

Harmen Willemse (Veiligheidsladder NEN) over de veiligheidscultuur in bedrijven:

# “Veiligheid bereik je door verandering in houding en gedrag”

**Er vallen de laatste jaren steeds meer doden in de bouw. Natuurlijk, de werkdruk is na de crisis huizenhoog. Maar is dat een excuus om bijvoorbeeld niet gezekerd op een dak te staan?** ‘Tijd om houding en gedrag van werknemers onder de loep te nemen’, aldus de overheid. Een instrument als de Veiligheidsladder kan daarbij goede diensten bewijzen. Een certificatiesysteem dat steeds vaker een rol speelt bij het binnenhalen van aanbestedingen. Bovendien past de Veiligheidsladder in de ontwikkelingen rond Governance Code Veiligheid in de Bouw.

**Z**owel hij als zijn collega’s zijn niet gezekerd en er is geen steiger te bekennen. Zijn voeten rusten op een kleine richel. Of liever gezegd, op de bovenzijde van een dakraam. Breder dan 10 centimeter zal het niet zijn. Hij balanceert bovendien meer dan tien meter boven de grond, op een dak met een hoek van minstens 60 graden en ondersteunt met zichtbare moeite een tuimelraam van minstens een meter breed, inclusief triple beglazing. Zijn collega’s die vanaf een ladder naast het raam proberen bij te sturen, zijn ook niet gezekerd.

## Gebrek aan motivatie

Dit is slechts één van de verontrustende taferelen die ik de afgelopen maanden in mijn eigen woonbuurt heb gadeslagen. Hoe kan het dat we als sector nog steeds zo gemakkelijk omgaan met mensenlevens? Terwijl we best weten hoe het anders moet en cijfers van de Inspectie Sociale Zaken en Werkgelegenheid (SZW) afgelopen voorjaar nog uitwezen dat het aantal doden in de bouw blijft stijgen. Zo kwamen er in 2017 twintig mensen om. Dat zijn er vier meer dan in 2016 en elf meer dan in 2015. De exacte cijfers over 2018 zijn op het moment van verschijnen van deze Dakenraad nog niet bekend, maar de hoeveelheid koppen over ongelukken, al dan niet met dodelijke afloop, doet het ergste vermoeden.

Hoe komt het dat er ondanks alle cijfers en maatregelen toch nog regelmatig wat misgaat?

De meeste ongevallen (ook dodelijke) hangen volgens de Inspectie SZW samen met een gebrek aan motivatie, alertheid en veiligheidsbewustzijn. “Het blijkt vooral te gaan om een gebrek aan communicatie en afstemming, (gevoelde) werkdruk, niet adequaat reageren op onverwachte situaties en het ontbreken van toezicht”, aldus een artikel in Cobouw afgelopen zomer. In datzelfde verhaal zegt de inspectiedienst niet te geloven in strengere regels of hogere boetes. Een veiliger bouw begint volgens de overheid vooral bij de bouwvakkers zelf: “Na een eeuw waarin verbetering vooral werd gezocht in het veiliger maken van machines en het borgen van arbeidsveiligheid in arbozorgsystemen, is het nu tijd om ook gedrag en cultuur op de werkvloer aan te pakken”, schreef Inspecteur-Generaal van de Inspectie SZW Marc Kuipers in 2018 in het voorwoord van de ‘Staat van arbeidsveiligheid’.

## Bewust veilig werken

Hoog tijd dus om houding, gedrag en cultuur onder de loep te nemen. Ook in de daken- en gevelbranche. Maar wat betekent dit nou concreet? “Neem als voorbeeld die niet gezekerde mensen op een dak. Die hebben in de meeste gevallen vast wel valbeveiligingsmateriaal in hun bus liggen. Maar wat zorgt er nou voor dat ze dat ook echt gebruiken?” Woorden van Harmen Willemse, senior-consultant bij NEN en projectleider voor de Veiligheidsladder. Hij

Hoe kan het dat we als sector nog steeds zo gemakkelijk omgaan met mensenlevens?

