

HOOFDSTUK

3



DE VEILIGHEIDSLADDER

Wat is de Veiligheidsladder?

De Veiligheidsladder, ook wel de Safety Culture Ladder genoemd, is een hulpmiddel voor bedrijven. Het helpt ze om veiliger te werken. De Veiligheidsladder kun je zien als een ideaalmodel. De eisen en treden geven je een advies hoe beter om te gaan met veiligheid. Hoe hoger een bedrijf op de ladder staat, hoe veiliger er waarschijnlijk wordt gewerkt. De ladder heeft verschillende treden. Elke trede staat voor een niveau van veiligheid.

De Veiligheidsladder is bedacht in Nederland. Het begon allemaal rond 2010. Het was een idee van ProRail, de organisatie die over de spoorwegen gaat. Zij wilden dat bedrijven die voor hen werken, veiliger zouden werken. Hun voorbeeld was Shell. Bij Shell staat veiligheid op één. Zij ontwikkelen allerlei procedures en middelen om veiligheid te verbeteren en te borgen. Shell heeft hier mooie resultaten mee geboekt. Shell is de ontwikkelaar van Hearts and Minds, een model dat erg lijkt op de huidige Veiligheidsladder. ProRail heeft dit model gebruikt en doorvertaald naar de huidige Veiligheidsladder. Hiermee was ProRail nog niet klaar. Zij wilden graag een goed voorbeeld zijn voor de rest van Nederland en klopten bij de NEN⁸ aan. De NEN heeft de Veiligheidsladder omarmd en uitgewerkt tot wat het nu is. Zo werd de Veiligheidsladder geboren.

Het doel van de Veiligheidsladder

Het doel is simpel: zorgen dat bedrijven veiliger werken. Niet alleen op papier, maar ook echt in de praktijk. Dit is belangrijk omdat veiligheid op het werk levens kan redden. Niemand wil ongevallen op het werk. De ladder helpt bedrijven om te zien hoe veilig ze zijn. En het geeft ze tips hoe ze nog veiliger kunnen werken. De Veiligheidsladder meet vooral de cultuur van een organisatie. Hoe wordt er gewerkt en op welke manier wordt er aandacht geschonken aan veiligheid? Organisatiecultuur en de kans op ongevallen hebben een verband. Dit verband is onder andere aangetoond door diverse universiteiten en Shell. De Veiligheidsladder is daarmee een effectief hulpmiddel om de veiligheid van medewerkers te vergroten.



⁷ In gesprek over de veiligheidsladder met Cumula Live.



⁸ NEN, Stichting Koninklijk Nederland Normalisatie Instituut, zorgt ervoor dat belanghebbenden aan elkaar verbonden worden en dat zij tot afspraken komen over producten, werkwijzen en diensten. Deze afspraken worden vervolgens door de NEN normcommissies (nationale en internationale) vastgelegd in normen en richtlijnen.

Hoe werkt de Veiligheidsladder?⁹

De Veiligheidsladder is opgebouwd uit vijf treden. Elke trede geeft een bepaald volwassenheidsniveau aan. Dit wil zeggen, in welke mate heeft veiligheid in het bedrijf prioriteit? Wat doet het bedrijf? Elke trede geeft aan hoe het bedrijf in de wedstrijd zit. Is veiligheid belangrijk? En wordt er veel aangedaan? Of doet het bedrijf weinig en accepteren ze zo nu en dan een ongeval.

De Veiligheidsladder kent de volgende 5 treden:**2. REACTIEF**

Bedrijven op deze trede reageren pas op veiligheidsproblemen als er iets fout gaat. Het bedrijf heeft de gewoonte om te veranderen pas nadat er dingen zijn misgegaan. Er wordt gereageerd op basis van ingesleten patronen. In het bedrijf voelen medewerkers zich soms eerder slachtoffer dan dat ze zich hiervoor verantwoordelijk voelen. Incidenten worden toegewezen aan personen en nooit aan de werkwijze.

1. PATHOLOGISCH

Dit is de laagste trede. Hier doen bedrijven alleen het minimum voor veiligheid. Vaak omdat het moet van de wet. Het bedrijf is van mening dat ze toch echt wel weten wat ze doen, het gaat tenslotte al jaren goed. Ongevallen kunnen zich voordoen en het bedrijf is van mening dat het daar weinig invloed op heeft.

