

Vijf cultuurniveaus kunnen worden gerelateerd aan het veiligheidsmanagementsysteem volgens ISO 45001 (Jan Dillen)

	ISO 45001:2018	Veiligheidscultuur volgens Hearts & Minds
	4. Context	In de contextanalyse wordt gekeken naar de interne en externe aspecten die van belang zijn bij het veiligheidsbeleid. Bij pathologische culturen wordt intern gedacht: de organisatie kan de omgeving bepalen en de organisatie weet best hoe men veilig moet werken. De reactieve cultuur reageert enkel op de externe omgeving 'omdat het moet'. Men doet aan veiligheid 'omdat het moet'. De calculatieve organisatie kijkt zowel intern (inside-out) als extern (outside-in) omdat dit voordelen oplevert. Bij pro-actieve en generatieve culturen is er een externe gerichtheid, zowel naar klanteneisen als naar noden en verwachtingen van belanghebbenden. Men leert van de keten via leveranciers (machines, PBM's), collega's en ook van klanten. Innovatie op gebied van veiligheid staat centraal. Veiligheid is ingebed in de strategie.
	4.1 Inzicht in de organisatie en haar context	
	4.2 Inzicht in de behoeften en verwachtingen van de betrokken partijen	
	4.3 Het toepassingsgebied van het veiligheidsmanagementsysteem vaststellen	Een veiligheidsmanagementsysteem legt vast hoe processen worden beheerd op vlak van veiligheid. Het opgebouwde en geïmplementeerde systeem is daarbij gebaseerd op de PDCA-cirkel. Een veiligheidsmanagementsysteem is zeer geschikt voor calculatieve culturen met duidelijk vastgelegde processen en de veiligheidsaspecten hierin. Proactieve organisaties hebben een goed werkend veiligheidsmanagementsysteem dat volledig is geïmplementeerd in de dagdagelijkse activiteiten. Bij generatieve culturen wordt dit meer uitgedragen in de keten naar leveranciers, onderaannemers of klanten. Generatieve organisaties beperken zich geenszins tot het voldoen aan de norm, maar richten zich naar de 'best-in-class'. Benchmarking op gebied van veiligheid is voor de generatieve organisatie een mogelijkheid tot verbeteren.
	4.4. Veiligheidsmanagementsysteem	
	5. Leiderschap	
	5.1 Leiderschap en betrokkenheid	De veiligheidscultuur van een organisatie weerspiegelt zich naar de in- en externe context en naar de belanghebbenden in de mate dat de hoogste leiding zichtbaar en overtuigd betrokken is ten aanzien van het verhogen van veiligheid en het minimaal voldoen aan de wetgeving. De mate van betrokkenheid van de hoogste leiding is een goede maat en mogelijkheid tot meting van de veiligheidscultuur. Pathologische organisaties hebben hier geen boodschap aan: de leiding heeft andere zaken te doen dan zich bezig te houden met veiligheid. Bij organisaties met een reactieve of calculatieve veiligheidscultuur is er betrokkenheid vanuit de leiding bij veiligheid, doch beperkt deze betrokkenheid zich tot het strikt minimum dat nodig is om te voldoen aan de verwachtingen van de belanghebbenden. Veiligheid is belangrijk doch enkel als er iets te bespreken valt. Bij proactieve en generatieve organisaties staat veiligheid centraal in het leiderschap. Veiligheid wordt bij elke gelegenheid door de leidinggevende ter sprake gebracht.
	5.2 Beleid	Bij de opmaak van het veiligheidsbeleid legt de organisatie uit welk doel ze voor ogen heeft op vlak van veiligheid en licht ze toe op welke wijze en met welke middelen ze dit doel wenst te bereiken. Bij een pathologische en reactieve organisatie is de opmaak van de beleidsverklaring een formaliteit zonder toegevoegde waarde. Organisaties met een duidelijke missie en visie op vlak van veiligheid, maken wel werk van de opmaak van een geschikte beleidsverklaring. Deze visie wordt gedeeld in de organisatie, maar ook naar de extern belanghebbenden.