## Veiligheidsladder

De Veiligheidsladder is door ProRail ontwikkeld en in 2012 gelanceerd. Na enkele jaren zocht ProRail naar een nieuwe beheerder, zodat het systeem verder kon groeien. "In juni 2016 heeft NEN het 'beheerdersstokje' overgenomen en heeft het systeem die ruimte gekregen." De systematiek is bedoeld als maatregel om bedrijven en hun leveranciers te stimuleren om bewust veilig te werken. Het instrument wordt in meerdere branches geïmplementeerd, waaronder de bouw. Op hetzelfde moment dat de Veiligheidsladder werd overgedragen aan NEN, werkte netbeheerder TenneT aan een veiligheidsprogramma. "Zij besloten de Veiligheidsladder toe te gaan passen op de eigen organisatie en in de samenwerking met leveranciers. Dit is onderdeel van het Safety by Contractor Managementprogramma, dat erop is gericht om de veiligheidscultuur in de keten te verbeteren. Ook vanuit andere netbeheerders in andere landen is interesse getoond om de Veiligheidsladder op een vergelijkbare manier in te zetten.

5

### VOORUITSTREVENDE

Veiligheid is volledig geïntegreerd in alle bedrijfsprocessen.

4

### PROACTIEF

Veiligheid heeft een hoge prioriteit en wordt continu verbeterd.

3

### BEREKENEND

Veiligheidsregels worden belangrijk gevonden.

2

### REACTIEF

Verandergedrag is ad-hoc en van korte duur.

1

### PATHOLOGISCH

'Wat niet weet, wat niet deert.'

De Veiligheidsladder onderscheidt vijf treden, dus vijf niveaus van veiligheidscultuur, waarbij de vijfde trede het hoogste veiligheidsniveau vertegenwoordigt:

#### Trede 1

In het bedrijf wordt weinig tot niets geïnvesteerd in verbetering van het veiligheidsgedrag. Dit gedrag is niet gewenst en wordt dus niet beloond.

#### Trede 2

Het bedrijf heeft de gewoonte om pas te veranderen nadat er dingen zijn misgegaan. Verandergedrag is vaak ad hoc en van korte duur. Dit gedrag wordt matig gewaardeerd.

#### Trede 3

Het bedrijf heeft bepaald welke veiligheidsregels belangrijk zijn. De betrokkenheid bij veiligheid en naleving van regels en wetten ligt voornamelijk bij het (hogere) management. Er wordt werk gemaakt van veiligheid en dat wordt gewaardeerd.

#### Trede 4

Veiligheid heeft een hoge prioriteit, zit in alle vezels van het bedrijf. Er wordt continu geïnvesteerd in verhoging van het veiligheidsbewustzijn en medewerkers worden aangespoord elkaar aan te spreken op onveilig gedrag. Deze vorm van gedrag wordt hoog gewaardeerd.

#### Trede 5

Veiligheid is volledig geïntegreerd in de bedrijfsprocessen. Veiligheid zit ingebakken in het denken en doen van alle medewerkers; ze zijn niet anders gewend. Dit wordt zeer hoog gewaardeerd.

Behalve dakdekkersbedrijf De Kluyver uit Rhon, is er nog geen bedrijf uit de daken- en gevelbranche te ontdekken in de lijst van gecertificeerde bedrijven.

Meer informatie:

[www.veiligheidsladder.org](http://www.veiligheidsladder.org) (NEN).

coördineert de ontwikkeling en het beheer van dit certificatiesysteem.

"De Veiligheidsladder schaalde de mate van veiligheidsbewustzijn in op vijf laddertreden (zie kader, red.). Hoe meer verantwoordelijkheid, reflectie en pro-actief gedrag op het gebied van veiligheid, hoe hoger de score." Dit instrument onderscheidt zich volgens Willemse van andere certificeringssystemen, doordat het puur kijkt naar houding en gedrag. "Het aantal dagen audit hangt af van de omvang van je organisatie. In die tijd vormen twee auditoren zich een goed beeld van de veiligheidscultuur in je organisatie."

