



ARBOCATALOGUS BRANDWEER



# HANDREIKING VEILIGHEIDSCULTUUR BRANDWEER

Professioneel handelen is veilig handelen

# INHOUDSOPGAVE

1.	INLEIDING	3
2.	THEORETISCH KADER: ARBEIDSVEILIGHEID, CULTUUR EN GEDRAG	4
2.1	Drie organisatorische factoren	5
2.2	Het 'niet-pluisgevoel'	6
3.	VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK	8
3.1	Succesfactoren verbetertrajecten veiligheidscultuur	8
3.2	Veranderkunde en arbeidsveiligheid	9
3.3	Opzet actiebladen	10
4.	DE ACTIEBLADEN	13
1.1	Cultuuranalyse	
1.2	Registratie en leren van (bijna)ongevallen	
1.3	Informatievoorziening en communicatie arbeidsveiligheid	
1.4	De RI&E (warm en koud)	
2.1	Voorbeeldgedrag leidinggevenden	
2.2	Gericht feedback geven en ontvangen op gedrag	
2.3	Maak korte metten met taboes	
2.4	Indicatoren arbeidsveiligheid	
2.5	Goede voorbeelden delen	
2.6	Maak zichtbaar dat signalen/meldingen worden opgevolgd	
3.1	Creëer eigenaarschap	
3.2	Identificeer aanjager/informele leider	
3.3	Opleiden, training, oefenen en intervisie	
4.1	Laatste minuut risico analyse	
4.2	Nabespreking repressieve inzet	

# 1. INLEIDING

Deze handreiking Veiligheidscultuur Brandweer maakt deel uit van de Arbocatalogus Brandweer. Het doel van de handreiking is praktische ondersteuning te bieden aan brandweerkorpsen en veiligheidsregio's die met het thema aan de slag willen<sup>1</sup>.

De handreiking is tot stand gekomen op basis van:

- succesvolle verbeteracties op het gebied van veiligheidscultuur bij de brandweer en bij andere sectoren;
- interviews met experts van onder meer Brandweer Nederland<sup>2</sup> en NIFV en het landelijk netwerk repressie van de Brandweer Nederland, waarbij geïnventariseerd is welke kennis en expertise er binnen de sector beschikbaar is over veiligheidscultuur en verwante thema's (zoals de leerarena's en lerend vermogen);
- praktijkdagen bij twee brandweerkorpsen, waarbij de uitvoerbaarheid van de actiebladen getoetst werd;
- besprekingen in de gebruikers- en stuurgroep van de Arbocatalogus Brandweer;
- 2 workshops met in totaal 28 veiligheidskundigen, arbocoördinatoren, leeragenten en bevelvoerders uit verschillende korpsen.

In hoofdstuk 2 geven we een korte schets van de theorie over de relatie tussen arbeidsveiligheid, cultuur en gedrag, gebaseerd op recente wetenschappelijke inzichten van onder meer Hudson, Hale en Guldenmund. In dat hoofdstuk gaan we ook in op de waarde van intuïtief handelen (het 'niet-pluisgevoel'). In hoofdstuk 3 besteden we aandacht aan succesfactoren van verandertrajecten op het gebied van veiligheidscultuur.

Die informatie is gebaseerd op ervaringen uit het programma *Versterking Arbeidsveiligheid* van het ministerie van SZW. In de periode 2003-2008 hebben twintig bedrijven in het kader van dat programma gerichte acties op veiligheidscultuur ingezet om het aantal arbeidsongevallen te laten dalen. Aansluitend besteden we kort aandacht aan een model uit de veranderkunde en aan de verbetercyclus.

Tot slot volgen in hoofdstuk 4 de actiebladen waarin de mogelijke acties uit het verbetertraject concreet zijn beschreven. Op elk actieblad zijn in een overzichtelijke structuur de actiehouders, doelgroep, aanwijzingen voor de uitvoering, praktijkvoorbeelden en verwijzingen naar meer informatie opgenomen.

Bij een succesvol verbetertraject veiligheidscultuur laten de brandweerlieden hun vakmanschap zien door onder meer te reflecteren op hun eigen handelen. Het management heeft aandacht voor het vakmanschap door zich open op te stellen, een luisterende houding aan te nemen en gelegenheid te geven om inspiratiebronnen aan te boren bij de brandweerlieden. *'Professioneel handelen is veilig handelen'* is dus waar het steeds weer om draait.

