

Werkwijzer voor overheden

Veiligheidscultuur

Methode voor het herkennen, benoemen en bespreekbaar maken van veiligheidscultuur in BRZO inspecties

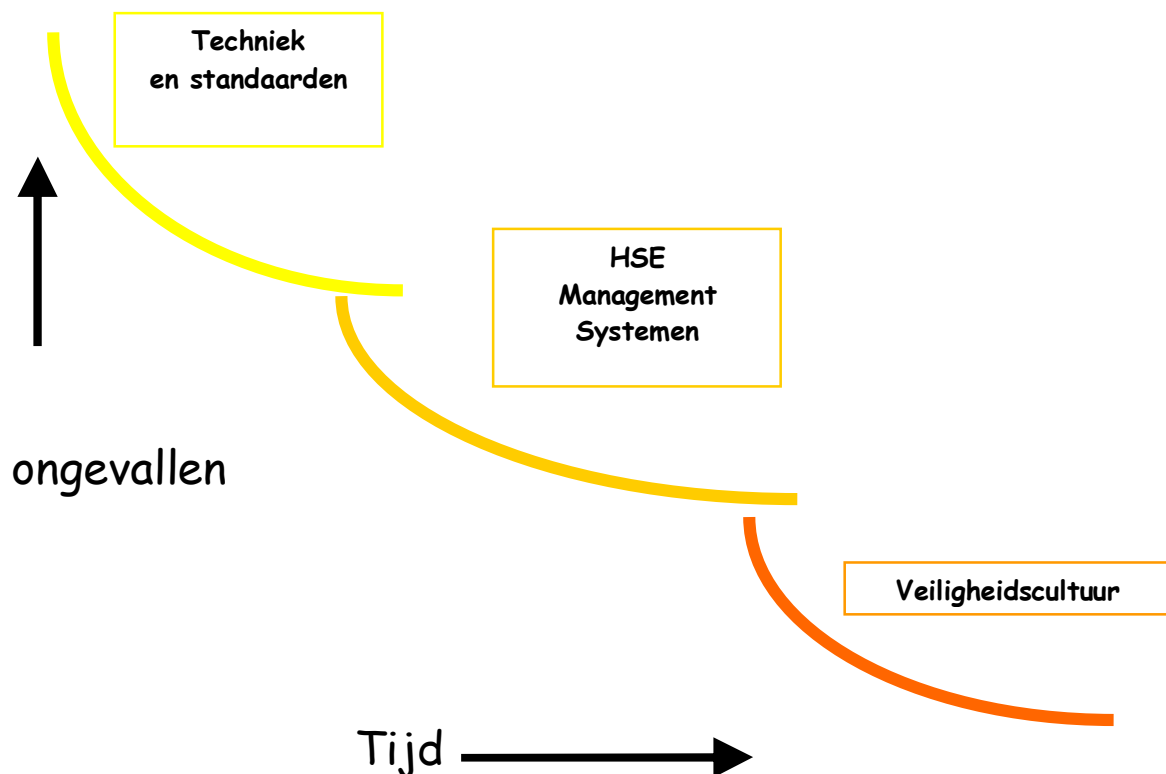
*Menno Meems,
Arbeidsinspectie directie MHC
Februari 2011*



1. Inleiding

Na het onderzoek van de ramp bij de BP raffinaderij in Texas city op 23 maart 2005 is het onderwerp veiligheidscultuur definitief op de kaart gezet. Het onderzoek onder leiding van Baker benadrukte nogmaals het belang van een juiste veiligheidscultuur als achterliggende voorwaarde om de veiligheidsprestatie te verbeteren en vast te houden.

Na technische en organisatorische maatregelen (managementsystemen) wordt veiligheidscultuur gezien als het sluitstuk op de volledige beheersing van veiligheidsrisico's. Een goede cultuur is nodig om de technische en organisatorische maatregelen te bepalen en te borgen.



figuur 1: fasen in ontwikkeling veiligheid

1. Inleiding

Veiligheidscultuur is een veelomvattend onderwerp waarmee al veel bedrijven en adviesbureaus aan de slag zijn, ieder op hun eigen manier, maar met een gelijk einddoel: het voorkomen van zware ongevallen.

Het werken aan een juiste cultuur is uiteraard primair de taak van de bedrijven. Het bedrijf heeft immers de taak tot het nemen van alle maatregelen om zware ongevallen te voorkomen en de gevolgen daarvan voor mens en milieu te beperken (artikel 5 lid 1 BRZO 1999) en daartoe kan ook de veiligheidscultuur worden gerekend. In het voorstel van de nieuwe Seveso richtlijn (december 2010) wordt veiligheidscultuur geïntroduceerd als VBS-element.

Maar ook als toezichthouder is het van belang aspecten van veiligheidscultuur in inspecties te kunnen herkennen en ze bij het bedrijf onder de aandacht te brengen. Je kunt het bedrijf daarmee een duw in de juiste richting geven en bijdragen aan het ontwikkelen van duurzame veiligheid.

Cultuur is een fenomeen dat op zeer veel verschillende manieren kan worden benaderd. Voor het duiden van de veiligheidscultuur tijdens een inspectie is gekozen is voor een aanpak die stoelt op de methodiek uit het “Hearts and Minds” programma. Het “Hearts and Minds” programma is ontworpen om een cultuur te creëren waarin het nastreven van veiligheid iets vanzelfsprekends is, zonder er bij na te denken of er opdracht voor te krijgen. In “Hearts and Minds” wordt de veiligheidscultuur beschreven aan de hand van 18 verschillende parameters en wordt een cultuurniveau toegekend op een cultuur ontwikkelingsladder. Het bereiken van het hoogste niveau is daarbij geen op zichzelf staand doel maar een middel om de juiste veiligheidscultuur te bereiken en te houden.

In deze inspectiemodule is een vertaalslag gemaakt van deze 18 parameters naar de VBS elementen van het BRZO'99. Met de informatie (waarnemingen en bevindingen) verkregen tijdens een inspectie wordt het mogelijk een beeld van de veiligheidscultuur van een bedrijf te vormen en het bedrijf te plaatsen op de cultuurladder en te duiden welke consequenties dit heeft op het functioneren van het geheel aan veiligheidsbeleid en -beheer.

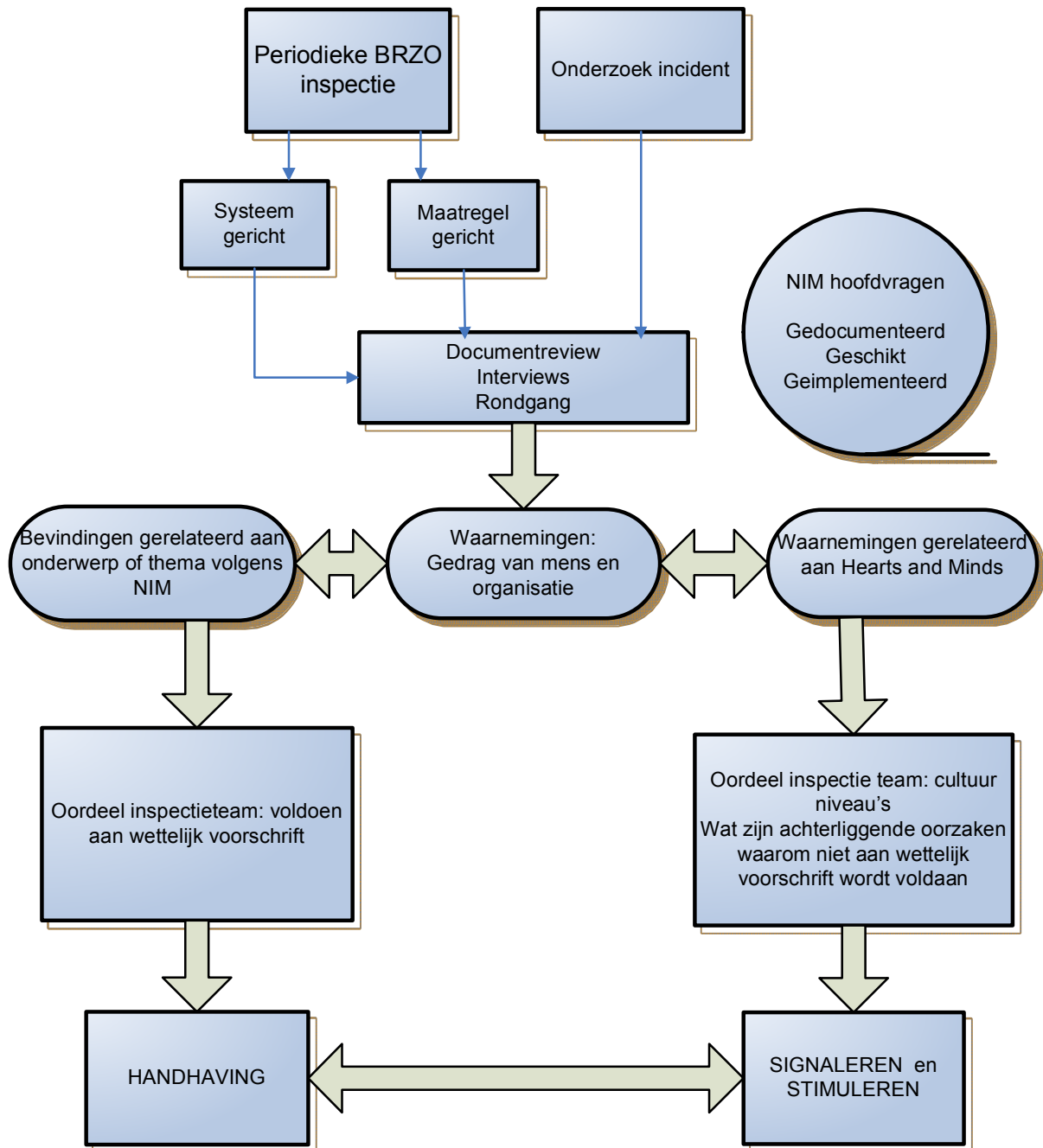
Dit door de waargenomen zwakke plekken/onvolkomenheden in het veiligheidsmanagementsysteem en de oorzaken daarvan te relateren aan gebreken in de cultuur met behulp van de “Hearts and Minds” systematiek.

Belangrijke cultuuraspecten in dit verband zijn leiderschap, betrokkenheid/empowerment (eigenaarschap) van de werkvloer, communicatie (horizontaal en verticaal) en het lerend vermogen van de organisatie..

Op deze wijze kan het bedrijf duidelijk gemaakt worden dat eventueel ook op het niveau van de veiligheidscultuur inspanningen zijn vereist om tot duurzame verbeteringen te komen.

