

Werken aan de veiligheidscultuur

Zien, Handelen,

Bij Dura Vermeer betekent veiligheid: iedereen, elke dag, veilig en gezond naar huis. Het programma Zien, Handelen, Leren bevordert de proactiviteit van medewerkers, en daarmee hun veiligheid. Het Rotterdamse vervoersbedrijf RET heeft het programma geadopteerd.

Tekst Lydia Lijkendijk

Dura Vermeer is een van de grootste bouwbedrijven van Nederland. Het gedachtegoed van Dura Vermeers veiligheidscultuurprogramma Zien, Handelen, Leren is ondergebracht in een onafhankelijke stichting. Dat maakt het delen van kennis en het stimuleren van innovaties binnen makkelijker.

Remko Uenk, directeur van Dura Vermeer Railinfra, is voorzitter van de stichting waarvan hij ook de initiatiefnemer is. “In 2019 was Dura Vermeer Railinfra de eerste grote Nederlandse partij die landde op trede 5 van de Veiligheidsladder, ofwel de Safety Culture Ladder”, zegt hij niet zonder trots. Het was logisch om die kennis en ervaring te delen met anderen, verklaart hij het ontstaan van de stichting. “Aan veiligheid werken doe je niet vanuit een winst oogmerk. De stichting wil Nederland veiliger maken en andere bedrijven en organisaties daarbij helpen. We zijn een soort open source waarbij betrokken partijen continu leren van elkaar.”

Zo is het gekomen

Toen Uenk in 2016 directeur was van Asset Rail, een dochteronderneming van Dura Vermeer, kwam er een audit aan op trede 4 van de Veiligheidsladder. “In een vrij korte periode moesten we alle medewerkers meekrijgen in proactief gedrag. Die audit gaat echt over cultuur. De auditoren zijn op zoek naar de rode draad in de cultuur van de organisatie. We hebben toen gezocht naar de definitie van proactiviteit.”

In die tijd bezocht Uenk een ouderavond van zijn puberzoon. “De mentor vond dat hij wat ‘proactiever’ mocht zijn. In de auto naar huis zei mijn zoon dat ik me geen zorgen hoefde te maken dat hij meer ‘pro-nogwat’ moest zijn van de mentor. ‘Want die man heb ik volgend jaar toch niet meer.’”

“Ik ontdekte dat het woord ‘proactiviteit’ niet landde. Niet bij mijn zoon, en ook niet bij de medewerkers van Asset Rail. Dat

onze organisatie proactief moest zijn, moesten we dus anders, simpeler, framen. We kwamen toen op: als je een potentieel gevaar ziet, onderneem dan direct actie om het weg te halen en leer samen met anderen wat je hebt gedaan om de werkplek veiliger te maken. Zien, Handelen, Leren, dus. Dat bekt ook lekker.”

De aanpak

Het programma Zien, Handelen, Leren kent vijf stappen:

1. Er moet directiecommitment zijn. “Veiligheid is niet het probleem van de staf, van de KAM of de arbo-afdeling. Veiligheid begint op het hoogste niveau, het moet in de portefeuille zitten van de CEO”, zegt Uenk.
2. Zien, Handelen, Leren moet gekoppeld zijn aan de organisatiedoelstellingen. “Maak groeien in veiligheid nummer één op de agenda van ieder werkoverleg.”
3. Activeer een groep ambassadeurs en leid ze breed op. “Veiligheid is van iedereen. Betrek een werkgroep van kartrekkers en vaandeldragers erbij en het programma gaat zich als een olievlek verspreiden. Dat kunnen de grootste enthousiastelingen zijn, maar ook de grootste critici.”
4. Train de medewerkers in Zien, Handelen, Leren.
5. Borg Zien, Handelen, Leren in processen, procedures, middelen en rapportages.

Deze vijf stappen, legt Uenk uit, zijn nooit klaar. “Je doorloopt ze continu. De maatschappij en de organisatie veranderen voortdurend. Je moet dus steeds vanuit de directie de doelstelling bevestigen, de ambassadeurs inschakelen, mensen trainen en veiligheid borgen.”



Leren



Norbert Dekker Kleijn: "Ik ben niet alléén van de veiligheid. We zijn allemaal van de veiligheid."

Workshops

Hoe zorg je ervoor dat medewerkers het cultuurprogramma omarmen en adopteren? "Trainen en coachen, aandacht, aandacht, aandacht!", zegt Uenk. De doelstelling van de training Zien, Handelen, Leren is dat medewerkers niet wegstaren bij gevaar of erover klagen – want klagen is niet hip – maar proactief reageren. Zij leren aan de hand van casuïstiek gevaar te herkennen, actief te handelen en elkaar op de hoogte te stellen van wat ze hebben geleerd. Gevaarlijke situaties worden hiermee verminderd, niet alleen op de werkvloer maar ook thuis.

Uenk: "Tijdens de training, dus bij trede 4, ontwikkelen medewerkers een collectieve scherpte op Zien, Handelen, Leren op veiligheidsgebied. De bijvangst die dat oplevert is dat je ook

'Houd de hele aanpak meerjarig vol en ga niet tussentijds zwalken'

scherper bent op kwaliteit, op faalkosten en veiligheid thuis en op kantoor. Is er een lampje van de fiets van je zoon kapot? Dat ga je oplossen. Want die drie woorden gaan in de haarvaten van de organisatie zitten én in jezelf."