---

<sup>1</sup> We benadrukken hier dat het gaat om de arbeidsveiligheid van de werknemers zelf, en niet om de arbeidsveiligheid van de burger.

<sup>2</sup> Voorheen NVBR.

## 2. THEORETISCH KADER: ARBEIDSVEILIGHEID, CULTUUR EN GEDRAG



Om arbeidsveiligheid op de werkplek te kunnen bereiken, zijn er diverse modellen en theorieën ontwikkeld. Een manier om naar veilig handelen te kijken, is het model waarbij het individu centraal wordt gesteld: de werknemer die al dan niet veilig handelt (zie figuur 1).

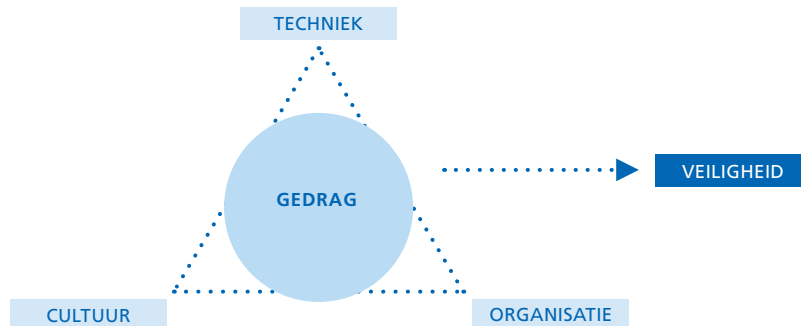
De mate waarin een werknemer veilig handelt, is volgens dit model afhankelijk van<sup>3</sup>:

- 1 de techniek (apparatuur) waarmee gewerkt wordt,
- 2 de organisatie (zoals de wijze van leidinggeven, de mate waarin het opleiden, trainen en oefenen is afgestemd op de specifieke taak, de procedures, de RI&E),
- 3 de cultuur van de organisatie (wat wordt toegestaan als het om arbeidsveiligheid gaat? hoe wordt er over arbeidsveiligheid gedacht?).

Achterliggende gedachte is dat het handelen van een werknemer binnen de arbeidsorganisatie hoofdzakelijk beïnvloed wordt door de organisatie op zichzelf. Voor de specifieke taak van het brandweerpersoneel in de

<sup>3</sup> Ontleend aan Guldenmund (2010): *Understanding and exploring safety culture*. 2010 Oisterwijk: Uitgeverij BOXPressc.

**Figuur 1** Organisatorische factoren die invloed hebben op het gedrag van de individu/werknemer en daarmee op het veilig handelen.



repressieve inzet is daarnaast nog een element van belang, namelijk het 'niet-pluisgevoel'. In dit hoofdstuk bespreken we eerst de organisatorische factoren die invloed hebben op het handelen van de werknemer (paragraaf 2.1), en daarna de rol van het 'niet-pluisgevoel' bij de werknemer (paragraaf 2.2).

## 2.1 DRIE ORGANISATORISCHE FACTOREN

De drie organisatorische factoren die invloed hebben op het (veilig) handelen van een werknemer lichten we hier kort toe.

### TECHNIEK

Bij 'techniek' gaat het om de apparatuur waar werknemers mee werken. Deze apparatuur en de bijbehorende veiligheidsvoorzieningen bepalen voor een deel de arbeidsveiligheid op de werkplek. De afgelopen jaren is er veel aandacht besteed aan de zogeheten inherente en intrinsieke veiligheid. Hiermee wordt bedoeld dat bij het ontwerp van de apparatuur nadrukkelijk aandacht is besteed aan veiligheid bij het gebruik ervan (de 'bron' wordt veilig). Voor de repressieve inzet is de 'techniek' (materieel en middelen) doorgaans een aandachtspunt. Maar ook al beheerst de brandweer de eigen apparatuur goed, bijvoorbeeld de tankauto-spuit; gegevens over de locatie (het pand, de situatie) waar de werkzaamheden plaatsvinden zijn vooraf niet altijd duidelijk. Bij de brandweer is ook niet altijd bekend in hoeverre de locatie voldoet aan bepaalde veiligheidsnormen.

### ORGANISATIE

Onder organisatie vallen onder meer de werkprocessen, de procedures, het aanstellen van een veiligheidscoördinator<sup>4</sup>, de uitvoering van de RI&E, opleiding van het personeel, en de wijze van management. De organisatie zou zodanig ingericht moeten zijn dat dit bijdraagt aan het veilig handelen van de werknemer.