5. VOORUITSTREVENDE

Dit is de hoogste trede. Hier is veiligheid een deel van alles wat het bedrijf doet. Veiligheid is volledig geïntegreerd in alle bedrijfsprocessen. Veiligheid is een vast onderdeel van leren en reflecteren. Veiligheid zit ingebakken in het denken en doen van alle medewerkers en opdrachtnemers (onderaannemers en inhuurkrachten). Het bedrijf pakt zijn verantwoordelijkheid en betreft de keten in veiligheid.

4. PROACTIEF

Bedrijven op deze trede werken proactief aan het verbeteren van veiligheid. Iedereen in het bedrijf is zich bewust van het belang van veiligheid. Iedereen erkent en herkent zijn eigen aandeel en verantwoordelijkheid. Belangrijke informatie wordt bedrijfsbreed met elkaar gedeeld. Fouten maken mag en niemand heeft moeite om daarvoor uit te komen. Niemand wordt afgestraft en het bedrijf stimuleert leren en verbeteren. Er wordt initiatief getoond om veiliger te werken.

3. BEREKEND

Hier hebben bedrijven al regels en procedures voor veiligheid. Veiligheid wordt gezien als een echte meerwaarde. De directie van het bedrijf heeft aandacht voor veiligheid. Medewerkers voelen zich betrokken en verantwoordelijk. De veiligheidskundige wordt als de motor achter het veiligheidsbeleid gezien. Het bedrijf heeft veiligheid beleidsmatig op orde.



⁹ Hoe ontwikkel je een veiligheidscultuur? Interview met Keetie Polderman.

Oefening: veiligheidsladder

De Veiligheidsladder stimuleert bedrijven om steeds een trede hoger te willen klimmen.¹⁰ Dit wordt versterkt door de toenemende vraag uit de markt. De markt vraagt om een steeds hogere trede. Veiligheid is een arbeidsvoorwaarde. Veel opdrachtgevers willen alleen met bedrijven werken die aandacht schenken aan veiligheid. Aangezien de Veiligheidsladder om cultuur draait, vraagt dit wat van medewerkers. Alleen samen kun je het bedrijf ontwikkelen op de veiligheidsladder.

Veiligheidsladder in jouw organisatie

Denk eens na over de vijf treden in relatie tot jouw organisatie. Schrijf bij elke trede het gedrag op dat herkenbaar of zichtbaar is in de organisatie. Wissel deze gedragsobservaties uit met een collega.

2. REACTIEF

.....

.....

1. PATHOLOGISCH

.....

.....

5. VOORUITSTREVENDE

.....

.....

4. PROACTIEF

.....

.....

.....

3. BEREKEND

.....

.....



¹⁰ Ga niet zomaar op voor een trede maar doe iets omdat je erin gelooft. Interview met Faisal Baboe.

Wat meet de Veiligheidsladder?

Hoe kom je op een bepaalde trede? Hoe wordt dit bepaald? De Veiligheidsladder meet het bedrijf aan de hand van een aantal bedrijfskarakteristieken. Ik noem ze en omschrijf ze hier allemaal. In de nieuwe Veiligheidsladder wordt er gesproken van vijf bedrijfskarakteristieken, in oudere versies wordt er gesproken van zes. Als bron voor dit boek ben ik uitgegaan van de nieuwste en laatste versie van de Veiligheidsladder, gedateerd vanaf eind 2023: de SCL (Safety Culture Ladder 2.0).

Bedrijfskarakteristieken

De Veiligheidsladder is opgebouwd uit vijf thema's oftewel bedrijfskarakteristieken:

- beleid en leiderschap;
- kennis en vaardigheden;
- primaire en secundaire processen;
- samenwerken met externen;
- leren en verbeteren.

Elk thema kijkt naar wat het bedrijf heeft georganiseerd en hoe bepaalde rollen als directie, management en medewerker zich gedragen. In dit boek focussen wij ons op de eisen rondom trede 3.