	5.3 Rollen, verantwoordelijkheden en bevoegdheden in de organisatie	<p>Taken en verantwoordelijkheden in de organisatie op gebied van veiligheid moeten goed zijn vastgelegd. Ook voor het nemen van preventiemaatregelen, dienen taken en verantwoordelijkheden duidelijk te zijn vastgelegd. De mate waarin taken en verantwoordelijkheden zijn bepaald, is bepalend voor de veiligheidscultuur. Bij pathologische en reactieve organisaties wordt veiligheid toegewezen aan de preventieadviseur. In hogere niveaus nemen de leden van de hiërarchische lijn deze taken ter harte en wordt de preventieadviseur betrokken in functie van zijn specifieke expertise.</p> <p>Functiebeschrijvingen geven duidelijkheid over de taken en verantwoordelijkheden. Bij pathologische organisaties zijn er geen functiebeschrijvingen aanwezig. Bij reactieve en calculatieve organisaties wordt veiligheid eerder beperkt opgenomen. Bepaalde taken en verantwoordelijkheden zijn niet voorzien in de functiebeschrijving en hierdoor is het niet steeds duidelijk wie wat dient te doen. Bij proactieve en generatieve cultuurniveaus wordt veiligheid in elke functiebeschrijving duidelijk beschreven.</p>
	5.4 Participatie en consultatie	<p>Pathologische organisaties hebben het moeilijk met participatie en consultatie. Veiligheid wordt bepaald door de directie en niemand anders. Reactieve organisatie maken een participatieve risicoanalyse op en geven toolboxmeetings, omdat het vereist is of omdat het moet. Calculatieve culturen bekijken de voordelen: wanneer het rendeert, worden toolboxmeetings gegeven en mogen medewerkers participeren. Proactieve en generatieve culturen betrekken zowel eigen medewerkers als ketenpartijen bij het voeren van het veiligheidsbeleid, het bepalen van doelstellingen en voor de operationele beheersing via indicatoren.</p>
PLAN	6. Planning	<p>De risicobeoordeling zal na de identificatie van de risico's, deze risico's analyseren en evalueren. In functie van de evaluatie worden preventiemaatregelen – proactief – genomen. De risicobeoordeling is dus pro-actief. Pathologische en reactieve culturen hebben het moeilijk met problemen die zich nog niet hebben voorgedaan. Zij zien deze inspanningen als onnodig of als een inefficiënt gebruik van middelen. Reactieve culturen zullen de risicoanalyse aanpassen na dit incident en bijkomende opleiding en/of toolboxmeetings geven. Pro-actieve en generatieve culturen slagen erin om nieuwe risico's proactief te inventariseren en op basis van de analyse en evaluatie nieuwe preventiemaatregelen te ontwikkelen en te implementeren. Hierbij wordt participatief gewerkt met de eigen medewerkers maar ook met de keten. In de calculatieve culturen wordt de RIAEM aangepast door de teamverantwoordelijke.</p>
	6.1 Maatregelen om risico's aan te pakken en kansen te benutten	
	6.1.1 Algemeen	
	6.1.2 Identificatie van de gevaren en beoordeling van OH&S risico's	
	6.1.3 Bepaling van de wettelijke en andere eisen	
	6.1.4 Planning van acties	
	6.2 Veiligheidsdoelstellingen en planning om deze te bereiken	
DO	7. Middelen	<p>Pathologische en reactieve culturen beperken zich tot de wettelijke eisen bij ontwerp en/of aankoop van middelen: er worden enkel de wettelijke eisen opgelegd bij ontwerp of bestelling en deze wettelijke eisen worden geverifieerd bij indienstname via het indienstnameverslag.</p> <p>Proactieve en generatieve culturen schenken veel aandacht aan human factors in een vroeg stadium van de investerings- of aankoopbeslissing van middelen. Ook bij het later onderhoud wordt rekening gehouden met menselijke fouten. Hiervoor is het ontwerp en de ontwikkeling belangrijk. Zowel bij de lay-out als de inrichting van arbeidsplaatsen en arbeidsmiddelen wordt gekeken naar de ergonomische aspecten. Bovenop de wettelijke bepalingen worden ergonomische en technische specificaties voor de organisatie opgesteld.</p>
	7.1 Middelen	