Zie volgend model

1. Inleiding



2. Achtergronden van veiligheidscultuur

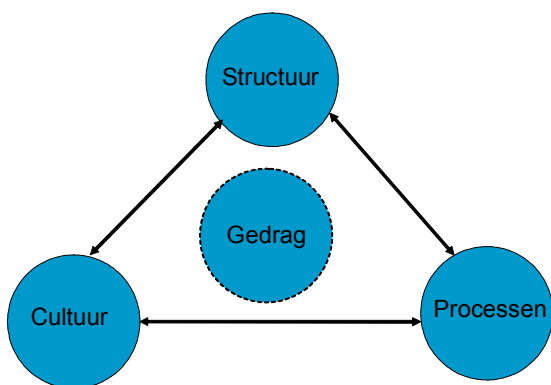
Inleiding:

De veiligheidscultuur in een bedrijf is een theoretisch begrip die de manier waarop in een bedrijf primair met veiligheid wordt omgegaan probeert te verklaren en te begrijpen.

Er is geen eenduidige definitie en benadering van veiligheidscultuur.

Ieder bedrijf heeft een veiligheidscultuur. Die cultuur is het resultaat van een lang gemeenschappelijk leerproces. De manier waarop werknemers met veiligheid omgaan wordt vaak vanzelfsprekend gevonden. Het gedrag wordt gestuurd door de bij het bedrijf geldende normen en waarden. Vaak wordt dan ook gezegd “Zo doen we dat hier”, zonder precies de achtergrond te weten.

De beïnvloeding van het gedrag van mensen in organisaties kan worden gezien als de resultante van structuren, processen en cultuur zoals weergegeven in figuur 1, de organisatorische driehoek.



Figuur 1: De organisatorische driehoek

In de organisatorische driehoek staan de processen voor activiteiten die worden uitgevoerd. (productie, veiligheid, kwaliteit, verbeteringen). Hiertoe behoren ook de managementsystemen die nodig zijn om de processen op een goede manier te laten verlopen.

Structuur staat voor de formele structuur van de organisatie, het organisatiestelsel en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de functionarissen.

2. Achtergronden van veiligheidscultuur

Veiligheidscultuur

Cultuur wordt door cultuurgoeroe Schein als volgt beschreven: " Een cultuur wordt in wezen bepaald door de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren. Dit resulteert in wat wordt beschouwd als, populair uitgedrukt: de manier waarop wij hier nu eenmaal te werk gaan. Een cultuur is de som van alle gemeenschappelijke en als vanzelfsprekende ervaren veronderstellingen die een groep in de loop van haar bestaan heeft geleerd.

Schein onderscheidt drie cultuur niveaus:

Niveau 1: artefacten

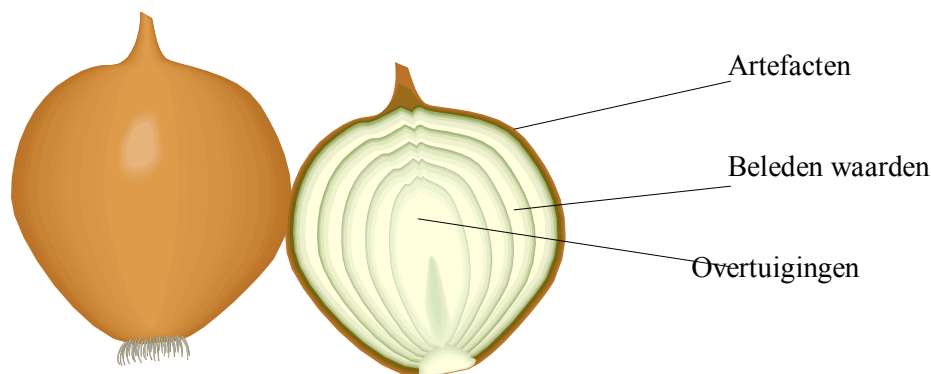
Het gaat hier om wat je ziet, hoort en voelt wanneer je er rondloopt, documenten leest, interviews uitvoert. Het zijn de zaken die tijdens een BRZO inspectie worden waargenomen maar niet zondermeer te begrijpen zijn.

Niveau 2: beleden waarden

Onder beleden waarden worden verstaan de aangenomen waarden; waar hecht men aan in de eigen organisatie. Dit zijn bewuste strategieën of doelstellingen welke vaak zijn vastgelegd in beleidsverklaringen. Bijvoorbeeld bij BRZO-bedrijven het PBZO document. Al deze beleidsverklaringen zijn, ook al gaat het om geheel verschillende bedrijven, grotendeels identiek. Toch hebben bedrijven die dezelfde waarden belijden volkomen verschillende fysieke vormen en werkwijzen.

Niveau 3: gemeenschappelijke overtuigingen

Hier draait het uiteindelijk om. Het betreft de gemeenschappelijke overtuigingen. Dit zijn de aangeleerde, impliciete veronderstellingen waarop mensen hun dagelijks gedrag baseren en bestaan op grotendeels onbewust niveau. Ze zijn afkomstig uit de historie en in loop van het bestaan van het bedrijf gegroeid. De leiders van een organisatie spelen een belangrijke rol in dit proces.



Figuur 2: Scheins cultuur ui

2. Achtergronden van veiligheidscultuur

Er is niet altijd sprake van één cultuur in een bedrijf. Er kunnen ook sub-culturen bestaan, die elkaar aanvullen, elkaar tegenwerken of langs elkaar heen gaan.

Des te groter de afstand (letterlijk en figuurlijk) tussen management en werkvloer des te groter de kans op verschillen in opvattingen en overtuigingen.

Om de 'veiligheidscultuur' van een bedrijf in kaart te brengen zijn geen genormaliseerde methoden vastgesteld. De meeste methodes kijken meer naar gedrag als resultante van cultuur en gebruiken daarbij vragenlijsten die op de verschillende niveau's in het bedrijf moeten worden ingevuld. Andere methoden kijken meer naar de onderliggende overtuigingen of er is een mix van beide benaderingen. Diverse instituten en adviesbureaus bieden hun diensten aan, ieder met hun eigen benadering en benaming.

In veiligheidscultuur gaat het dus om de gemeenschappelijke overtuigingen t.a.v veiligheid. Deze overtuigingen leiden tot gedrag. Hoe gaat men om met veiligheid versus productie. Hoe is de kwaliteit en implementatie van het VBS. Hoe wordt er over veiligheid gecommuniceerd. Hoe worden procedures opgesteld en gebruikt. Wat gebeurt er na een incident. Spreekt men elkaar aan op onveilig gedrag of op onjuist gebruik van procedures. Met andere woorden wat zijn de gedeelde overtuigingen t.a.v veiligheid.

Methodieken en publicaties t.a.v. veiligheidscultuur vertonen veel overeenkomsten voor wat betreft de aspecten die een rol spelen bij veiligheidscultuur en het beïnvloeden van die cultuur.

De belangrijkste overeenkomsten zijn de volgende aspecten:

- Leiderschap en Management Commitment
- Betrokkenheid/Empowerment van het personeel
- Communicatie
- Lerend vermogen van de organisatie

Leiderschap is daarbij krachtiger dan commitment en empowerment krachtiger dan betrokkenheid. De verbinding tussen commitment, betrokkenheid en het leren van afwijkingen is goede communicatie.

2. Achtergronden van veiligheidscultuur

Leiderschap/commitment:

Het gaat hierbij om het veiligheidsgedrag van de belangrijke leiders in de organisatie, met name de leiders in de hiërarchie. Daarnaast zijn personen die op basis van kennis, charisma of op een andere manier een stempel drukken op de organisatie (of een onderdeel daarvan) en als leider worden gezien, erg belangrijk. Zij dienen, als ouders aan kinderen, het goede voorbeeld te geven en het voortouw te nemen. Leiders moeten vertrouwen creëren om de basisassumpties (overtuigingen) te kunnen veranderen.

Was vroeger productie belangrijker dan veiligheid, nu wordt beleden dat dat niet zo is, maar daar moet wel tegenoverstaan dat het management daadwerkelijk laat zien dat veiligheid de hoogste prioriteit heeft. Dat uit zich in actieve belangstelling tonen voor de werkvloer en dossierkennis waar veiligheid aan de orde is zoals incidenten, veiligheidsstudies en de voortgang van acties.

Betrokkenheid/empowerment:

Betrokkenheid van alle lagen van de organisatie, zowel bottom-up als top-down is belangrijk en onontbeerlijk voor een goede cultuur. Ook in het Baker report is dit een belangrijk onderwerp. Hierin ligt de gezamenlijke verantwoordelijkheid. Betrokkenheid heeft meer een passief karakter waarbij het initiatief meer bij het management ligt. Empowerment betekent dat de werkvloer ook eigen initiatief heeft en er “eigenaarschap” ontwikkelt kan worden.

In een goede veiligheidscultuur is veiligheid een normaal vanzelfsprekend onderdeel van alle activiteiten zonder concessies. Iedereen van hoog tot laag is “eigenaar” (ownership) van veiligheid en is er sprake van gemeenschappelijke verantwoordelijkheid en zorg voor elkaar, op een positieve manier.

Lerend vermogen

Een element dat zowel in methodieken alsook in het BRZO'99 wordt genoemd is het proces van opsporen en herstellen van fouten (leren). Het betreft o.a. de melding, onderzoek en nazorg van zware ongevallen en bijna ongevallen en de uitvoering van audits en reviews om het beleid en het VBS te kunnen evalueren en bij te stellen. Om dit proces te ondersteunen worden ook vaak KPI's gebruikt. Het komt tijdens periodieke BRZO inspecties regelmatig voor dat vastgesteld kan worden dat incidentanalyses en audits onvolledig zijn en/of onvoldoende diepgang hebben gehad. Dit wordt onder andere veroorzaakt doordat de procedures niet adequaat zijn maar ook de omstandigheden, de manier waarop de organisatie (de mensen) hier mee omgaat zijn bepalend of deze processen goed verlopen. De beste voorwaarden zijn gelegen in een organisatie waar er sprake kan zijn van een open (kwetsbare) opstelling van de mensen en van wederzijds vertrouwen waar men elkaars handelen kan toetsen op basis van de juiste informatie. Hierdoor ontstaat een gemeenschappelijke verantwoordelijkheid.

Deze voorwaarden komen ook terug in Hearts and Minds alsook in het Baker Report als element van veiligheidscultuur.