Beleid en leiderschap¹⁴

Dit thema gaat over beleid, doelstellingen, leiderschap, communicatie en betrokkenheid, gewenst en ongewenst gedrag en het nemen van verantwoordelijkheid. Er wordt bijvoorbeeld gevraagd of de organisatie gewenst en ongewenst gedrag heeft omschreven. Bij trede 3 kunnen alle medewerkers deze gedragsafspraken bijvoorbeeld opnoemen. Het bedrijf heeft afspraken gemaakt over hoe je elkaar aanspreekt. Het bedrijf heeft bijvoorbeeld een sanctiebeleid en past dit consequent toe. Niet alleen is het duidelijk hoe je veilig moet gedragen. Ongewenst gedrag wordt bestraft en gewenst gedrag beloond bij trede 3. In dit thema staat omschreven hoe directie, management en medewerkers verantwoordelijkheid nemen. Bij trede 3 wordt er actief gestuurd op het halen van bepaalde veiligheidsdoelen en zorgen leidinggevenden ervoor dat medewerkers zich zo goed mogelijk aan de veiligheidsregels houden. Dit thema draait vooral om hoe wordt er sturing gegeven aan veiligheid. Zijn er doelen? Weet iedereen wat er van hen wordt verwacht? Zijn er duidelijke afspraken over wat we doen als iemand die afspraak niet nakomt? Hebben we het beleid en de afspraken goed gecommuniceerd? Kortom, is er door het bedrijf een duidelijke stip op de veiligheidshorizon gezet en weet iedereen hoe je hieraan kunt bijdragen?

Oefening: leiderschap²⁴

Kijk eens naar de volgende lijst. In welke mate voldoen jullie aan dit lijstje? Kruis aan of schrijf bij. Wat zie jij terug bij leidinggevende rolhouders in jouw bedrijf? Dit lijstje is vergelijkbaar met de eisen van trede 3. Kun je bij elk punt goede voorbeelden geven hoe jullie dat aanpakken binnen jullie bedrijf?

- Leidinggevenden bespreken doelstellingen en speerpunten Veilig & Gezond Werken.
- Leidinggevenden hebben duidelijk aangegeven wat de veiligheidscultuur in ons bedrijf inhoudt.
- Leidinggevenden werken met een roadmap.
- Leidinggevenden observeren en bespreken houding en gedrag van medewerkers en opdrachtnemers.
- Leidinggevenden sanctioneren en belonen veilig gedrag van medewerkers en opdrachtnemers.
- Leidinggevenden bespreken gedrag en sturen bij.
- Leidinggevenden zijn duidelijk over gedragsregels en hebben deze gecommuniceerd.
- Leidinggevenden stimuleren en bewaken de sociale veiligheid. Zie ook hoofdstuk 5: Sociale en psychologische veiligheid voor meer uitleg over dit onderwerp.



²⁴ Zelf aan de slag met een roadmap. Ga naar de website www.hubcreations.nl/klimmenaar3 voor de (visuele) uitleg over deze oefening.



¹⁴ Alles wat wij zien, alles wat wij horen en alles wat wij ervaren is onderdeel van de audit.' Interview met Taco Buissant des Amorie.



Oefening: beleid

Laten we hetzelfde proberen bij beleid. Welke beleidsmaatregelen zie jij terug in jouw bedrijf? Dit lijstje is vergelijkbaar met de eisen van trede 3. Geef bij elk punt een voorbeeld hoe jullie dit doen in de praktijk.

- Leidinggevenden stellen veiligheid boven productie.
- Leidinggevenden stimuleren veiligheidsbewustzijn.
- Leidinggevenden stimuleren het leren en reflecteren op lessons learned en incidenten op regelmatige basis.
- Leidinggevenden hebben een beleid ten aanzien van het gedrag op het gebied van veiligheid en gezondheid en sturen hierop aan.
- Leidinggevenden stellen tijd en budget beschikbaar voor veiligheid en gezondheid.
- Leidinggevenden stellen budget beschikbaar voor verbetermogelijkheden.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Oefening: kennis en vaardigheden

Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden staan bij dit thema centraal. Het draait om kennis en vaardigheden en de ontwikkeling hiervan. Belangrijk is dat medewerkers weten wat er van hen wordt verwacht en dat zij zich toegerust voelen op hun taak. Dat ze de vaardigheden hebben om hun werk goed en veilig te doen. Hier hoort een goed plan bij en een structuur die dit plan ondersteunt.