	7.2 Competentie	<p>Goed opgeleide en op veiligheidsgebied competente medewerkers, is van toepassing voor zowel uitvoerende medewerkers tot leidinggevend.</p> <p>Pathologische organisaties zullen het moeilijk vinden om trainingen te rechtvaardigen die verder gaan dan de wettelijk verplichte instructies. Reactieve organisaties geven opleidingen na een incident, maar deze opleidingen zijn niet pro-actief om veiligheidsproblemen te voorkomen. Calculatieve organisaties schatten de normaal te verwachten competenties in en voorzien in deze opleidingen. Proactieve en generatieve culturen gebruiken de kennis van de eigen medewerkers en trainen deze medewerkers voor 'train de trainer'. Deze trainers-coaches geven ook opleiding in de keten.</p>
	7.3 Bewustzijn	<p>Bewustzijn en risicobewustzijn zijn twee belangrijke begrippen. Bij proactieve en generatieve culturen zijn al de medewerkers zich bewust dat ze een rol te spelen hebben op veiligheidsgebied. Bij pathologische en reactieve culturen zullen de medewerkers het tegenovergestelde stellen: veiligheid is niet voor ons maar voor de veiligheidsdienst.</p>
	7.4 Communicatie	<p>Bij de klassieke planningsvergaderingen zal er ook over veiligheid worden gecommuniceerd. Ook kunnen er veiligheidsmeetings plaatsvinden. Affiches, newsletters en flashes zijn ook voorbeelden van communicatiemiddelen, zowel in- als extern. Communicatie naar de belanghebbenden van het veiligheidsbeleid, de veiligheidsdoelstellingen, de prestaties, de incidenten, enz. hangt samen met paragraaf 7.3. bewustzijn. Het geven van de toolboxmeetings door de preventieadviseur bijvoorbeeld, is eigen aan pathologische culturen. Of het geven van een toolboxmeeting na een ongeval of incident is duidelijk een gegeven voor reactieve culturen. Nieuwsbrieven zijn gebruikelijk bij calculatieve culturen. Bij generatieve culturen is de toolboxmeeting twee richtingsverkeer: van gever naar ontvanger maar ook van ontvanger naar gever. Ook worden contractoren betrokken bij de toolboxmeeting of de vergadering.</p>
	7.5 Gedocumenteerde informatie	
DO	8. Uitvoering	
	8.1 Operationele planning en beheersing	<p>Bij lagere culturen ligt de nadruk op het werken volgens de gedetailleerd beschreven werkmethode. Er is hierbij geen ruimte voor een betrokkenheid van de werknemers of afwijking van hetgeen is voorgeschreven.</p> <p>Bij hogere cultuurniveaus zijn verplichte werkmethode beperkt. Indien ze toch bestaan, is er voldoende informatie voorhanden met de toelichting waarom deze werkmethode moet worden toegepast. Werkmethoden kunnen kritisch worden bekeken.</p>
	8.2. Beheer van veranderingen	<p>Bij het identificeren van risico's en de inschatting van deze risico's op basis van kans en gevolgen van deze verandering(en), zullen maatregelen worden genomen om deze negatieve effecten te beperken. Onbedoelde neveneffecten van de opportuniteit van de verandering, worden bij pro-actieve en generatieve culturen meegenomen en planmatig aangepakt. Reactieve culturen zullen dit niet planmatig maar ad-hoc doen, terwijl pathologische culturen niet bewust zijn van de verandering.</p>
	8.3 Outsourcing	<p>Pathologische en reactieve culturen houden zich aan het strikte minimum en zullen de risico's aan de derde partij uitbesteden. Daarbij zijn natuurlijk de risico's niet weggenomen. Calculatieve culturen zullen de nadruk leggen op veiligheidsindicatoren van de geselecteerde contractorfirma's. Pro-actieve en generatieve culturen zullen de controle over de uitbestede risico's willen behouden. Zij zullen enkel werken uitbesteden indien de</p>
	8.4 Aankoop	
	8.5 Aannemers	

		contractoren zorgvuldig geselecteerd zijn op basis van hun veiligheidsprestaties. Intense samenwerking en informatie-uitwisseling gebeurt bij deze hogere culturen. Trends in de indicatoren worden besproken tussen opdrachtgever en contractor. De contractoren worden door de opdrachtgever geïntegreerd in hun observatierondgangen.
