De veiligheidsladder en de succesfactoren veiligheidscultuurtrajecten hebben we als uitgangspunt genomen voor de interviews. We hebben interviews afgenomen met een tiental experts binnen de brandweersector in Nederland. Deze interviews hadden als doel om inzicht te krijgen hoe de brandweer tegen veiligheid aankijkt en welke ontwikkelingen er binnen de sector gaande zijn. Daarnaast hebben we twee praktijkdagen uitgevoerd bij 2 brandweerkorpsen. Deze dagen hadden als doel om inzicht te krijgen in hoe manschappen, veiligheidskundigen en het management (waaronder de commandant) tegen veiligheid aankijken. Tevens bood het ons de mogelijkheid om een eerste versie van de 'scan' te toetsen bij deze twee korpsen.

Een belangrijk resultaat van de interviews is dat het onderwerp veiligheid leeft binnen de brandweer. In alle interviews en bij de praktijkdagen werd veiligheid als allerbelangrijkste genoemd van het werk van de repressieve inzet van de brandweer. Bij doorvragen bleek het begrip 'veiligheid' echter niet in alle gevallen veiligheid van de brandweerman of -vrouw te betekenen, veelal werd ook veiligheid van de burger, het gebouw of de omgeving bedoeld.

Binnen de sector gebeurt er – mede naar aanleiding van de OOV, IOOV en de AI rapporten – al veel op het terrein van veiligheid. Daarbij is een faseverschil tussen korpsen en regio's waar te nemen. Zo heeft het ene korps/regio een arbocoördinator of een veiligheidskundige, het andere (nog) niet. Zo heeft het ene korps/regio een leeragent, het andere niet en zo heeft het ene korps/regio heeft een soort arbozorgsysteem, het andere niet.

De experts geven daarnaast aan dat er binnen de brandweer een overgang gaande is van een 'macho'-cultuur naar een meer open cultuur, waarin het gesprek mogelijk is. Tegenwoordig wordt al veel vaker dan voorheen over incidenten of ongevallen tijdens de repressieve inzet gesproken dan voorheen.

Tot slot geven de gesprekspartners aan dat er nog een lange weg te gaan is. Dat zit voornamelijk in:

- *de communicatie tussen commandant en manschappen*

In de gesprekken werd aangegeven dat de manschappen niet altijd het gevoel hebben 'gehoord' te worden door de commandant. Dit wordt versterkt door het gegeven dat het soms lang duurt (meerdere maanden tot meer dan een jaar) voordat er terugkoppeling komt op iets wat de manschappen hebben aangegeven. In de korpsen die bezocht zijn zijn de commandanten zich daar overigens van bewust en voeren regelmatig werkplekbezoeken uit, of zijn ze aanwezig bij de nabespreking van een inzet.

- *het voorbeeldgedrag van de bevelvoerder, de officier van dienst en de commandant*
Uit de verschillende voorbeelden die tijdens de interviews genoemd zijn is het duidelijk dat de leidinggevendenden in de korpsen een belangrijke rol vervullen in het verbeteren van de veiligheid. Het voorbeeldgedrag van de leidinggevendenden is hierbij van cruciaal belang. Dit betekent dat 'fout' voorbeeldgedrag altijd gezien wordt door de manschappen en bijdraagt aan een gevoel dat de leidinggevende veiligheid niet belangrijk acht.
- *aandacht voor het vakmanschap van de manschappen*
De afgelopen jaren is binnen de brandweersector veel aandacht voor leidinggevende kwaliteiten van de leidinggevendenden. Bij de manschappen kan dit het gevoel geven dat het vakmanschap van hun werk minder belangrijk gevonden wordt op het hogere managementniveau en op sectorniveau.
- *het open en vrij delen van informatie over incidenten en ongevallen*
Het delen van informatie over incidenten en ongevallen gebeurt nu vooral op teamniveau. Tussen teams onderling (binnen een korps) en tussen korpsen onderling of buiten de sector wordt nu een begin gemaakt met het delen van informatie over incidenten en ongevallen. Een gepercipieerde 'schuld'-cultuur belemmert het open delen van informatie over ongevallen en incidenten. De manschappen en de leidinggevendenden die geïnterviewd zijn geven aan toe te willen naar een situatie, waarin er informatie over incidenten en ongevallen gedeeld wordt binnen het eigen korps, maar ook tussen korpsen en veiligheidsregio's onderling.