De auditoren gaan diepgravend in gesprek met medewerkers in alle lagen van het bedrijf. "Denk daarbij aan vragen als 'Stel je komt op een project en er zijn geen ankerpunten voor je valbeveiliging. Leg je het werk dan stil?' Vaak beginnen mensen dan met een sociaal wenselijk antwoord, maar door het creëren van een gemakkelijke setting lukt het de auditoren in veel gevallen uiteindelijk om een beeld te krijgen van hoe het echt zit." Een ander belangrijk onderdeel van de audit voor de Veiligheidsladder is observeren. Auditoren gaan mee naar projecten, wonen veiligheidsbriefings bij en voeren gesprekken.



Dé manier om veiligheids-cultuur op de directietafel te krijgen, is toch om die te vertalen in geld



### **Te duur?**

De gecertificeerde bedrijven ontvangen het Veilig Bewust Certificaat. Ze betalen aan de certificerende instelling de kosten voor de audit, plus een afdracht aan NEN, die meegroeit met de omvang van de audit, voor het beheer van het systeem. Een certificeringstraject heeft een doorlooptijd van maximaal drie maanden en kan enkele tot tientallen dagen in beslag nemen, afhankelijk van de omvang van de te auditen organisatie. In hoeverre is certificeren interessant en haalbaar voor (kleinere) dakdekkers en gevelbedrijven?

Willemse beaamt dat er behoorlijke kosten aan de certificering verbonden zijn. Met de betrokken organisaties wordt continu gewerkt aan het zo goed mogelijk borgen van de betrouwbaarheid van de audits, terwijl tegelijkertijd de kosten voor de te auditen organisaties zo acceptabel mogelijk blijven. Zo is er bijvoorbeeld per 1 januari 2019 een aantal wijzigingen doorgevoerd voor bedrijven met minder dan 66 werkzame personen. “Maar ook los van certificering kunnen bedrijven natuurlijk vanuit het gedachtegoed van de Veiligheidsladder werken aan hun veiligheidscultuur. Of je daarbij echt zover wilt gaan als certificering, is een eigen afweging. Kijk of zo’n certificaat toegevoegde waarde voor je heeft.”

Vaak zie je dat bedrijven met de Veiligheidsladder starten vanwege externe redenen. “Dé manier om veiligheids-cultuur op de directietafel te krijgen is toch om die te vertalen in geld. Daarom geeft de bedenker van de Veiligheidsladder, ProRail, fictieve kortingen bij aanbestedingen als bedrijven zijn gecertificeerd. Hoe meer volwassen de veiligheids-cultuur (hoe hoger de trede op de Veiligheidsladder), hoe meer korting en hoe meer kans om de opdracht te winnen.”

Naarmate bedrijven zich meer verdiepen in de materie en ontdekken hoe de veiligheid hierdoor kan verbeteren, slaat de externe motivatie meestal geleidelijk om naar een intrinsieke: “Je bedrijf als veilig bedrijf positioneren kan heel goed werken voor je PR”. En sowieso kan het volgens de NEN-projectleider zeer waardevol zijn om eens iemand naar de veiligheids-cultuur te laten kijken en de zwakke plekken aan te laten wijzen.

### **Tussen de oren**

Sinds NEN het beheer van de Veiligheidsladder op zich nam, groeit het aantal certificaathouders gestaag. Tijdens de eerste VHL Veiligheidsdag op 27 november 2018 ging het honderdste certificaat naar de internationale waterbouwer Van Oord. Deze is gecertificeerd voor trede 3 (zie kader met treden voor uitleg, red.). “Vervolgens krijgen ze jaarlijks te maken met een hercertificering.” Overigens is er volgens Willemse geen enkele garantie dat je elk jaar op een trede hoger belandt als je bepaalde maatregelen neemt. “Klimmen op de Veiligheidsladder betekent een cultuurverandering. De meest effectieve aanpak verschilt vervolgens per organisatie. Maar in alle gevallen kost het tijd, veel tijd.”



## **Van valbeveiliging tot brandveiligheid**

De komende maanden besteedt Dakenraad in elke editie aandacht aan veiligheidsaspecten, gericht op het werken in de daken- en gevelbranche. We starten deze serie met een verhaal over een relatief nieuw instrument, waarmee bedrijven de veiligheids-cultuur in hun organisatie kunnen meten en verbeteren: de Veiligheidsladder.