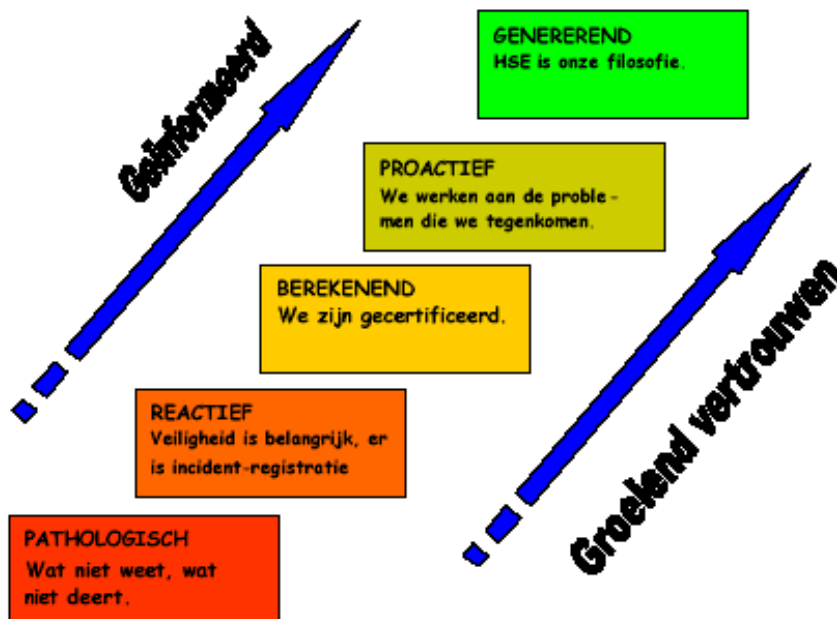
2. Achtergronden van veiligheidscultuur

Hearts and Minds

Eén van de methodes om de veiligheidscultuur in kaart te brengen en gangbaar is in de chemische industrie is Hearts and Minds. Hearts and Minds is ontwikkeld door Shell International Exploration and Production B.V. en beschikbaar gesteld aan derden.

In deze module wordt Hearts en Minds gebruikt om in een periodieke inspectie aspecten van veiligheidscultuur inzichtelijk te maken voor inspecteur en bedrijf.

In Hearts and Minds wordt onderscheid gemaakt tussen 5 cultuurniveaus die worden gevisualiseerd met behulp van de Veiligheidscultuur Ladder (Hudson). De ladder is enerzijds de presentatie van een grondhouding bij een bedrijf, terwijl het anderzijds een route weergeeft die doorlopen wordt in de mate van ontwikkeling in de veiligheidsprestatie. Ieder bedrijf bevindt zich ergens op de ladder. Het is dus mogelijk om bedrijven hierop in te schalen.



Figuur 4: Veiligheidscultuurladder (Hearts & Minds)

In het Hearts & Minds programma wordt voor 18 verschillende elementen de kenmerken op de vijf cultuurniveaus beschreven en bepaald door het invullen van vragenlijsten. In deze module is dit doorvertaald naar de VBS elementen uit het BRZO.

2. Achtergronden van veiligheidscultuur

De Hearts and Minds elementen zijn:

- A. Is management geïnteresseerd om VGWM met werkvloer te bespreken?
- B. Betrokkenheid van werkvloer en zorg voor elkaar?
- C. Welke beloning is er voor een goede VGWM prestatie?
- D. Wie veroorzaakt volgens management ongevallen?
- E. De balans tussen VGWM en winstgevendheid
- F. Aannemer management
- G. Competentie/ training. Zijn werknemers geïnteresseerd
- H. Wat is de grootte/ status van de VGWM afdeling?
- I. Werkplanning inclusief werkvergunningen, reisplanning
- J. Werkplek veiligheidstechnieken
- K. Wat is het doel van procedures
- L. Incident/ ongeval meldingen, onderzoek en analyses
- M. Risico en Onveilige handeling rapporten
- N. Wat gebeurt er na een ongeval? Is de “feedbackloop” gesloten?
- O. Wie controleert VGWM op dagelijkse basis?
- P. Hoe worden VGWM bijeenkomsten ervaren?
- Q. Audits/ reviews
- R. Benchmarking, trends en statistieken

3. Inspectie

Om te kunnen vaststellen wat er gaande is in termen van onderliggende overtuigingen, moet er met insiders van het bedrijf moeten worden gesproken (doorvragen) over de dingen die worden waargenomen. Dat kan bijvoorbeeld tijdens een periodieke BRZO inspectie.

Als onderdeel van de audittrail worden interviews uitgevoerd vooral om de implementatie van VBS onderdelen te controleren. Om door te dringen tot de veiligheidscultuur zal in deze interviews moeten worden gevraagd naar onderliggende factoren hoe een bepaalde afwijking (of juist goede prestatie) is ontstaan. Dit komt neer op het herhaaldelijk stellen van de “omstandigheden” vraag en het vragen welke zaken men echt belangrijk vindt.

In de onderliggende factoren kunnen de overtuigingen zichtbaar worden (bijvoorbeeld productie is belangrijker dan veiligheid). Is veiligheid werkelijk een gedeelde kernwaarde. Dit is toepasbaar op de gehele NIM aandachtspuntenlijst VBS 5b.

Een gerichte cultuur inspectie kan worden uitgevoerd met behulp van Module 1.2 - Systeemgerichte benadering VMS aangevuld met een beoordeling van de implementatie op de betrokken onderdelen. De initiële inspectie richt zich met name op de VMS-elementen b (de organisatie en de werknemers), g (toezicht op de prestaties) en h (audits en beoordeling) die van belang zijn voor de meta PDCA cyclus. Deze elementen ondersteunen het eigen plannings-, uitvoerings-, controle- en aanpassingsmechanisme van het bedrijf en daarin zitten ook de belangrijkste cultuurelementen uit Hearts and Minds.

Een cultuurinspectie vergt een vasthoudende en doordachte vraagtechniek van de inspecteur en dat kan bedreigend zijn voor de audittee. Doorvragen kan ook gewenste antwoorden opleveren. Daarom moet worden gevraagd naar ‘bewijsstukken’, producten van het zorgsysteem waarmee kan worden aangetoond dat de beweringen kloppen.

In een bedrijf waar veiligheid diep geworteld is (juiste cultuur) zal positief worden gereageerd bij vragen over veiligheid. Immers waar het hart vol van is stroomt de mond van over en zal het gedrag van de mensen en de producten van het zorgsysteem daaraan gerelateerd zijn. Het kenmerkt zich door een positieve houding en open omgeving t.a.v. veiligheid in alle lagen van de organisatie en een ‘veilige’ communicatie tussen management en werkvloer. Er is sprake van een gedeelde verantwoordelijkheid en consistentie tussen geschreven beleid en daadwerkelijke uitvoering en een gesloten PDCA loop op alle onderwerpen.

Om tijdens een reguliere inspectie de waarnemingen en bevindingen onderbouwd te herleiden naar een mogelijk probleem in de veiligheidscultuur moet de inspectie wel een bepaalde omvang hebben en voldoende tijd worden ingepland voor interviews. Omdat het in cultuur gaat om gemeenschappelijke overtuigingen moeten er meerdere waarnemingen of observaties in een bepaalde richting wijzen (structurele waarneming).

Omdat het management de drager is van de veiligheidscultuur dient een interview met de manager (s) een vast onderdeel te zijn van de inspectie waarbij de aandacht uit moet gaan naar leiderschap.

Als in de waarnemingen/bevindingen tijdens de inspectie kenmerken worden gesignaleerd die terug te vinden zijn in Hearts and Minds kan dat in de close-out worden opgemerkt en een ‘cultuursignaal’ worden afgegeven verwijzend naar een bekend en geaccepteerd cultuurmodel.

3. Inspectie

Daarbij is ook belangrijk na te gaan wat de organisatie zelf al gedaan heeft om inzicht in de eigen cultuur te krijgen en anderzijds wat de inspecteur waarneemt en registreert. Als de eigen organisatie nog geen enkel inzicht in de eigen cultuur heeft, dan is de herkenbaarheid van het bedrijf over wat de inspecteur over cultuur zegt mogelijk lager.

Als het interne cultuur onderzoek overeenkomt met de waarnemingen tijdens de inspectie, dan komt dit ten goede aan de validiteit van de opmerkingen van de inspecteur daarover.

Vorbereiding:

Of tijdens een inspectie de module veiligheidscultuur wordt toegepast wordt vooraf door het inspectieteam bepaald. Het team maakt tijdens de voorbereiding een inschatting van het cultuurniveau (Hearts and Minds) op basis van ervaringen uit voorgaande inspecties en beoordeelt of toepassing van de module bij het bedrijf nuttig is. Hiervoor kan onderstaande tabel worden toegepast.

Niveau	Cultuur inspectie ja/nee
Patalogisch	aanvulling met veiligheidscultuur niet aan te bevelen omdat het bedrijf hier nauwelijks ontvankelijk voor zal zijn. Hier zijn de reguliere handhavingsinstrumenten nodig.
Reactief	aanvulling met veiligheidscultuur aan te bevelen als het neigt naar berekenend.
Berekenend	aanvulling met veiligheidscultuur is zeer aan te bevelen omdat dit bedrijf een duw in de goede richting nodig hebben.
Pro-actief	aanvulling met veiligheidscultuur aan te bevelen om de verwachting te bevestigen. Indien het niveau wordt bevestigd is dat mede onderbouwing om de inspectie frequentie te verlagen
Generatief	Aanvulling met veiligheidscultuur niet aan te bevelen (overbodige inzet).

Gebruik BRZO inspectieruimte:

In de BRZO inspectieruimte wordt als (eenmalig) thema veiligheidscultuur gekozen. Hier worden de gekozen inspectieonderwerpen aan gekoppeld.

3. Inspectie

Uitvoering:

Uitgangspunt van deze module is dat het niet uitmaakt welk onderwerp wordt gekozen om het thema veiligheidscultuur aan de orde te stellen.

Beantwoordt als team de volgende vraag: Hoe kan het onderwerp veiligheidscultuur gebruikt worden om het inspectiedoel te bereiken en welke onderwerpen horen daarbij als het gaat om de beheersing van de majeure risico's.

Het VBS element g leent zich het beste voor veiligheidscultuur. Gebruik zo veel mogelijk concrete, actuele, relevante situaties als uitgangspunt voor het interview in plaats van algemene vragen over procedures, regels, de normale gang van zaken

Geschikte vraagtechnieken:

Concretiseren / doorvragen: Wat bedoelt u?

Waarnemingsvragen: Wat heeft er plaats gevonden?

Causale vragen: Hoe komt het dat

Hoog rendement vragen: Wat is volgens u de ideale situatie m.b.t. veiligheid?

Argumentatie vragen: Welke voordelen / nadelen ziet u?

Schil vragen: Hoe denkt u ervoor te zorgen dat men zich aan procedures houdt?

Belevingsvragen: Wat doet dat met U?

Rapportage:

De bevindingen over de veiligheidscultuur worden met het bedrijf gedeeld in het inspectierapport en de close-out. Waar mogelijk wordt een relatie gelegd tussen deze bevindingen en de geconstateerde tekortkomingen in het functioneren van het veiligheidsbeheerssysteem en/of mogelijke invloed op de in de scenario's benoemde maatregelen.