Als we kijken naar de vier succesfactoren zoals die door Hale en Guldenmund beschreven zijn, dan valt op dat de genoemde verbeterpunten bij de brandweer terug te voeren zijn op de vier succesfactoren van een veiligheidscultuurtraject. Het valt op dat de rol van de leidinggevendenden aandacht behoeft, zowel de bewustwording van eigen voorbeeldgedrag, maar ook de communicatie met de manschappen is hierbij van belang.

Aanpak cultuurtraject: 'versterken dialoog' door de scan veiligheidscultuur

Één van de succesfactoren is het versterken van de dialoog tussen manschappen en leidinggevendenden. Dit kan op verschillende manieren worden ingevuld, waarbij het uitvoeren van een scan veiligheidscultuur volgens ons een belangrijke stap is. We hebben daarom een veiligheidsscan ontwikkeld, welke bijdraagt aan de dialoog tussen leidinggevende en manschappen. De scan vormt ook het startpunt voor een veiligheidsverbetertraject.

De scan is gebaseerd op de eerder genoemde veiligheidsladder en bestaat uit een vragenlijst, waarbij we 5 dimensies onderscheiden:

- A. Betrokkenheid en draagvlak management
- B. Communicatie en informatievoorziening
- C. Veiligheidsregels en procedures
- D. Risico-inventarisatie en ongevalanalyse
- E. Persoonlijke verantwoordelijk en betrokkenheid werkvloer.

Deze dimensies zijn afgeleid uit de vragenlijsten die reeds ontwikkeld zijn (diverse publicaties van Hudson, Fleming en Fisher [Par06], [Fla03], [Fis05]).

We hebben de scan toegepast bij 2 korpsen en vervolgens met een 24 veiligheidskundigen en arbocoördinatoren in 2 workshops getoetst. Hoewel wij geen diepgaand en representatief onderzoek hebben gedaan naar de veiligheidscultuur van de brandweer in Nederland, vielen ons bij de 2 korpsen en in de 2 workshops wel een aantal zaken op, die vergelijkbaar zijn tussen de verschillende korpsen. We beperken ons daarom ook tot een kwalitatieve beschrijving hiervan.

Het invullen van de vragenlijsten bij de 2 korpsen leverde het resultaat op dat de manschappen veelal elementen benoemden die tot de reactieve en berekenende cultuur horen. Het management noemde vaker de elementen die tot een berekenende of proactieve cultuur horen. En dit is niet zo raar, het management bepaalt de strategie van het korps en is veelal goed geïnformeerd over arbeidsveiligheid.

Zij nemen de beslissingen en denken vaak dat de beslissing ook doorgevoerd wordt. Dit is niet altijd het geval. Het aardige aan deze uitkomst is dat er een gesprek mogelijk is, met als doel om te verkennen waar nu de verschillen zitten. En hoe dat komt. Zodra dat duidelijk is, kan het ook aangepakt worden. In de beoordeling van de cultuur bleken er tussen de vijf dimensies verschillen te zitten.

Bij beide korpsen werden de dimensies C. veiligheidsregels en procedures en D. risico-inventarisatie en ongevalanalyse op een hogere trede van de ladder (veelal berekenend of proactief) beoordeeld dan de andere drie dimensies.

Ook uit de workshops blijkt dat de meeste veiligheidskundigen/arbocoördinatoren elementen benoemen van een overwegend reactieve en/of berekenende cultuur. Ook hier geldt weer dat dit niet voor alle dimensies hetzelfde was. In de workshops bleken overwegend de dimensies A. betrokkenheid en draagvlak management en B. communicatie en informatievoorziening op een lagere trede beoordeeld te worden dan de andere drie dimensies.

Overigens worden bovenstaande bevindingen herkend door de experts die we in de interviews gesproken hebben. Immers uit de interviews bleek ook dat de communicatie tussen manschappen en management vooral aandacht behoeft.