- Het bedrijf heeft duidelijk voor elke rol taken en verantwoordelijkheden omschreven. Deze taken en verantwoordelijkheden sluiten goed bij elkaar aan.
- Medewerkers kennen hun taken, rollen en verantwoordelijkheden ten aanzien van veiligheid. Tip voor de leidinggevenden: vraag de medewerkers om dit zelf in hun eigen woorden te omschrijven.
- Medewerkers weten wat ze mogen en moeten op het gebied van V&G. Tip voor de leidinggevenden: bevraag dit bij jouw werknemers.
- Ons bedrijf heeft vastgesteld over welke kennis en vaardigheden medewerkers moeten beschikken om veilig en gezond te werken. Hierbij wordt naar de belangrijkste risico's van het werk gekeken.
- Medewerkers weten welke kennis en vaardigheden ze nodig hebben om veilig en gezond te kunnen werken. Medewerkers gebruiken deze kennis en vaardigheden ook.

Kijk eens naar de volgende lijst. In welke mate voldoen jullie aan dit lijstje? Kruis aan of schrijf bij. Geef bij elk punt een voorbeeld hoe jullie dit doen in de praktijk.

Hoe staat het binnen jouw bedrijf met rollen, taken en verantwoordelijkheden? Weet iedereen wat ze kunnen en mogen doen als het om veilig werken gaat? Hoe zit het met de ontwikkeling van kennis en vaardigheden? Wordt hier aandacht aan besteed? Dit lijstje is vergelijkbaar met de eisen van trede 3.

- Ons bedrijf heeft afspraken met medewerkers gemaakt om kennis en vaardigheden op het gewenste niveau te krijgen. Hier worden gesprekken over gevoerd en de gemaakte afspraken worden uitgevoerd.¹²

.....

.....

.....

.....

.....



¹² Als het fout gaat, moet je vanuit de bedoeling kunnen handelen. Interview met Jeroen Grond.

Oefening: primaire en secundaire processen

In dit thema draait het allemaal om voorbereiding en planning van het werk. Hoeveel aandacht krijgt veiligheid hierin? Tevens wordt er van je gevraagd goed naar risico's te kijken. Deze te benoemen en beheersen. Er wordt gekeken naar hoe je omgaat met veranderingen in je bedrijf en op welke wijze er gebruik wordt gemaakt van bepaalde middelen. Deze processen hebben als doel het veilig en gezond werken te ondersteunen en zijn gericht op het beheersen van risico's en het mogelijk maken van goede beheersmaatregelen.

- Ons bedrijf heeft veiligheid als voorwaarde gesteld voor de planning en werkvoorbereiding.
- Ons bedrijf heeft een vaste werkwijze voor het beoordelen van risico's op verschillende niveaus.
- Ons bedrijf heeft de toprisico's van het werk benoemd en heeft hiervoor voldoende beheersmaatregelen.
- Ons bedrijf heeft een vaste werkwijze hoe veiligheid is te borgen in de uitvoering.
- Ons bedrijf bespreekt aan het begin van een project met medewerkers de veiligheidsdoelen.
- Ons bedrijf inspecteert geregeld alle arbeidsmiddelen op veiligheid. Middelen die ondeugdelijk zijn, worden in onderhoud genomen.

Kijk eens naar de volgende lijst. In welke mate voldoen jullie aan dit lijstje? Kruis aan of schrijf bij. Geef bij elk punt een voorbeeld hoe jullie dit doen in de praktijk.

Hoe vind jij dat bepaalde processen in jouw bedrijf zijn geregeld? Wat mis je nog? Wat gaat er al heel erg goed? Dit lijstje is vergelijkbaar met de eisen uit trede 3 op dit thema.



.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



.....



- Ons bedrijf heeft alle nodige arbeidsmiddelen ter beschikking gesteld en legt aan elke medewerker uit hoe je deze arbeidsmiddelen op de juiste manier gebruikt.
- Elke medewerker weet hoe hij met de risico's van het werk moet omgaan.
- Elke medewerker houdt zich altijd aan de voorgeschreven veiligheidseisen.
- Elke medewerker wordt door ons bedrijf op de hoogte gesteld als dingen veranderen die van invloed zijn op de veiligheid.¹³

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



¹³ Omgaan met vakmanschap en lokale vindingrijkheid. Interview met Robert Jan de Boer.