In het geval dat er onvoldoende duidelijke (motiveerbare) bevindingen zijn te formuleren met betrekking tot de veiligheidscultuur dient rapportage achterwege te blijven.

Voorbeelden m.b.t. de conclusie :

Na technische en organisatorische maatregelen (managementsystemen) is een juiste veiligheidscultuur van belang om de veiligheidsprestatie te verbeteren en vast te houden. Dit blijkt ook uit de analyses van diverse zware ongevallen.

Het inspectieteam heeft de bevindingen van de inspectie gerelateerd aan de cultuurniveau's zoals beschreven in de methodiek uit het "Hearts and Minds" programma. In "Hearts and Minds" wordt de veiligheidscultuur beschreven aan de hand van 18 verschillende parameters en wordt een cultuurniveau toegekend op een cultuur ontwikkelingsladder.

In de inspectie hebben wij belangrijke aanwijzingen gekregen dat de cultuur in uw bedrijf zich in de reactieve/berekenende/pro-actieve fase bevindt.

3. Inspectie

Dit is een belangrijke oorzaak achter het ontstaan van de geconstateerde overtredingen. Het werken aan een juiste veiligheidscultuur kan worden gezien als onderdeel van de verplichting tot het nemen van alle maatregelen om zware ongevallen te voorkomen en de gevolgen daarvan voor mens en milieu te beperken (artikel 5 lid 1 BRZO 1999).

Handhaving:

Het wordt aan het bedrijf zelf gelaten tot een corrigerende aanpak van de veiligheidscultuur te komen. Handhaving op cultuur is (nog) niet aan de orde. In de nieuwe Seveso richtlijn die nu nog in concept is wordt veiligheidscultuur geïntroduceerd als nieuw VBS element met de verplichting onderzoek te verrichten naar veiligheidscultuur en maatregelen te nemen ter verbetering.

Het aangetroffen cultuur niveau wordt wel meegenomen in de overweging voor handhaving op overtredingen.

Niveau	Handhaving op overtredingen?
Patalogisch	Ja altijd
Reactief	Ja altijd, de kans dat het bedrijf het zelf oppakt is gezien de eigenschappen van dit niveau klein.
Berekenend	In dit geval is handhaving het meest voor de hand liggend zeker als er ook veel reactieve kenmerken zijn. Als er ook pro-actieve kenmerken zijn wordt voor minder ernstige afwijkingen het bedrijf het voordeel van de twijfel gegund zoals bij pro-actief is beschreven.
Pro-actief	Indien de geconstateerde tekortkomingen in het bedrijf bekend zijn én waar ook aantoonbaar actie is ondernomen kan handhaving achterwege blijven. De overtreding wordt wel gerapporteerd
Generatief	Als pro-actief

3. Inspectie

Afronding/evaluatie:

Beantwoordt met het team de vragenset in GIR:

- is de module VC toegepast?
 - motivatie
- wat is de inschatting van het VC niveau bij het geïnspecteerde bedrijf?
- was het bedrijf ontvankelijk voor VC?
- Welk effect heeft het gehad bij het bedrijf?
- Welke consequenties heeft het geconstateerde niveau op handhaving en inspectiefrequentie?
- Is de module VC geschikt als hulpmiddel om VC
 - te herkennen
 - te benoemen
 - bespreekbaar te maken
- Is het onderwerp VC een goede aanvulling om te komen tot een betere kwaliteit van de inspectie?
- zijn er nog opmerkingen t.a.v. de module (inhoud, gebruik, opleiding, nut etc), sterke punten, zwakke punten.

Aanwijzingen voor het bedrijf:

Enkele voorbeelden voor bedrijven om te klimmen op de veiligheidscultuurladder

1. Veiligheidscultuur begint bij het management. Zij moeten een heldere toetsbare visie hebben op veiligheid en dit zichtbaar terug laten komen in woord en daad (consequent en voortdurend).
2. Wordt een lerende organisatie. Ongevallen en afwijkingen zijn een kans om te leren. Neem afwijkingen serieus ook al is het goed afgelopen. Ga niet straffen maar onderzoek de achtergronden en communiceer hier over.
3. Maak de medewerkers empowered: iedereen mag ingrijpen in onveilige situaties en spreekt elkaar aan op verantwoordelijkheden. Neem elkaar serieus. Zorg voor goede opleiding, veiligheidstrainingen en PBM's.
4. Communicatie. Deel veiligheidsinformatie actief zodat iedereen weet wat er gaande is. Deze informatie moet voor de ontvanger onderbouwd en toetsbaar zijn.

4. Hearts and Minds

Leeswijzer:

In de tabellen op de volgende bladzijdes wordt per VBS element aangegeven welke thema's uit de Hearts en Minds methode hier een rol spelen en wat de kenmerken daarvan zijn. De teksten die één op één zijn overgenomen uit Hearts and Minds zijn cursief geschreven.

Niet cursieve teksten zijn een nadere invulling op basis van praktijk ervaringen

Cultuur niveaus op basis van NIM waarderingschaal (toelichtingen en format T12) in het algemeen:

Niveau	Niveau inschatting op basis van NIM beoordeling
Pathologisch	<p>Gedocumenteerd: slecht Geschikt: slecht Geïmplementeerd: slecht</p> <p>Men kent het BRZO wel maar ziet het nut er niet van in en doet er feitelijk niets mee. Het positieve wordt er niet in gezien, het levert geen voordelen. Men heeft toch een milieuvergunning? Scoort vaak slecht tot matig.</p>
Reactief	<p>Gedocumenteerd: matig Geschikt: matig Geïmplementeerd: matig</p> <p>Het BRZO is bekend maar het bedrijf komt niet gemakkelijk uit zich zelf tot actie. Tijdens inspecties zijn er altijd wel belangrijke tekortkomingen die zich blijven herhalen. Er volgen meerdere handhavingstrajecten waarna acties ook traag verlopen.</p> <p>Beoordelingen op het VBS zijn vaak matig maar kunnen ook wel eens redelijk of slecht zijn.</p>

4. Hearts and Minds

Berekenend	<p>Gedocumenteerd: matig - redelijk Geschikt: matig - redelijk Geïmplementeerd: matig - redelijk</p> <p>BRZO vindt men wel belangrijk maar heeft niet de hoogste prioriteit. Verbeteringen op eigen initiatief zijn er wel maar mondjesmaat. De managementloop is niet altijd gesloten. Het VBS is wel gedocumenteerd maar niet altijd geschikt en geïmplementeerd. Scoort op beoordelingsaspecten wisselend en ook regelmatig matig.</p> <p>Bedrijf vindt zichzelf goed presteren en zwakken opmerkingen van inspecteurs af.</p> <p>Bureaucratisch</p>
Pro-actief	<p>Gedocumenteerd: redelijk Geschikt: redelijk Geïmplementeerd: redelijk</p> <p>Bij dit bedrijf is het VBS gedocumenteerd, geschikt en geïmplementeerd en scoort daarin gemiddeld redelijk. Een matige score kan incidenteel voorkomen maar men is daar gelijk mee aan de slag</p>
Genererend	<p>Gedocumenteerd: goed Geschikt: goed Geïmplementeerd: goed</p> <p>Bij dit bedrijf is het VBS gedocumenteerd, geschikt en geïmplementeerd en scoort daarin minimaal redelijk maar meer goed.</p>

4. Hearts and Minds

Uitwerking cultuur kenmerken per VBS element

	VBS a: onderdelen van het algemene beheerssysteem	
Die onderdelen van het algemene beheerssysteem waartoe de organisatorische structuur, de verantwoordelijkheden, de gebruiken, de procedures, de procédés en de hulpmiddelen behoren welke het mogelijk maken het beleid ter voorkoming van zware ongevallen te bepalen en uit te voeren		
Dit onderdeel richt zich vooral op het bewustzijn van het management, of ze de werkelijke veiligheidsproblemen van het bedrijf kennen en hoe ze leiding geven aan het managen van veiligheid. Hieruit moet commitment en leiderschap blijken.		
Gerelateerde vragen uit Hearts and Minds:		
<ul style="list-style-type: none"> A. Is management geïnteresseerd om VGWM met werkvloer te bespreken B. Betrokkenheid van werkvloer en zorg voor elkaar E. De balans tussen VGWM en winstgevendheid 		
0.2.2	Manager kan aangeven wat de risico's zijn.	Geldt voor alle lagen
0.2.4	Manager kan de risicomatrix toelichten, interpreteren en de acceptatiegrens aangeven	
0.2.5	Manager kan aangeven hoe maatregelen worden genomen om van niet acceptabele naar acceptabel restrisico te komen	
0.3.5	<p>Manager kan aangeven hoe de verantwoordelijkheid in het bedrijf is.</p> <p>Manager kan aangeven welke zaken spelen m.b.t incidenten, audits, veiligheidsstudies en opvolgacties</p>	
0.4.1	Op de werkvloer is het veiligheidsbeleid bekend en als positief ervaren	
0.4.2	De manager kan aangeven hoe de geschiktheid van het beleid periodiek wordt beoordeeld en wat de resultaten zijn	
0.4.3	De manager kan aangeven hoe de geschiktheid van het VBS periodiek wordt beoordeeld en wat de resultaten zijn	

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS a

Niveau	Managementcommitment en leiderschap
Pathologisch	Directie bemoeit zich niet met veiligheid, ook niet met incidenten. Ziet dit niet als haar verantwoordelijkheid. Heeft geen eigen visie en heeft hulp nodig bij de vragen uit de C5 lijst. Toezichthouders worden tegengewerkt
Reactief	Directie is weinig veranderlijk of flexibel. Komt in actie: * na een ernstig incident. * probleem met toezichthouder Vooral doen aan symptoombestrijding, hands on
Berekenend	Er zijn verbeteracties voor veiligheid maar ze staan lang open. Acties n.a.v bevindingen van vorige inspecties worden nog kort voor de volgende inspectie opgelost.
Pro-actief	Wil dat personeel actief met zaken komt en gaat daarmee aan de slag.
Genererend	Manager kent de risico's en houdt op alle fronten vinger aan de pols (zit er bovenop). Accepteert geen concessies m.b.t. veiligheid en accepteert verantwoordelijkheid volledig.