Aanpak cultuurtraject: ‘van reactief naar proactief’ door de actiebladen

Het is aannemelijk dat bij brandweerkorpsen elementen van een reactieve of berekenende cultuur aanwezig zijn. Op sectorniveau wordt gesproken over het verbeteren van de veiligheidscultuur, waarmee de vraag is wat daarmee bedoeld wordt. In overleg met de stuur- en gebruikersgroep van het project Arbocatalogus hebben we geconcludeerd dat daarmee bedoeld wordt het zetten van de stap naar een meer proactieve cultuur op de veiligheidsladder. De actiebladen met praktische interventies hebben we opgesteld om bij te dragen aan de stap van een reactieve of berekenende cultuur naar een proactieve cultuur.

Daarbij vinden we het van belang om aan te geven dat een korps eerst zelf zal moeten bepalen waar het op de veiligheidsladder staat. Wat is het overall resultaat en hoe wordt het korps door de manschappen en management beoordeeld op de vijf dimensies. Als dat bekend is kan gericht op de zogenaamde 'achterblijvende' dimensies begonnen worden met een verbetertraject. We hebben daarom behorend bij de veiligheidsscan een tabel opgenomen waarin per dimensie is aangegeven met welke acties uit de actiebladen gestart kan worden.

De acties in de actiebladen zijn gerangschikt naar de 4 kernelementen in het verandermodel (figuur 2):

Stap 1 Bewustwording creëren en plan opstellen		Management	Denken
1.1	Cultuuranalyse (de veiligheidsscan)		
1.2	Registratie en leren van (bijna)ongevallen		
1.3	Informatievoorziening en communicatie arbeidsveiligheid		
1.4	De RI&E (warm en koud)		
Stap 2. Plan uitvoeren		Management	Doen
2.1	Voorbeeldgedrag leidinggevenden		
2.2	Gericht feedback geven en ontvangen op gedrag		
2.3	Maak korte metten met taboes		
2.4	Indicatoren arbeidsveiligheid		
2.5	Goede voorbeelden delen		
2.6	Maak zichtbaar dat signalen/meldingen worden opgevolgd		
Stap 3. Actief betrekken van de manschappen		Medewerkers	Denken
3.1	Creëer eigenaarschap		
3.2	Identificeer aanjager/informele leider		
3.3	Opleiden, training, oefenen en intervisie		
Stap 4. Ondersteuning manschappen bij veilig werken		Medewerkers	Doen
4.1	Laatste minuut risico analyse		
4.2	Nabespreking repressieve inzet		

Figuur 3 Actiebladen

De acties die we in de actiebladen hebben opgenomen volgen daarmee voor een deel uit de dimensies van de veiligheidsladder. Daarnaast hebben we de succesfactoren – zoals die uit het onderzoek van Hale en Guldenmund bleken – opgenomen in de actiebladen (paars gearceerd in figuur 3).

Conclusie

Kijkend naar de vraagstelling van deze opdracht concluderen we dat de scan een succesvolle interventie kan worden, die toepasbaar blijkt voor de brandweer. In de actiebladen staat een overzicht van succesvolle interventies, die toepasbaar zijn bij de brandweer. De groslijst van succesvolle interventies is besproken met experts, manschappen en veiligheidskundigen/arbocoördinatoren binnen de brandweer en op basis daarvan zijn de interventies geselecteerd, die opgenomen zijn in de actiebladen.

Discussie

Uit de workshops bleek bij de deelnemers dat de scan goed inzicht levert in het beeld over veiligheid en de beleving hiervan binnen het korps. Daarnaast konden de deelnemers zich voorstellen dat dit instrument erg bruikbaar is als bespreekdocument door het eerst door verschillende mensen te laten invullen. De actiebladen geven de deelnemers een eerste start om aan de slag te gaan met veiligheidscultuur. De deelnemers gaven overigens wel aan dat een workshop of korte training nodig is als toelichting en als duwtje in de rug. Alleen het beschikbaar stellen via de Arbocatalogus is niet voldoende om te zorgen dat korpsen hiermee aan de slag gaan.

De scan en de actiebladen zijn integraal opgenomen in de Arbocatalogus Brandweer. Deze komt in 2013 voor de brandweer beschikbaar via www.arbocatalogusbrandweer.nl

Tools beschikbaar, hoe verder?