	8.6 Paraatheid en reactie op noodsituaties	
CHECK	9. Monitoring en meting	Technieken om informatie te verzamelen over de perceptie of de attitude van de werknemers, zijn nuttig om inzicht te krijgen in de situatie in de organisatie. Ze kunnen gemeenschappelijke gedragingen bevestigen of kunnen juist verschillen tussen groepen of individuen aantonen. Acties kunnen dan worden genomen om te verbeteren. In het algemeen zijn de gebruikt tools voornamelijk geschikt voor culturen hoger dan het pathologische niveau. Bij de reactieve en calculatieve cultuur zijn anonieme enquêtes meer geschikt terwijl bij hogere pro-actieve en generatieve cultuurniveaus een open discussie over de resultaten mogelijk is. Deze discussie laat de deelnemers nadenken over het huidige en het geambieerde niveau. Dit kan als basis dienen voor verandering en verbeteracties.
	9.1 Monitoring, meten, analyse en evaluatie	
	9.2 Interne audit	Zelf nagaan of de processen voldoen op gebied van veiligheid en goede prestaties leveren, is eigen aan elk veiligheidsmanagementsysteem. Pathologische en reactieve culturen zien deze audits steeds als negatief. Zij vinden geen of weinig kandidaat interne auditors. Calculatieve culturen zullen vergelijken met andere afdelingen, met de vorige audits of met andere bedrijven in de sector. Het intern auditproces is beperkt tot de documenten en niet of minder gericht naar effectiviteit en efficiëntie. Pro-actieve en generatieve culturen zien de interne audits als sterk verbeteringsinstrument.
	9.3 Directiebeoordeling	
ACT	10. Verbetering	Leren uit incidenten en bijna-ongevallen is cruciaal voor een veiligheidsmanagementsysteem. Het onderzoek naar de onderliggende factoren kan leiden tot maatregelen om gelijkaardige incidenten en ongevallen in de toekomst te voorkomen. Bij de pathologische organisatie wordt het onderzoek beperkt tot een individuele schuldvraag. Lagere cultuurniveaus beperken het ongevals- en incidentenonderzoek tot de directe oorzaken. Onderliggende oorzaken komen maar beperkt aan bod. Bij reactieve culturen wordt het onderzoek uitgevoerd door de preventieadviseur met beperkte betrokkenheid. Calculatieve organisaties beperken de grondige ongevalsanalyses tot grotere incidenten met grote gevolgen of ongevallen met een hoog potentieel tot ernstige verwondingen. Proactieve culturen maken gebruik van onderzoeksmethoden die ook voor kleine incidenten en bijna-ongevallen kunnen worden gebruikt. Ook wordt gebruik gemaakt van de kennis van leveranciers en contractoren bij het ongevals- en incidentenonderzoek. Bij de generatieve cultuur wordt het onderzoek niet enkel gebruikt om te leren in de organisatie maar ook wordt deze informatie gebruikt voor andere organisaties. De rapportage en registratie van ongevallen en incidenten bestaat uit de melding, de verwerking van de gegevens en het onderzoek. Bij pathologische cultuur zullen ongevallen, indien mogelijk, niet worden gemeld. Dit omdat men negatieve reacties verwacht 'de boodschapper straffen'. Bij de reactieve cultuur zal men zich beperken tot het melden van ongevallen met verlet. Calculatieve organisaties verzamelen vele gegevens, die niet zinvol zijn of niet zinvol worden gebruikt in het voorkomen van ongevallen. Bij pro-actieve en generatieve culturen zijn er een duidelijke criteria wat gemeld moet worden en hoe het onderzocht zal worden. Tevens is er een duidelijke
	10.1 Incident, niet-conformiteit en corrigerende maatregelen	
	10.2 Continue verbetering	

		blame-free en open aanpak. Iedereen weet zeer snel welke gevolgmaatregelen wanneer zullen genomen worden.
--	--	---