4. Hearts and Minds

Niveau	Is het management geïnteresseerd in het bespreken van VGWM met het personeel (A)	Betrokkenheid van werkvloer en zorg voor elkaar? (B)
Pathologisch	<i>Management zegt over VGWM alleen dat werknemers geen problemen moeten veroorzaken</i>	<i>“Zolang we niet gepakt worden is alles goed”. Individuen letten alleen op zichzelf.</i>
Reactief	<i>Na incidenten worden de nieuwste VGWM berichten verspreid door het top management. Enige interesse wordt geleidelijk aan minder wanneer alles weer als “normaal” verloopt).</i>	<i>“Pas op jezelf” is de regel. Publieke uitingen over zorg voor collega’s worden vlak na incidenten gemaakt door zowel management als op de werkvloer. De nadruk hierop vervaagt na een periode waarin goede VGWM prestaties worden geleverd.</i>
Berekenend	<i>Management geeft veel informatie aan de werkvloer en heeft regelmatig VGWM initiatieven. Het management vertelt veel maar luistert niet.</i>	<i>De stijgende bewust- wording van het management van de kosten van falen verspreidt zich over de organisatie. Mensen weten wat te zeggen over VGWM, maar doen niet altijd (helemaal) wat ze zeggen.</i>
Pro-actief	<i>Er is tweerichtings-communicatie over VGWM. Men verteld er over en vraagt naar VGWM.</i>	<i>De werkvloer is trots op hun VGWM prestatie en wil het steeds beter doen. Mensen letten op elkaar en op hun omgeving</i>
Genererend	<i>Er is regelmatig en duidelijk communicatie in twee richtingen over VGWM kwesties. Iedereen weet wanneer er een incident is geweest)</i>	<i>Betrokkenheid en zorg voor elkaar is op alle niveaus zeer groot. Dit is zo door werknemers die gepassioneerd zijn met betrekking tot het streven naar het bereiken van hun hoge persoonlijke maatstaven. Het wordt beschouwd als een familie tragedie als er iemand gewond raakt.</i>

4. Hearts and Minds

Niveau	De balans tussen VGWM en winstgevendheid (E)	
Pathologisch	<i>Geld verdienen is de zorg en VGWM is een kostenpost.</i>	
Reactief	<i>investeringen in VGWM alleen als men daartoe wettelijk gedwongen wordt.</i>	
Berekenend	<i>Veiligheid is wel belangrijk maar de meeste aandacht is toch voor operationele kwesties).</i>	
Pro-actief	<i>VGWM heeft de hoogste prioriteit. Vertragingen in productie om aan normen te voldoen worden geaccepteerd.)</i>	
Genererend	<i>Management gelooft dat VGWM geld oplevert. In planning en geld wordt rekening gehouden met VGWM.</i>	

4. Hearts and Minds

	VBS b: De organisatie en de werknemers	
<p>De taken en verantwoordelijkheden van de werknemers die op alle organisatorische niveaus bij het beheersen van de risico's van zware ongevallen zijn betrokken, het onderkennen van de behoeften aan opleiding van die werknemers. de organisatie van die opleiding en de deelname daaraan door de werknemers en de in de inrichting werkzame werknemers van aannemers en onderaannemers</p>		
<p>Dit onderdeel richt zich vooral op training, opleiding, communicatie en personeelsbeleid. Worden de medewerkers opgeleid en getraind voor hun werk en hebben ze daardoor voldoende bekwaamheid en inzicht verkregen. Dat geldt ook voor contractors.</p> <p>Je zou kunnen zeggen dat dit element veel cultuur aspecten heeft. De manier waarop men met elkaar communiceert, met elkaar omgaat, elkaar durft aan te spreken op gedrag is essentieel.</p> <p>Wordt er tijdens werkoverleg over veiligheid gesproken. Hoe wordt er over veiligheid gecommuniceerd. Wordt/is de werkvloer betrokken</p> <p>Gerelateerde vragen uit Hearts and Minds:</p> <ul style="list-style-type: none"> C. Welke beloning is er voor een goed VGWM prestatie F. Aannemer management G. Competentie/training; Zijn werknemers geïnteresseerd H. Wat is de grootte/status van de VGWM afdeling P. Hoe worden VGWM bijeenkomsten ervaren 		
1.5.1	Medewerkers zijn bekend met hun TBV's	
1.5.3	Er wordt gewerkt volgens de verdeling van TBV's	
1.6.1	Externe medewerkers zijn bekend met hun TBV	
1.6.3	Er wordt gewerkt volgens de verdeling van TBV's	
1.6.5	Er wordt toezicht gehouden op het behoud van de minimale bezettingsgraad	
1.7.1	Communicatie en informatievoorziening vinden daadwerkelijk plaats zoals is vastgelegd in de communicatie structuur	
1.12.1	Periodiek vindt toetsing plaats of medewerkers voldoen aan de gestelde functie eisen	

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS b

Niveau	
Pathologisch	Geen of nauwelijks communicatie over VGWM zaken en alleen top-down.
Reactief	Communicatie top-down Geen gerichte communicatie maar onderling gemopper over de ‘anderen’. Bij vertrek van medewerker met Veiligheidstaken blijven deze werkzaamheden liggen. Niemand die het oppakt of signaleert.
Berekenend	Alleen informatie delen/doorspelen als dat niet anders kan. Relevante informatie blijft vaak bewust op management niveau en staf afdelingen hangen. Voornamelijk top-down communicatie maar soms ook bottom-up Belangrijke informatie gaat alleen via de e-mail en wordt niet actief gecommuniceerd
Pro-actief	Er zijn vaste overlegstructuren waar veiligheid wordt besproken. Alle relevante informatie wordt gedeeld zocht naar verbetering. Communicatie top-down en bottom-up.
Genererend	Er zijn vaste overlegstructuren waar veiligheid wordt besproken. Alle relevante informatie wordt door het management – werkvloer actief en transparant met elkaar gedeeld.

4. Hearts and Minds

Niveau	Beloning voor VGWM prestatie (C)	Aannemer management (F)
<i>Pathologisch</i>	<i>Er worden geen beloningen gegeven of verwacht voor goede VGWM prestaties. Overleven is genoeg beloning. Fouten worden vaak bestraft.</i>	<i>Van aannemers wordt verwacht dat ze de klus met minimale inspanning en kosten klaren. VGWM problemen zijn geheel de verantwoordelijkheid van de aannemer (F1)</i>
<i>Reactief</i>	<i>Slechte VGWM prestaties worden bestraft. Goed gedrag belonen is niet gebruikelijk. Bonussen worden gereduceerd als er incidenten.</i>	<i>Aannemer VGWM management wordt belangrijk na een incident. Het belangrijkste selectie criterium voor aannemers is de prijs maar slechte veiligheidsprestaties hebben invloed op de keus van aannemers (F2).</i> <i>Het liefst VCA gecertificeerde aannemers maar daar is geen controle op.</i>
<i>Berekenend</i>	<i>Gezegd wordt dat goede VGWM prestaties erg belangrijk zijn. Veiligheid beloningen/prijzen zoals T-shirts of petjes worden gemaakt. Er worden veiligheidscompetities en quizzen georganiseerd. Incidentstatistieken worden gebruikt bij het berekenen van bonussen.</i>	<i>Aannemers moeten voldoen aan uitgebreide prekwalificatie eisen. VGWM normen worden verlaagd als geen van de aannemers er aan kan voldoen. Aannemers moeten met hun eigen hulpbronnen de norm bereiken (F3).</i> <i>Contractors moeten VCA gecertificeerd zijn.</i> <i>Incidenten met aannemers worden buiten de statistieken gehouden.</i>
<i>Pro-actief</i>	<i>Goede VGWM prestaties worden beloond en meegewogen bij promoties. Staf beoordelingen zijn gebaseerd op het uitvoeren van de juiste processen evenals het (niet) hebben van incidenten.</i>	<i>Aannemer prekwalificaties vereisen dat aangetoond wordt dat er een werkend VGWM management systeem is. Er zijn gezamenlijke bedrijf-aannemer VGWM inspanningen en het bedrijf helpt met aannemer trainingen (F4)</i>
<i>Genererend</i>	<i>Het erkennen van een goede VGWM prestatie wordt als zeer belangrijk gezien. Goede prestaties motiveren mensen zonder dat extra beloningen nodig zijn.</i>	<i>Er worden geen concessies gedaan met betrekking tot de VGWM capaciteiten van de aannemer. Oplossingen voor VGWM problemen worden samen met de aannemers gezocht. Uitstellen van het werk tot VGWM vereisten zijn behaald zijn geaccepteerd (F5).</i>

4. Hearts and Minds

Niveau	Competentie/Training (G)	Grootte en status VGWM afdeling (H)
Pathologisch	<p><i>Werknemers vinden het niet erg om een harde werkomgeving voor paar uur training weg van het werk te verruilen. VGWM training wordt gezien als een noodzakelijk kwaad: wanneer de training wettelijk verplicht is zullen ze aanwezig zijn (G1).</i></p> <p>Trainingen (b.v. toolboxmeeting) worden gezien als overdreven en verloren tijd.</p> <p>Nieuwe medewerkers worden niet begeleid</p>	<p><i>Als die er is, dan bestaat hij uit één persoon of een kleine groep binnen de personeelsafdeling.</i></p>
Reactief	<p><i>Training is gericht op de persoon. “als we hun houding kunnen veranderen komt alles goed”. Na een incident wordt wat extra geld beschikbaar gesteld voor specifieke trainingen, maar de inspanning wordt geleidelijk minder</i></p>	<p><i>De afdeling is klein en heeft weinig invloed. Het wordt gezien als een dood spoor in je carrière en als er eenmaal bent is het moeilijk er weg te komen. Het personeel is altijd bereikbaar maar blijft gewoonlijk op de achtergrond. De afdeling wordt gezien als politie.</i></p> <p>De VGWM afdeling staat ten dienste van andere afdelingen zodat zij meer tijd hebben voor productie zaken. De VGWM afdeling moet zelf zorgen dat VGWM acties van andere afdelingen voor elkaar komen</p> <p>Adviseurs worden ingehuurd na incidenten of eisen van de overheid</p>

4. Hearts and Minds

<p>Berekenend</p>	<p><i>Competentiematrices zijn beschikbaar en er worden veel standaard trainingen gegeven. Kennis opgedaan bij cursussen wordt getoetst. Werknemers laten graag zien dat ze naar alle vereiste cursussen zijn geweest. Er is op de werkvloer enige sprake overdracht van training op de andere werknemers.</i></p> <p>Werknemers wachten af wat “ze” hebben bedacht voor opleiding en training.</p> <p>Werknemers krijgen geen ruimte om zich te ontwikkelen buiten hun eigen functie.</p>	<p><i>VGWM posities worden gegeven aan mensen met een goede achtergrond die negens anders geplaatst kunnen worden geplaatst. De afdeling is groot met enige status en macht, ze houdt zich voornamelijk bezig met het analyseren van statistieken. De VGWM manager brengt verslag uit aan een manager, die op zijn beurt weer rapporteert aan de directie.</i></p>
<p>Pro-actief</p>	<p><i>De leiding erkent volledig het belang van geteste vaardigheden op het werk. De werknemers zijn er trots op hun vaardigheden te kunnen demonstreren in werkbeoordelingen. Sommige trainingsbehoeften worden door de werknemers aangegeven.</i></p>	<p><i>VGWM wordt gezien als een belangrijke baan voor “hoogvliegers”. VGWM advies wordt gewaardeerd door de lijn. Alle senior mensen op de werkvoer moeten VGWM ervaring hebben. De VGWM manager rapporteert direct aan de directeur van het bedrijf.</i></p>
<p>Genererend</p>	<p><i>Interpersoonlijke vaardigheden zijn even belangrijk als technische vaardigheden. Vaardigheidsontwikkeling wordt gezien als een oneindig proces. Werknemers vragen om training en vormen een volledig deel van het proces.</i></p>	<p><i>VGWM verantwoordelijken zijn verspreidt over het gehele bedrijf. Als er een VGWM afdeling is, is het klein maar machtig. ZE hebben een gelijkwaardige positie ten opzichte van andere afdelingen.</i></p>