### CULTUUR

De normen en waarden van het collectief bepalen de cultuur van de arbeidsorganisatie: 'hoe doen wij de dingen hier?'. De cultuur van een organisatie is dus een resultaat van gedeelde normen en waarden van de groep. Een cultuurverandertraject is dus niet alleen gericht op individuele werknemers, maar ook op de groep als geheel.

<sup>4</sup> De term 'veiligheidscoördinator' is een generieke term. De veiligheidscoördinator is degene die binnen het korps de aanjagende rol vervult op het terrein van arbeidsveiligheid. Functienamen die binnen de brandweer bekend zijn, waarbij deze rol is belegd zijn onder meer: de 'arbocoördinator', 'de adviseur arbeidsveiligheid', 'de veiligheidskundige', de 'P&O medewerker', 'de leeragent', of de 'kennisregisseur lerend vermogen'. Met de term 'veiligheidscoördinator' worden deze functienamen bedoeld.

## 2.2 HET 'NIET-PLUISGEVOEL'

Naast organisatorische factoren is specifiek voor brandweerpersoneel het 'niet-pluisgevoel' van belang (ook wel het 'onderbuikgevoel' of 'intuïtief handelen' genoemd). We gaan daar kort op in.

### DE ROL VAN INTUÏTIE BIJ VEILIG HANDELEN

De intuïtie van een persoon speelt een belangrijke rol in het gedrag en handelen van mensen. Zeker bij arbeidsveiligheid kan een 'niet-pluisgevoel' bij een persoon een goede raadgever zijn voor onveilige situaties, maar in sommige gevallen ook leiden tot de verkeerde beslissingen. In de psychologie wordt intuïtie ook wel omschreven als impliciete ingevingen, als gevolg van bepaalde gedachtegangen en waarnemingen. Dit in tegenstelling tot het bewuste of expliciete kennen en waarnemen. Mogelijk helpen intuïtieve ingevingen de mens om in complexe situaties een juiste beslissing te nemen.

### ROUTINEMATIG, REGELGESTUURD EN KENNISGESTUURD GEDRAG

Bovenstaande beschrijving van intuïtie is door Rasmussen vertaald naar een concept waarin gesproken wordt over *routinematig, regelgestuurd en kennisgestuurd* gedrag.

- **Routinematig gedrag:** het menselijk gedrag wordt gestuurd door opgeslagen patronen en voorgeprogrammeerde instructies die door oefening zijn ingesleten.
- **Regelgestuurd gedrag:** met dit gedrag worden bekende problemen aangepakt, waarbij opgeslagen regels worden gehanteerd. Er moet hier wel bij worden nagedacht.
- **Kennisgestuurd gedrag:** dit gedrag wordt gehanteerd in nieuwe situaties waarbij bewuste analytische processen en opgeslagen kennis gebruikt moeten worden.

Recentelijk is door de Universiteit van Maastricht onder huisartsen onderzoek gedaan naar de invloed van het 'niet-pluisgevoel' op het nemen van een medische beslissing. In onderstaand kader staat een korte samenvatting van de resultaten van dit onderzoek en aanbevelingen van de onderzoekers over de wijze waarop er in de werkpraktijk en in opleidingen aandacht moet komen voor het intuïtief handelen.

### ONDERZOEK NAAR 'NIET-PLUISGEVOEL'

In het onderzoek<sup>5</sup> van de Universiteit van Maastricht wordt aangegeven dat het 'niet-pluisgevoel' als een speciale vorm van intuïtie gezien kan worden, dat resultaat is van de interactie tussen wat de arts weet over de patiënt, en de kennis en ervaring van de arts. Daarbij wordt intuïtie beschouwd naast de analytische denkprocessen. Intuïtie verwijst daarbij naar een snel, vrijwel onbewust verlopend informatieverwerkend proces, terwijl analyse verwijst naar een langzaam en gecontroleerd informatieverwerkend proces. In de huisartsenopleidingen wordt er geen aandacht besteed aan intuïtie, terwijl dit wel een belangrijke component vormt in de totstandkoming van een medische beslissing.