Oefening: samenwerken en externen

Dit thema gaat over het beoordelen van opdrachtnemers, onderaannemers, zzp'ers, leveranciers en uitzendkrachten, over het stimuleren en sanctioneren van opdrachtnemers en over het samen werken aan oplossingen. Belangrijk in dit thema is dat de veiligheidseisen en doelen zijn doorvertaald naar de mensen die je inhuurt. Iedereen werkt vanuit eenzelfde idee over veiligheid. Opdrachtnemers kennen de risico's en houden zich

- Ons bedrijf selecteert en beoordeelt opdrachtnemers aan de hand van onze veiligheidseisen en doelen.
- Opdrachtnemers moeten formeel akkoord gaan met onze veiligheidseisen.
- Opdrachtnemers die niet voldoen of werken volgens onze veiligheidseisen worden in eerste instantie aangesproken. Werkt dit niet, dan worden ze niet meer ingehuurd.
- Ons bedrijf evalueert regelmatig of opdrachtnemers veilig werken en voldoen aan de veiligheidseisen.
- Ons bedrijf waardeert opdrachtnemers die veilig werken. Dit laat de organisatie ook merken.
- Ons bedrijf heeft een goede manier van samenwerken met opdrachtnemers. We hebben afspraken over het veilig opstarten van een project. Over het doen van meldingen. Over het stilleggen van onveilig werk. Over het aandragen van verbetermogelijkheden.¹⁴

aan de beheersmaatregelen.

Veiligheid borgen kan alleen als je goed samenwerkt met de mensen die je inhuurt. Met dit thema wil de Veiligheidsladder dat je daar goed over nadenkt.

Kijk eens naar de volgende lijst. Hoe vind jij dat de samenwerking met opdrachtnemers verloopt? In welke mate voldoen jullie aan dit lijstje? Kruis aan of schrijf bij. Geef bij elk punt een voorbeeld hoe jullie dit doen in de praktijk. Dit lijstje is vergelijkbaar met de eisen uit trede 3 op dit thema.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



¹⁴ In bepaalde bedrijven wordt veiligheid op een andere manier positief benaderd door de veiligheidscultuur ladder. Interview met Dea Snoeijer.



Oefening: groepsopdrachten

Sorteren (deel I)

Neem de lijstjes die horen bij de vijf bedrijfskarakteristieken over door ze op post-its te schrijven. Gebruik voor elke bedrijfskarakteristiek een post-it. Laat je collega's (bijvoorbeeld aan het einde van de lunchpauze) twee stapels maken van briefjes. De ene stapel bestaat uit briefjes waar criteria van de vijf bedrijfskarakteristieken opstaan waarvan de collega's denken dat jullie daar al aan voldoen. De andere stapel bestaat uit briefjes waar criteria van de vijf bedrijfskarakteristieken opstaan waarvan de collega's denken dat jullie daar nog niet aan voldoen. Elk briefje bevat een criterium. Leg de briefjes met criteria die niet van toepassing zijn op jullie als organisatie, apart.

Sorteren (deel II)

Je gaat verder met de opdracht sorteren. De briefjes met criteria zijn inmiddels gecategoriseerd. Daarna vraag je de collega's om uit de stapel briefjes met criteria waar jullie nog niet aan voldoen, drie criteria te kiezen waar je de komende tijd meer op wilt gaan focussen. Laat de groep als geheel tijdens het volgende (veiligheids)-overleg een plan van aanpak opstellen aan de hand van de gekozen punten.

Oefening: de barometer

Waar vind jij dat jouw bedrijf op de Veiligheidsladder staat? Zullen we de barometer eens in jullie veiligheidscultuur steken? Waar vind je dat jullie staan op de vijf thema's van de Veiligheidsladder? Geef een oordeel aan op de 5 barometers.

Toelichting

Geef in de open velden onder de barometer een korte toelichting. Welk argument weegt voor jou het zwaarste in je oordeel? Bespreek je evaluatie met collega's en wissel hierover van gedachten.



DE BAROMETER

Beleid en leiderschap

.....

.....



Kennis en vaardigheden

.....

.....



Primaire en secundaire processen

.....

.....



Samenwerken en externen

.....

.....



Leren en verbeteren

.....

.....