4. Hearts and Minds

Niveau	VGWM bijeenkomsten (P)	
Pathologisch	<i>Als er een bijeenkomst is wordt dit gezien als een verspilling van tijd. Ze worden geleid door de baas of een supervisor en worden beschouwd als een formaliteit. Het gesprek gaat vaak over sport en auto's (P1)</i>	
Reactief	<i>Bijeenkomsten worden slecht bijgewoond en zijn niet populair bij de werknemers. Ze bieden een kans om mensen de schuld te geven van incidenten en een standaard reactie op een ongeval te formuleren. Toolbox bijeenkomsten gaan vaak over kwesties die niet werk gerelateerd zijn (P2)</i>	
Berekenend	<i>Bijeenkomsten worden gezien als standaard, maar bieden weinig interactie tussen werknemers en supervisors. De regelmatig ingeroosterde bijeenkomsten zijn zeer gestructureerd. Toolbox bijeenkomsten worden aan de hand van een strikte agenda geleid (P3).</i>	
Pro-actief	<i>Bijeenkomsten worden ervaren als een echte gelegenheid voor interactie met het gehele bedrijf. Op lagere niveaus zijn alle bijeenkomsten gericht op VGWM en worden gebruikt om problemen te identificeren voor ze optreden (P4)</i>	
Genererend	<i>Bijeenkomsten kunnen door elke werknemer worden belegd en verlopen in een ontspannen sfeer. Management neemt op uitnodiging deel. Toolbox meetings zijn kort en erop gericht dat iedereen voorbereid is op mogelijke problemen (P5)</i>	

4. Hearts and Minds

	VBS c: De identificatie van de gevaren en de beoordeling van risico's van zware ongevallen	
De identificatie van de gevaren en de beoordeling van de risico's van zware ongevallen: de vaststelling en de toepassing van procedures voor de systematische identificatie van de ongewenste gebeurtenissen die tot zware ongevallen kunnen leiden die zich bij normale en abnormale werking kunnen voordoen en de beoordeling van de kans op en de omvang van die ongevallen		
<p>In de cultuur surveys komt dit element niet vaak voor. Toch is ook hier duidelijk herkenbaar of binnen het bedrijf veiligheid een belangrijke plaats inneemt. Juist dit element is essentieel om de gevaren te identificeren. Het zwak uitvoeren van dit element veronderstelt een onderschatting van de risico's.</p> <p>Is de werkvloer betrokken bij de uitvoering.</p> <p>Verder is hier belangrijk hoe over de resultaten van veiligheidsstudies wordt omgegaan: worden de de maatregelen uitgevoerd, zijn de resultaten bekend bij management én werkvloer?</p>		
2.1.3	Procedures zijn geïmplementeerd	
2.1.5	Maatregelen zijn geïmplementeerd	Opvolging van actiepunten is tijdig en management houdt vinger aan de pols.
2.3.4	Uitvoering gebeurt door een multidisciplinair team	Werkvloer is betrokken

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS c

Niveau	
Pathologisch	Veiligheidsstudies worden niet uitgevoerd.
Reactief	Een aantal veiligheidsstudies is uitgevoerd maar niet op eigen initiatief. De studies worden gedaan als het moet. De werkvloer is er niet bij betrokken. Acties blijven beperkt tot het wettelijk minimum of op aangeven van leverancier. Diepgang van studies is beperkt, slordig uitgevoerd, acties blijven liggen
Berekenend	Veiligheidsstudies worden uitgevoerd, eerder beperkt dan zeer uitgebreid. Risico inschatting (kans en effect) soms te licht en wordt aangepast als dat beter uitkomt. De werkvloer is soms betrokken bij studies maar dat is niet standaard. Acties worden bepaald en uitgevoerd. Er is geen strakke planning voor de uitvoering en geen controle op afronding. Acties kunnen lang blijven liggen.
Pro-actief	Veiligheidsstudies worden uitgevoerd, eerder zeer uitgebreid dan beperkt. Deze studies worden periodiek herhaald. Risico inschatting is conservatief, aan de veilige kant. De werkvloer is hierbij standaard betrokken. Acties worden bepaald, tijdig uitgevoerd en geëvalueerd. De documentatie is op orde en snel beschikbaar. Manager weet wat er speelt aangaande veiligheidsstudies en houdt vinger aan de pols De PDCA loop is gesloten
Genererend	Als pro-actief Voordurend anticiperen en vooruitlopen op ontwikkelingen in veiligheidstechniek. Niet alleen reageren op nieuwe kennis maar deze ook zelf genereren.

4. Hearts and Minds

VBS d: De beheersing van de uitvoering		
De vaststelling en de toepassing van procedures en instructies voor de beheersing van de veiligheid bij de bedrijfsvoering, met inbegrip van het onderhoud van de installaties en de tijdelijke onderbrekingen;		
<p>In cultuur surveys krijgt dit onderdeel veel aandacht. In element gaat het vooral om de keuzes die gemaakt worden tussen productie en veiligheid. Worden veiligheidsregels en procedures gevolgd of worden die ervaren als vertraging en/of onmogelijk uitvoerbaar. Of worden ze niet begrepen. Is het normaal om productiviteit en kwaliteit een hogere prioriteit te geven dan veiligheid. Houden leidinggevenden toezicht en corrigeren ze of laten ze de boel maar lopen (gedoogcultuur). Hoe gaan collega's onder elkaar daar mee om. Durf je als operator de fabriek stil te leggen? Hoe gaat de leiding om met veiligheidssuggesties van medewerkers. Worden de installaties en veiligheidsvoorzieningen adequaat onderhouden en worden overbrugde of kapotte beveiligingen zo snel mogelijk hersteld.</p> <p>Gerelateerde vragen uit Hearts and Minds:</p> <p>I. Werkplanning inclusief werkvergunningen J. werkplek veiligheidstechnieken K. wat is het doel van procedures</p>		
3.2/3.3	Er zijn procedures en instructies waarin wordt aangegeven welke technische / organisatorische maatregelen getroffen moeten worden	Belangrijk is om te weten of deze procedures ook worden gevolgd
3.2.1 -3.2.3	Onderhoud, testen en calibreren van kritische instrumentatie is geborgd en op schema	
3.4	Er is een systeem voor toezicht op veilige uitvoering van het werk	Observatierondes hebben voldoende diepgang. Mensen durven elkaar aan te spreken op onveilig gedrag en dat wordt gerapporteerd
3.5.4	Men houdt zich aan de procedures en instructies voor de uitgifte van werkvergunningen	
3.6.1	Er wordt toegezien op de veilige uitvoering van het werk	

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS d

Niveau	
Pathologisch	<p>Procedures (als die er zijn) en werkvergunningen worden als lastig en overbodig ervaren. Gebruik van PBM's is geen voorschrift.</p> <p>Veiligheid is zorg voor je zelf en niet voor anderen.</p> <p>Preventief onderhoud van installatie en beveiligingen is minimaal. Beveiligingen worden overbrugd of na storing niet gerepareerd. Geen visie.</p>
Reactief	<p>Procedures worden van boven af opgelegd. Het gebruik van procedures en werkvergunningen is wisselend. Vaak slordig gebruik.</p> <p>Medewerkers van contractors worden niet of onvoldoende begeleid: geen toezicht op maatregelen en juist begrip.</p> <p>Veel procedures zijn niet up to date of dekken de lading niet. Worden aangepast na incidenten of na inspectie door overheid. Dit wordt niet door hun zelf gesignaleerd.</p> <p>Gebruik van PBM's is wel voorgeschreven maar discipline is laag. Mensen spreken elkaar niet aan op onveilig gedrag.</p> <p>Onderhoud is vaak beperkt tot wettelijke voorschriften en voorschriften leverancier.</p> <p>Afstel kan ontstaan door productiedruk. Hier maakt niemand zich druk om.</p> <p>Reductie van het onderhoudsbudget zonder analyse. Korte termijn visie</p> <p>Good house keeping structureel onvoldoende</p>
Berekenend	<p>Procedures en werkvergunningen vormen een belangrijk onderdeel in het bereiken van veiligheid. Soms alles willen dicht timmeren met procedures. Het werken volgens procedure is verplicht, de inbreng van de werkvloer is mondjesmaat.</p> <p>Onderhoud van veiligheidskritische delen komt tot stand op basis van zelf bepaalde criteria (veiligheid, milieu, kosten etc). Veiligheidskritische delen worden benoemd.</p> <p>Onderhoud wordt uitgevoerd en geregistreerd maar uitstel kan ontstaan door productiedruk.</p>

4. Hearts and Minds

Pro-actief	<p>Procedures en werkvergunningen vormen een belangrijk onderdeel in het bereiken van veiligheid met een belangrijke inbreng vanuit de gebruiker.</p> <p>Onderhoud wordt zodanig gepland dat dit altijd doorgang kan vinden ondanks productiedruk. Onderhoudschema's worden aangepast op basis van evaluatie en analyse.</p>
Genererend	<p>Voortdurend werken aan verbetering kwaliteit en gebruik van de systemen waarbij alle disciplines betrokken zijn.</p>