De onderzoekers doen de volgende aanbevelingen:

- Huisartsen zouden hun ervaringen met beslissingen waarbij het 'niet-pluisgevoel' onderkend is moeten delen met collega's, zodat er zicht komt op de signalen en patronen in de klachten van de patiënt die dit gevoel bij de huisarts hebben opgeroepen. Huisartsen moeten gestimuleerd worden om het 'niet-pluisgevoel' te expliciteren en evalueren. Door zich bewust te worden van dit gevoel kunnen zij leren wanneer zij hierop kunnen vertrouwen en wanneer niet.
- Met behulp van casusbeschrijvingen of video's kan in opleidingen geoefend worden met situaties waarin het 'niet-pluisgevoel' een rol kan spelen in combinatie met analytisch denken.

<sup>5</sup> C.F. Stolper, W.J. van de Wiel, P. van Royen, M.A. van Bokhoven, T. van der Weijden en G.J. Dinant (2011) *Het 'pluis/niet-pluis'-gevoel. Een derde spoor in het diagnostisch redeneren van de huisarts (deel I en II)*. In: *Huisarts Nu*, juli en september 2011, jrg. 40, nr. 6 en 7

### HET 'NIET-PLUISGEVOEL' BIJ DE BRANDWEER

Uit onze gesprekken met brandweerpersoneel blijkt dat bij de repressieve inzet dezelfde afweging een rol speelt: op basis van kennis en ervaring in combinatie met het 'niet-pluisgevoel' wordt ingeschat of een pand betreden kan worden. In de nabespreking van de inzet wordt de manier waarop een beslissing genomen is (en de rol van het 'niet-pluisgevoel' daarbij) niet expliciet besproken.

Bij de brandweer worden er veel trainingen en oefeningen uitgevoerd. Er wordt regelmatig getraind en geoefend op repressieve inzet, meestal bij te voorspellen situaties. Er wordt dan een appèl gedaan op het routinematig handelen. De brandweer zou er profijt van hebben om ook te oefenen op het zogeheten regelgestuurde en kennisgestuurde gedrag. Op die manier kunnen brandweerlieden tijdens een oefening ervaren hoe het is om in nieuwe situaties te moeten handelen en een appèl te moeten doen op het kennisgestuurde gedrag.

Om te leren vertrouwen op het 'niet-pluisgevoel' moeten ervaren en onervaren werknemers van elkaar leren.

Bij de brandweer kan dat op verschillende manieren:

- Na een repressieve inzet kunnen collega's bespreken op welke wijze een beslissing tot stand is gekomen, met expliciete aandacht voor de rol die het 'niet-pluisgevoel' daarbij speelde. Welke signalen hebben het 'niet-pluisgevoel' geactiveerd?
- Vaker oefenen op situaties waar regelgestuurd en kennisgestuurd gedrag voor nodig is. Bij de nabespreking van de oefeningen moet er worden nagegaan of het 'niet-pluisgevoel' een rol heeft gespeeld.

In de actiebladen komt de reflectie van de brandweerlieden op het 'niet-pluisgevoel' met name aan de orde bij de actiebladen 3.3, 4.1 en 4.2.

## 3. VAN THEORIE NAAR PRAKTIJK



De inzichten uit het vorige hoofdstuk vormen de basis voor de verbeteracties die in een organisatie zoals de brandweer ondernomen kunnen worden. In dit hoofdstuk staan we eerst stil bij succesfactoren van verbetertrajecten op het gebied van veiligheidscultuur (paragraaf 3.1). Vervolgens besteden we kort aandacht aan het WWKMM-model uit de veranderkunde (paragraaf 3.2) en lichten we de indeling van de actiebladen toe (paragraaf 3.3).

### 3.1 SUCCESFACTOREN VERBETER-TRAJECTEN VEILIGHEIDSCULTUUR

In de periode 2003-2008 zijn er bij twintig bedrijven en brancheorganisaties verbetertrajecten uitgevoerd met als doel het aantal arbeidsongevallen te laten dalen door in te zetten op veiligheidscultuur. De vier succesfactoren van deze projecten<sup>6</sup> beschrijven we hier kort.

<sup>6</sup> De projecten werden uitgevoerd in het kader van het programma Versterking Arbeidsveiligheid van het ministerie van SZW. Gegevens uit deze paragraaf zijn ontleend aan de volgende publicaties van A. Hale en F. Guldenmund: Verbetering Arbeidsveiligheid (VAV). Lessen geleerd van een lange termijn evaluatie, TU Delft, en 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arboretenschap, 2010, nr. 2



### ACTIEVE ONDERSTEUNENDE DIRECTIE ÉN EEN AANJAGER

Bij succesvolle bedrijven worden er meer acties ingezet op arbeidsveiligheid dan bij minder succesvolle bedrijven. Dit veronderstelt dat er voldoende mensen nodig zijn binnen het bedrijf die de verandering ondersteunen. Voorwaarden om dit te bereiken zijn een actieve, ondersteunende directie én een coördinator/aanjager die de motivatie vertaalt naar acties binnen het bedrijf. Bij niet-succesvolle bedrijven houdt de directie zich afzijdig of is zij bezig met het oplossen van andere problemen.