We realiseren ons dat de eerste stap is gezet, maar de 'proof of the pudding is in the eating'. Dit betekent dat korpsen nu aan de slag zullen moeten gaan om te bekijken of de scan en de actiebladen daadwerkelijk inspirerend zullen zijn voor de korpsen. Of korpsen daadwerkelijk aan de slag gaan met deze interventies is daarnaast afhankelijk van de visie van het management van het korps.

De vraag daarbij is in hoeverre het management de stap naar de proactieve cultuur wil zetten. Wij hebben in onze interviews met verschillende leidinggevendenden gesproken die allemaal arbeidsveiligheid van belang achten, maar die ook aangaven dat niet elk korps zover is. Daarnaast kunnen we een discussie voeren over de uitkomsten van de ingevulde scans. Immers als er in een korps een reactieve cultuur aanwezig is, waarbij de dimensie A. *Betrokkenheid en draagvlak management* op de trede 'reactief' aanwezig is, dan kan dit meerdere dingen betekenen:

- dat het management de oorzaak van arbeidsongevallen vooral als een zaak van de manschappen ziet,
- dat er vooral iets aan arbeidsveiligheid gedaan wordt omdat de toezichthouder langs is gekomen, of
- dat er vooral gekeken wordt naar de 'schuldige' van een ongeval.

De discussie – die we ook in beide workshops hebben gevoerd – is dan in hoeverre je als veiligheidskundige of arbocoördinator in staat bent om het management te 'overtuigen' dat er een andere houding en visie op veiligheid moet komen en dat dit begint bij het management.

In onze visie kan een veiligheidskundige hier tot op zekere hoogte een rol in vervullen. Dit kan de veiligheidskundige doen door bijvoorbeeld veiligheid onder de aandacht te blijven brengen bij het management, het nadeel van onveiligheid te laten zien, foto's te laten zien van ongevallen waar het 'fout' is gegaan, maar ook door het management bewust te laten worden van arbeidsveiligheid. Dit laatste kan gedaan worden door mensen te laten vertellen over ongevallen, of door bijvoorbeeld de 'Woodside video' te laten zien (de Woodside video is een video van een veiligheidskundige op een boorplatform, welke inmiddels bij talloze bedrijven en organisaties succesvol wordt ingezet om bewustwording over veiligheid te verhogen). Daarnaast vinden wij dat er een rol is weggelegd voor de sector.

Ons advies aan de sector is om in het implementatietraject van de Arbocatalogus voor 2013 expliciet aandacht te vragen voor de visie van het management van het korps op arbeidsveiligheid. We adviseren om ambassadeurs te benoemen (korpsen die al zijn gestart met veiligheidscultuur). Deze ambassadeurs kunnen vervolgens een vliegwiel vormen naar andere korpsen. We denken daarbij aan periodieke bijeenkomsten tussen veiligheidskundigen om kennis en kunde uit te wisselen, maar ook op het niveau van leidinggevendenden, om vooral ervaringen uit te wisselen en bewustzijn te verhogen. Tot slot zal de sector collectief de ambitie dienen uit te spreken om hoger te willen komen op de veiligheidsladder. Alleen met een collectieve uitgesproken ambitie kunnen op sectorniveau korpsen aangesproken worden die niet meedoen of mee willen doen.

Referenties

- [Fla03] Flannery, J., Carrick, K., and Nendick, M. 'Safety climate: a dimension of safety culture in aviation'. 2003. Gedownload via http://asasi.org/papers/2003/Safety%20Climate_Flannery_Carrick_Nendick.pdf
- [Fis05] Bryce Fisher, Transport Canada, 'Regulators must oversee companies and people that reflect the entire safety spectrum'. In *ICAO Journal*, July 2005, pg 4
- [Hal10] Hale A. en Guldenmund, F. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt en wanneer?' In *Tijdschrift voor toegepaste arbowetenschap* (2010), nr2, pg 50-56
- [Hse] *Safety Climate Measurement: User Guide and Toolkit*, HSE publicatie, Gedownload via <http://www.lboro.ac.uk/departments/sbe/downloads/pmdc/safety-climate-assessment-toolkit.pdf>
- [Par06] Parker, D., Lawrie, M. and Hudson, P. 'A framework for understanding the development of organizational safety culture'. In *Safety Science* volume 44, issue 6, July 2006, pg. 551-562.



<http://www.veiligheidskunde.nl/congres2013-sessie3>