4. Hearts and Minds

Niveau	Werkplanning inclusief werkvergunningen, reisplanning (I)	Werkplek veiligheidstechnieken (J)
Pathologisch	<i>Er is geen VGWM planning en weinig planning in het algemeen. Het plannen van werk concentreert zich op de snelste en goedkoopste voltooiing van het werk.</i>	<i>Werkplek veiligheidstechnieken worden niet gebruikt. "Pas maar op jezelf".</i>
Reactief	<i>De VGWM planning is gebaseerd op wat in het verleden fout is gegaan. Er is een informeel werk planningsproces dat gericht is op de tijd die nodig is voor een klus</i>	<i>Na een incident wordt een standaard werkvloer gevaren management techniek ingekocht. Na hun eerste introductie wordt weinig systematisch gebruik gemaakt van dergelijke technieken.</i>
Berekenend	<i>Er ligt veel nadruk op geveanalyse en werkvergunningen. Er wordt weinig gebruik gemaakt van feedback van incidenten om de planning te verbeteren. Men gelooft dat 'het systeem' goed werkt en incidenten zal voorkomen</i>	<i>Een commercieel beschikbare veiligheidstechniek is geïntroduceerd om te voldoen aan de eisen van het managementteam. In het bezit zijn van deze techniek leidt tot weinig actie. Het aantal rapporten worden gebruikt om aan te tonen dat het systeem werkt.</i>
Pro-actief	<i>Werk en VGWM zaken zijn geïntegreerd in de planning. Plannen worden uitgevoerd en er is enige evaluatie van de effectiviteit van de planning door supervisors en lijn management.</i>	<i>Werkveiligheids- analyses en observatietechnieken worden geaccepteerd door de werknemers als voor hun eigen bestwil. Zij denken dat deze methoden standaard praktijk zijn. Werknemers en supervisors vertellen elkaar over risico 's.</i>
Genererend	<i>Er is een grondig planningsproces waarin geanticipeerd wordt op problemen en het bestaande proces opnieuw wordt bekeken. De meeste planning wordt aan de werknemers toevertrouwd. Er is minder papier, meer denken en het planningsproces is goed bekend en besproken</i>	<i>Werkveiligheidsanalyses wordt als een werkvloer risico management techniek vaak herzien op basis van een vastgesteld proces.</i>

4. Hearts and Minds

Niveau	Wat is het doel van procedures? (K)	
Pathologisch	<i>Het bedrijf maakt VGWM procedures alleen als het echt noodzakelijk is. Ze worden gezien als activiteitsbeperkingen om rechtszaken of schade aan bedrijfsmiddelen te vermijden.</i>	
Reactief	<i>Het doel van VGWM procedures is herhaling van individuele incidenten te voorkomen. Ze worden vaak geschreven als reactie op ongevallen en hun algehele effect in detail wordt niet overwogen.</i>	
Berekenend	<i>Er zijn veel VGWM procedures, die dienen als barrières om incidenten te voorkomen. Enkele VGWM procedures worden vervangen door training en vakkundigheidsvereisten</i>	
Pro-actief	<i>VGWM procedures laten de beste manier van werken zien, maar worden soms als ongemakkelijk ervaren door vakkundige werknemers. Er zijn inspanningen om regels en procedures te verwijderen die moeilijk op te volgen zijn.</i>	
Genererend	<i>Er is vertrouwen in het personeel, dat zij situaties herkennen waar regels moeten worden uitgedaagd. Niet naleven van de VGWM procedures gaat volgens duidelijk aangegeven kanalen. Procedures worden continu verfijnd voor efficiëntie</i>	

4. Hearts and Minds

	VBS e: De wijze waarop wordt gehandeld bij wijzigingen	
De vaststelling en de toepassing van procedures voor de planning van wijzigingen met betrekking tot de inrichting of onderdelen daarvan dan wel met betrekking tot het ontwerpen van een nieuw procédé		
Alhoewel dit element in de cultuur surveys zelden onder de loep wordt genomen is dit onderdeel van wezenlijk belang in de cultuur. Het niet consequent stilstaan bij de veiligheidsimplicaties van wijzigingen is een teken van onderwaardering van veiligheid t.o.v. productie.		
4.3.1	Bij een wijziging worden alle stappen doorlopen met name de stap beoordeling veiligheidsimplicaties en autorisatie	Geldt ook voor overbruggingen
4.6.3	De wijziging is gecommuniceerd binnen de organisatie	Bekend op de werkvloer

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS e

Niveau	
Pathologisch	Wijzigingen worden uitgevoerd zonder de gevolgen m.b.t. VGWM te beoordelen.
Reactief	Wijzigingen moeten volgens procedure worden beoordeeld op VGWM aspecten maar de procedure wordt niet consequent gebruikt. De werkvloer is er niet bij betrokken.
Berekenend	Wijzigingen volgen de procedure. De werkvloer is er soms bij betrokken maar dat is niet standaard. Acties worden bepaald en uitgevoerd. Er is geen strakke planning voor de uitvoering en afronding. Acties kunnen lang blijven liggen.
Pro-actief	Wijzigingen worden uitgebreid beoordeeld op VGWM aspecten. De werkvloer is hierbij standaard betrokken. Acties worden bepaald, tijdig uitgevoerd en geëvalueerd. De documentatie is op orde en snel beschikbaar. Manager weet wat er speelt aangaande wijzigingen en houdt vinger aan de pols De PDCA loop is gesloten
Genererend	Als pro-actief Voordurend anticiperen en vooruitlopen op ontwikkelingen in veiligheidstechniek. Niet alleen reageren op nieuwe kennis maar deze ook zelf genereren.

4. Hearts and Minds

	VBS f. de planning voor noodsituaties	
De vaststelling en de toepassing van procedures voor de systematische identificatie van noodsituaties alsmede het uitvoeren, oefenen en toetsen van noodplannen en de daartoe strekkende opleiding van betrokken werknemers. De opleiding geldt voor de werknemers in de inrichting, met inbegrip van de in de inrichting werkzame werknemers van aannemers en onderaannemers.		
Dit element wordt in cultuur surveys zelden onder de loep genomen. Tekortkomingen op dit element zijn een signaal van onderschatten van de risico's.. Immers het gaat al zo lang goed.		
5.3.1	Eigen personeel en personeel van derden zijn bekend met diverse alarmfasen en hoe te handelen	
5.6	Er wordt regelmatig geoefend met een reëel scenario	

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS f

Niveau	Niveau inschatting op basis van NIM beoordeling
Pathologisch	Scenario's zijn niet bekend. Lage risico inschatting. Geen afstemming met overheidsbrandweer. Bij calamiteit gaat het redden van de installatie voor het redden van de mensen
Reactief	Wacht af wat de overheid (brandweer) zegt
Berekenend	Bij een calamiteit neemt de operator risico's om het bedrijf te 'redden' en wijkt af van de noodprocedure
Pro-actief	Regelmatig oefenen calamiteit met hulpverleningsdiensten.
Genererend	

4. Hearts and Minds

	VBS g: Het toezicht op de prestaties	
<p>De vaststelling en de toepassing van procedures voor de permanente beoordeling van de inachtneming van de doelstellingen van het beleid ter voorkoming van zware ongevallen en van het veiligheidsbeheerssysteem, alsmede de invoering van regelingen voor onderzoek en correctie bij het niet in acht nemen daarvan. Tot deze procedures behoren het systeem voor de melding van zware ongevallen en bijna ongevallen, met name die waarbij de beschermende maatregelen hebben gefaald, het onderzoek daarnaar en de nazorg, een en ander op grond van ervaringen uit het verleden</p>		
<p>Ook dit element staat centraal in cultuur surveys. Vragen richten zich op openheid en vertrouwen onder elkaar en naar de andere lagen in de organisatie.</p> <p>Worden (bijna) ongevallen gerapporteerd? Durven de medewerkers dat of heeft dat geen nut. Wordt het grondig onderzocht. Hoe reageert dan het management?</p> <p>Worden ook de “kleine” afwijkingen gebruikt om te leren of vindt men dat onzin.</p> <p>Is het normaal door te lopen als een ander zich onveilig gedraagt, of wordt men daarop aangesproken!</p> <p>Gerelateerde vragen uit Hearts and Minds:</p> <ul style="list-style-type: none"> D. Wie veroorzaakt volgens het management ongevallen L. Incident/ongeval meldingen, onderzoek en analyse M. Risico en onveilige handeling rapporten N. Wat gebeurt er na een ongeval? Is de feedback loop gesloten O. Wie controleert VGWM op dagelijkse basis <p>Dit onderwerp is verder uitgewerkt in: “Herkennen van cultuurelementen in het leren van (bijna) ongevallen”</p>		
6.3	Veiligheidsrondgangen worden gehouden met het doel om te controleren of medewerkers beschikken over de vereiste parate kennis en of vastgestelde procedures worden uitgevoerd	Alle lagen zijn betrokken bij de uitvoering Men durft elkaar aan te spreken Zaken worden gerapporteerd
6.5 - 6.6	Ongevallen worden gemeld, geregistreerd, onderzocht en maatregelen worden getroffen	Analyse heeft voldoende diepgang en leidt tot maatregelen
6.5.6-6.5.7	Communicatie over storingen en (bijna) ongevallen vindt plaats	Alle lagen

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS g

Niveau	
Pathologisch	<p>Bijna incidenten zijn stoere verhalen. Als het jezelf overkomt heb je pech. Incidenten worden het liefste intern binnen de afdeling gehouden.</p> <p>Onveilige situaties worden niet herkend.</p>
Reactief	<p>Er is een systeem voor incidenten: melding, registratie en onderzoek, maar dat wordt niet altijd gebruikt. Incidenten worden het liefste intern binnen de afdeling gehouden. Mensen proberen hun eigen straatje schoon houden. Er wordt niet van geleerd.</p> <p>Onveilige situaties worden wel gezien maar er volgt geen actie. Het gaat meestal wel goed. Tot dat....</p>
Berekenend	<p>Er is een formeel systeem voor incidenten: melding, registratie en onderzoek. Procesafwijkingen blijven meestal buiten het systeem.</p> <p>Men wil er wel van leren maar het onderzoek beperkt zich tot de directe oorzaken. Het leren is beperkt en afwijkingen blijven zich herhalen.</p> <p>Er wordt wel “geturft” maar een dieper onderzoek ontbreekt. Bij de poort staat een registratiebord, maar aannemer incidenten tellen niet mee. Informatie over incidenten is wel beschikbaar maar de werkvloer wordt weinig actief betrokken.</p> <p>Bijna incidenten worden geanalyseerd maar de risico inschatting is vaak laag ondanks het voorkomen van een bijna-situatie</p>
Pro-actief	<p>(Bijna) ongevallen, onveilige situaties worden door iedereen gemeld. Men spreekt elkaar aan op afwijkingen. Analyse en opvolging is systematisch (loop gesloten) en wordt gecommuniceerd bedrijfsbreed. Management laat zich horen en zien op de werkvloer.</p> <p>KPI's worden gebruikt om de prestaties te verbeteren</p>