### VERSTERKEN VAN DE DIALOOG TUSSEN WERKVLOER EN (OPERATIONEEL) MANAGEMENT

Bij succesvolle bedrijven wordt de dialoog tussen werkvloer en operationeel management gestart. Deze dialoog kan op verschillende manieren succesvol op gang worden gebracht:

- **Melden van gevaarlijke situaties en bijna-ongevallen**  
Bij deze actie wordt het melden van gevaarlijke situaties aangemoedigd. Daarbij is van belang dat de meldingen serieus genomen worden, er snel actie op wordt ondernomen en dat de melder daarover geïnformeerd wordt. Manieren om het aantal meldingen te laten toenemen zijn onder meer: foto's laten maken van onveilige situaties en het vaststellen van het aantal te bereiken meldingen.
- **De laatste minuut risicoanalyse**  
Deze analyse werd in een van de projecten uitgevoerd aan de hand van een kaart met zes vragen. Deze vragen moesten alle met 'ja' beantwoord worden, pas dan mocht met het werk begonnen worden. Als er een 'nee' tussen zat, moest er een gesprek met de leidinggevende of arbocoördinator plaatsvinden om zo tot een oplossing te komen.
- **Gedragobservatierondes**  
Deze rondes kunnen door het management, door de werknemers zelf of door de arbocoördinator gelopen worden. Er wordt geobserveerd wat er gebeurt, en met de geobserveerde medewerker wordt een gesprek aangegaan. In dit gesprek wordt het goede gedrag gecompimenteerd of wordt er ingegaan op de gevaarlijke situatie.
- **E-learningprogramma's**  
Bij een van de bedrijven is een e-learningprogramma

opgezet om werknemers nieuwe en veilige werkwijzen en procedures te laten leren. Werknemers konden met dat programma in tien minuten vragen beantwoorden over de eigen werkplek, waarbij ook een veld ingevuld kon worden met mogelijke verbeteracties. Van die optie werd in het betreffende bedrijf veelvuldig gebruikgemaakt, waarop het management besloot de dialoog aan te gaan en oplossingen te zoeken.

- **Vragenlijst veiligheidsbewustzijn/veiligheidscultuur**  
Ingevulde vragenlijst over arbeidsveiligheid in het bedrijf geven vaak aanleiding om een gesprek aan te gaan. Er kan daarbij worden ingegaan op het beeld dat de werknemers hebben over arbeidsveiligheid, maar ook op emoties met betrekking tot ongevallen.

### TRAINING EN MOTIVATIE VAN DE MANAGERS EN DIRECTIE

Om de leidinggevenden te motiveren, te laten reflecteren op hun eigen gedrag en zich bewust te laten worden van hun rol bij arbeidsveiligheid, zijn trainingen succesvol gebleken, met name de training in feedback geven op gedrag van medewerkers.

### EEN GEPLANDE EN SYSTEMATISCHE AANPAK

Een geplande en systematische aanpak van acties, waarbij vanuit het management en de werkvloer een stuurgroep en een klankbordgroep zijn ingericht, blijkt een succes te zijn. Om te kunnen sturen op de aanpak moeten er kernindicatoren worden geformuleerd. Behalve indicatoren op output (aantal arbeidsongevallen en dagen verzuim) is het effectief gebleken ook inspanningsindicatoren te benoemen (zoals rapporteren van gevaarlijke situaties, aantal uitgevoerde toolboxmeetings, aantal gedragsobservatierondes).

## 3.2 VERANDERKUNDE EN ARBEIDS-VEILIGHEID

In een arbeidsveiligheidstraject komt het er vaak op neer dat er werkwijzen of methoden worden aangepast, of dat werknemers bewust worden gemaakt van hun gedrag. Er wordt met andere woorden een verandering doorgevoerd. Om een traject succesvol te laten verlopen is het daarom raadzaam rekening te houden met de zogeheten veranderkundige theorie. Een model

Figuur 2 WWKMM-model in schema.



om succesvol veranderingen door te voeren, is het WWKMM-model (zie figuur 2).