Veiligheidscultuur bij de RET

Bij de RET, het vervoersbedrijf in de regio Rotterdam, is groeien in veiligheidscultuur een strategisch onderdeel geworden van het bedrijfsplan, geheel in lijn met stap 1 en 2 van Zien, Handelen, Leren. Ook de andere stappen doorloopt de RET voortdurend en volgens plan.

Veiligheidskundige Norbert Dekker Kleijn, beleidsadviseur arbo en milieu, raakte aan de praat met Remko Uenk tijdens een safety walk van RailAlert, de stichting voor veiligheid in de railinfrastructuur. Hij werd enthousiast van het cultuurprogramma. "Wij wilden veiligheid in beweging krijgen bij de RET", vertelt Dekker Kleijn. "Door Zien, Handelen, Leren wordt veiligheid veel meer bespreekbaar gemaakt. Het leidt ook tot acties. Want als procedures of technieken niet op orde zijn, moeten we die beter inrichten. Wij staan nu op trede 3 van de ladder, en we willen naar 4, waar veiligheid een hoge prioriteit heeft en continu wordt verbeterd. Voor ons was dit bijvoorbeeld de aanleiding om het systeem Safety Dashboard aan te schaffen. Dat geeft ons de data die we nodig hebben om bij te sturen en de veiligheidscultuur te laten groeien. En onze procedures en middelen op orde te krijgen op basis van statistieken."

Leren van incidenten

Safety Dashboard helpt de RET te groeien in veiligheid, door steeds te blijven leren van incidenten. "We hebben een roadmap gemaakt om de komende drie jaar te werken aan de veiligheidscultuur. Bijvoorbeeld door posters per afdeling die de voortgang inzichtelijk maken, door gesprekken, safety walks,





Remco Uenk: "Veiligheid moet in de portefeuille zitten van de CEO."

een coachgroep, een krant en een veiligheidsdag." Posters? Is dat niet wat oldskool?

Dekker Kleijn: "Dat is de vertaling van de lijst met eisen van de veiligheidscultuurladder, alleen het ziet er visueel veel aantrekkelijker uit en motiveert managers en coaches in actie te komen op de cultuuraspecten die voor hen relevant zijn. Mijn doel is Excelletjes de nek omdraaien."

Niet heel toevallig ziet die roadmap eruit als een metronetwerk. "Dat is de bedoeling", lacht Dekker Kleijn. "De roadmap ontrafelt de complexe materie van de 180 eisen die horen bij de Veiligheidsladder op een manier die begrijpelijk is."

Voorwaarden voor succes

Om succesvol te zijn met Zien, Handelen, Leren is commitment aan de top belangrijk. Dekker Kleijn: "Als veiligheid een stafonderwerp blijft, kom je nooit verder dan trede 2 van de ladder. Om de stap van trede 3 naar 4 te maken, is voortdurende aandacht voor veiligheid nodig en nieuwsgierigheid van het management en medewerkers. Dán ben je steeds op zoek naar hoe het beter kan en ben je proactief."

Uenk vult aan: "Er moet een besef zijn bij medewerkers dat ze veilig werken, of ze werken niet. Dat moeten directie en management ook uitdragen. Hun voorbeeldgedrag is essentieel." Daarnaast, zegt hij, is consequentie nodig. "Houd de hele aan-

pak meerjarig vol en ga niet tussentijds zwalken. Dan breng je mensen in verwarring." Dekker Kleijn: "En fouten maken mag, maar ga het gesprek aan over wat misgaat. Zo creëer je een lerende organisatie. Heel sterk is het bijvoorbeeld als iemand die een fout maakt of een ongeval meemaakt zélf het verhaal daarover vertelt aan zijn collega's. Dat maakt indruk en zo leer je echt."

Wat levert het op?

Zien, Handelen, Leren is voor Dura Vermeer van grote waarde; het bedrijf is erdoor gestegen naar de hoogste trede van de Veiligheidsladder. Uenk: "Het geeft ons een collectieve scherpte op veiligheid, en de kwaliteit op andere vlakken neemt ook toe. Onze klanttevredenheid en medewerkerstevredenheid zijn bijvoorbeeld hoog en onze faalkosten nemen af. De algehele performance van de organisatie gaat omhoog via de as van veiligheid."

Het effect van het cultuurprogramma bij de RET is niet alleen dat het bedrijf in 2024 opereert op trede 4, proactief, zodat het aan het einde van het jaar daarop geauditeerd kan worden. Dekker Kleijn: "We zijn in dialoog met de medewerkers, dat leidt ook bij ons tot een hogere medewerkerstevredenheid. Mensen zijn kritischer geworden op veiligheid. Het effect is verder dat mensen niet meer denken dat ik alléén van de veiligheid ben. We zijn allemaal van de veiligheid. Die cultuuromslag hebben we inmiddels gemaakt."

Ook aan de slag?

Bedrijven die aan de slag willen met het cultuurprogramma Zien, Handelen, Leren kunnen meer informatie vinden op zienhandelenleren.nl. Het platform heeft veel materiaal ter beschikking waar organisaties gebruik van kunnen maken, zoals een filmscript. Bekijk ook het filmpje over Zien, Handelen, Leren bij Dura Vermeer: <https://youtu.be/cNsIapMsvBo> ◀

'Trainen en coachen,
aandacht, aandacht,
aandacht'