4. Hearts and Minds

Niveau	Wie veroorzaakt volgens het management een ongevallen ? (D)	Incident/ongeval meldingen, onderzoek en analyses (L)
Pathologisch	<i>Individueen krijgen de schuld. Gedacht wordt dat ongevallen bij het werk horen. Degenen die direct bij ongevallen betrokken zijn, worden hiervoor verantwoordelijk geacht.</i>	<i>Veel incidenten worden niet gemeld. Alleen serieuze ongevallen worden onderzocht. In analyses wordt er niet gekeken naar menselijke factoren of verder dan wettelijk wordt vereist. De prioriteit is het bedrijf en haar winsten te beschermen.</i>
Reactief	<i>Er zijn pogingen om mensen die vaak ongelukken hebben te verwijderen. Het heersende idee is dat ongevallen vaak een kwestie zijn van 'pech hebben'. Management denkt dat de problemen worden veroorzaakt door de lagere niveaus binnen de organisatie.</i>	<i>Er is een informeel rapportage systeem. Onderzoek van incidenten richt zich alleen op de directe oorzaken. Een hoop papierwerk is om te laten zien dat een onderzoek heeft plaatsgevonden. Het gaat er in onderzoeken om de schuldige te vinden. Er is weinig systematische opvolging en eerdere vergelijkbare gebeurtenissen worden niet bekeken.</i>
Berekenend	<i>Defecte machines, onvoldoende onderhoud en mensen worden gezien als oorzaken van incidenten. Er zijn pogingen om de blootstelling aan incidenten te verminderen. Ongevallen worden afgeschoven op "Het Systeem".</i>	<i>Er zijn procedures voor het onderzoeken van incidenten die grote hoeveelheden data en actiepunten produceren, maar kansen om de echte kwesties aan te pakken worden vaak gemist. Oplossingen concentreren zich op lokale kwesties. Verbeterende acties concentreren zich op extra training en procedurele oplossingen</i>
Pro-actief	<i>Management kijkt naar het hele VGWM systeem, inclusief de processen en procedures wanneer men de oorzaken van ongevallen overweegt. Ze geven toe dat het management zelf ook deels verantwoordelijk is.</i>	<i>Er zijn getrainde incidentonderzoekers, met systematische opvolging om te controleren of benodigde veranderingen ook gemaakt zijn en worden behouden. Rapporten worden over het gehele bedrijf verspreid om het geleerde te delen. Er is weinig creativiteit in het uitzoeken hoe de onderliggende problemen activiteiten zouden kunnen beïnvloeden.</i>
Genererend	<i>De schuldvraag is geen kwestie. Management accepteert verantwoordelijkheid t.a.v. wat zij persoonlijk hadden kunnen doen aan het verwijderen van onderliggende oorzaken. Ze kijken vanuit een breed perspectief naar VGWM, de algehele interactie van mensen en systemen.</i>	<i>Onderzoek en analyse is gebaseerd op een goed begrip van het ontstaan van ongevallen. Problemen worden geïdentificeerd door informatie te verzamelen van een groot aantal incidenten. Opvolging is systematisch om te controleren of verandering plaatsvindt en wordt gehandhaafd</i>

4. Hearts and Minds

Niveau	Risico en Onveilige handeling rapporten (M)	Wat gebeurt er na een ongeval? Is de “feedback loop” gesloten? (N)
Pathologisch	<i>Er zijn geen risico of onveilige handeling rapporten</i>	<i>Na een ongeval wordt er vooral gekeken naar het personeel dat erbij betrokken was. Ze worden vaak ontslagen. Het gaat erom de schade te beperken en weer aan het werk te gaan.</i>
Reactief	<i>Rapporteren van risico's en onveilige handelingen is eenvoudig en feitelijk. Men concentreert zich op het bepalen wie of wat de situatie heeft veroorzaakt. Het bedrijf gaat niet na welke acties worden genomen nadat de rapporten zijn ingediend.</i>	<i>Lijn management is geïrriteerd door 'stomme' ongevallen. Na een ongeval worden onderzoeksrapporten, als het kan worden voorkomen niet de lijn opgestuurd. Het management stuurt waarschuwingsbrieven</i>
Berekenend	<i>Risico's en onveilige handelingen rapportages volgens een vaste manier voor categorisering en documentatie van observaties. Het aantal meldingen is waar het om gaat. Het bedrijf vereist volledig ingevulde formulieren zonder weglatingen. Management stelt doelen op basis van het aantal meldingen</i>	<i>Op de werkvloer rapporteert men zijn eigen incidenten, maar houdt men afstand tot aannemer incidenten. Top management wordt boos als ze van een incident horen - “Wat betekent dit voor onze statistieken”.</i>
Pro-actief	<i>Risico's en onveilige handeling rapportage kijkt meer naar waarom dan alleen wat en waar. Snelle rapportage is normaal. Management zet doelen aangaande de kwaliteit van rapporten en de opvolging van acties.</i>	<i>Management is teleurgesteld, maar vraagt hoe het met de betrokkenen gaat. Onderzoek richt zich op onderliggende oorzaken en de resultaten worden op supervisor niveau teruggekoppeld</i>
Genererend	<i>Op alle niveaus in de organisatie wordt de informatie uit de risico's en onveilige handeling meldingen actief en op dagelijkse basis gebruikt</i>	<i>Top management wordt gezien onder de mensen die betrokken zijn direct na een incident. Ze tonen persoonlijke interesse in individuen en het onderzoeksproces. Werknemers voelen zich persoonlijk betrokken bij andermans incidenten.</i>

4. Hearts and Minds

Niveau	Wie controleert VGWM op dagelijkse basis? (O)	
Pathologisch	<i>Er is hier geen formeel systeem voor controle van VGWM problemen op dagelijkse basis. Individuen worden geacht voor zichzelf te zorgen.</i>	
Reactief	<i>Er wordt op vertrouwd dat specialisten van buitenaf problemen in de gaten houden. Oppervlakkige controles worden gedaan door lijn supervisors/management als ze op bezoek komen, meestal na incidenten of inefficiënties. Er is geen formeel systeem voor opvolging.</i>	
Berekenend	<i>Activiteiten op locatie worden regelmatig door de lijn op VGWM kwestie gecontroleerd, maar niet op dagelijkse basis. Inspecties richten zich op het volgen van de procedures</i>	
Pro-actief	<i>Supervisors stimuleren teams om zelf VGWM controles uit te voeren. De rondgangen van managers worden als oprecht gezien. Afdelingen controleren bij elkaar, managers en supervisors zijn hierbij betrokken.</i>	
Genererend	<i>Iedereen controleert op VGWM risico's, waarbij men op zichzelf en op andere let. Controle door supervisors is grotendeels onnodig.</i>	

4. Hearts and Minds

	VBS h: audits en beoordeling	
De vaststelling en de toepassing van procedures voor de systematische periodieke evaluatie van het beleid ter voorkoming van zware ongevallen en van de doeltreffendheid en de deugdelijkheid van het veiligheidsbeheerssysteem als mede voor de met documenten gestaafde analyse door de directie van de resultaten van het gevoerde beleid, van het veiligheidsbeheerssysteem en van de actualisering daarvan		
Gerelateerde vragen uit Hearts and Minds: Q. audits en reviews R. benchmarking, trends en statistieken		
7.1.1	Er worden periodiek interen audits uitgevoerd	
7.1.2	Het doel van de audit omvat tenminste een controle op de werking van VBS elementen en realisatie van het PBZO	Audit moet voldoende diepgang hebben
7.3.1	De directie beoordeling vindt conform procedure plaats	
7.4.1	Er is een bewaakte actiepuntenlijst naar aanleiding van geconstateerde afwijkingen	Acties worden ook uitgevoerd
7.5	Uitkomsten van de directiebeoordeling worden richting organisatie beoordeeld	

4. Hearts and Minds

Cultuur niveaus VBS h

Niveau	
Pathologisch	Audits worden niet uitgevoerd. Er is geen systeem wat geaudit kan worden.
Reactief	Het veiligheidsronde wordt gezien als audit. Er zijn geen specifieke audits op het VBS. Audits zijn voornamelijk gericht op kwaliteit en financiën
Berekenend	Audits worden uitgevoerd voor het VBS. Een meerjarenplan om het gehele VBS systematisch te auditen ontbreekt meestal. Niet alle VBS elementen worden geaudit. Vaak milde beoordeling waarbij niet wordt doorggevraagd naar basisoorzaken. Afronding acties kan lang duren tenzij het een bedreiging is voor het certificaat.
Pro-actief	Planning, uitvoering, rapportage, analyse, acties en voortgangcontrole is in orde.
Genererend	Als proactief analyse van onderliggende oorzaken van geconstateerde afwijkingen

4. Hearts and Minds

Niveau	Q (audits en reviews)	R (benchmarking, trends en statistieken)
Pathologisch	<i>Er wordt niet van harte meegewerkt aan wettelijke VGWM inspectie vereisten. Controles zijn voornamelijk financieel gericht. VGWM controles zijn ongestructureerd en komen allen na grote ongevallen voor.</i>	<i>Men voldoet aan de wettelijke VGWM rapportage vereisten maar weinig mer dan dat. Benchmarking doet met alleen met betrekking tot de financiën en productie</i>
Reactief	<i>VGWM audits worden als onontkomelijk geaccepteerd, vooral na een ernst of gataal ongeval. Er is geen schema voor audits en reviews en deze worden ook gezien als een straf</i>	<i>Management maakt zich zorgen over de kosten van ongevallen en de positie van het bedrijf in de 'league tables. Statistieken laten allen de directe oorzaken van ongevallen zien.</i>
Berekenend	<i>Er is een regelmatig gepland VGWM audit programma. Het concentreert zich op de bekende hoge risico gebieden. Managers controleren graag een ander, maar zelf gecontroleerd worden vinden ze minder leuk. Audits zijn gestructureerd in termen van management systemen</i>	<i>Benchmarking komt voor bij een grote variatie aan industriële data. Managers laten publiekelijk veel data zien in de gehele organisatie. Er wordt geconcentreerd op huidige problemen die objectief gemeten kunnen worden en samengevat door middel van nummers.</i>
Pro-actief	<i>Er is een uitgebreid audit programma waarin kruislings controleren binnen de organisatie is opgenomen. Management en supervisors realiseren dat zijn hulp van buitenaf wellicht niet het best kunnen beoordelen. Audits worden gezien als positief, zelfs al zijn ze pijnlijk.</i>	<i>Er is een streven om de beste te zijn in de industrie en dit wordt gevoed door het management. Men zoekt naar leidende indicatoren, analyseert trends, begrijpt ze en gebruikt ze om strategie aan te passen. Bevindingen worden aan supervisors doorgegeven.</i>
Genererend	<i>VGWM aspecten worden geïntegreerd in het audit systeem, dat soepel verloopt en goede follow up kent. Er wordt continu informeel gezocht naar problemen die niet voor de hand liggen, gebruik makend van hulp van buitenaf als dat nodig is. Audits focussen zich op het gedrag zowel als op de hardware en systemen.</i>	<i>Er wordt ook buiten de eigen industrie gekeken. Hierbij wordt gebruik gemaakt van zowel 'harde'(resultaten) als 'zachte'(processen) beoordelingen. Alle niveaus in de organisatie zijn betrokken bij het identificeren van actiepunten voor verbetering.</i>