Dit model beschrijft de aanhaakpunten voor het veranderen van gedrag. Het geeft inzicht in het type acties dat nodig is om gedrag ten aanzien van arbeidsveiligheid te kunnen veranderen. Zo is het nodig om aandacht te besteden aan het 'weten' door bijvoorbeeld in een nieuwsbrief of een brief aan de medewerkers te informeren over de verandering, of aandacht aan het 'kunnen' door specifieke trainingen gericht op nieuwe kennis te geven. Een arbeidsveiligheidsproject kan alleen succesvol zijn als er is nagedacht over en acties gericht zijn op de verschillende aspecten 'weten, willen, kennen, kunnen, moeten'. De verbeteracties uit de actiebladen geven invulling aan deze aspecten.

### 3.3 OPZET ACTIEBLADEN

De actiebladen uit deze handreiking bieden een overzicht van mogelijke verbeteracties op het terrein van arbeidsveiligheid en veiligheidscultuur bij de brandweer. Deze voorbeelden zijn vooral bedoeld als inspiratie voor korpsen die van plan zijn een arbeidsveiligheidsproject te starten. Ze kunnen ondersteuning bieden bij de implementatie van de maatregelen uit de arbocatalogus (zoals de aandachtscarten, registratie bijna-ongevallen (BOBO) en de objectrisicoanalyse (ORA)). De actiebladen bieden voorbeelden van de wijze waarop bijvoorbeeld de BOBO of de ORA uitgevoerd kan worden (zie daarvoor onder meer actiebladen 1.2, 1.4, 4.1).

Voordat we overgaan naar de actiebladen zijn er

een aantal aspecten van belang voor een succesvol veiligheidscultuurtraject:

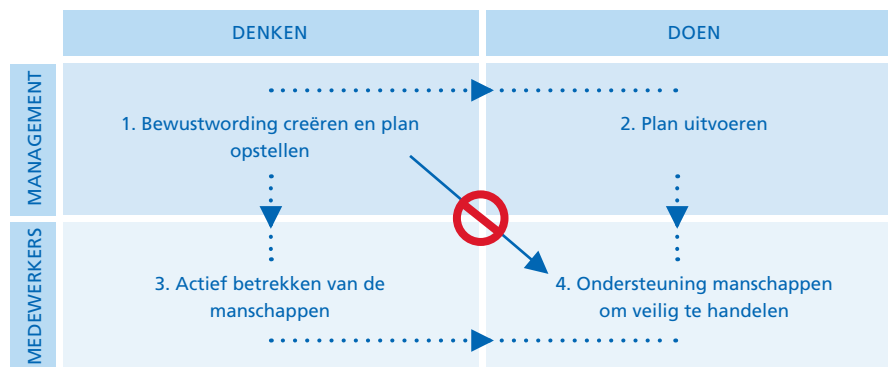
#### VISIE EN MISSIE VAN HET MANAGEMENT

Het verbeteren van veiligheid valt of staat met de visie en de missie van het management van een korps. Zoals ook blijkt uit de succesfactoren in paragraaf 3.1, is een actieve, ondersteunende directie én een coördinator/aanjager die de motivatie vertaalt naar acties binnen het bedrijf een absolute voorwaarde voor een succesvol veiligheidscultuurtraject. Bij niet-succesvolle bedrijven houdt de directie zich afzijdig of is zij bezig met het oplossen van andere problemen. De actiebladen 1.1 tot en met 1.4 geven manieren aan waarop het management haar visie kan laten zien op veiligheid. Daarnaast geven de actiebladen 2.1 tot en met 2.6 instrumenten aan voor het management om ook veiligheid te laten zien in daden.

#### NUT EN NOODZAAK ESSENTIEEL

Voordat een arbeidsveiligheidsproject van start gaat, moet duidelijk zijn wat de nut en noodzaak ervan is. Geven de (bijna-)ongevallen aanleiding om een traject te starten, geeft het brandweerpersoneel aan dat het onveilig is, heeft het management het gevoel dat het beter kan? Al deze punten moeten vooraf in kaart gebracht worden. Pas als nut en noodzaak duidelijk aanwezig is, kan een traject succesvol worden. Vooraf moet duidelijk worden gemaakt wat ten aanzien van arbeidsveiligheid de stand van zaken is op het gebied van techniek, organisatie, cultuur en de perceptie van de medewerkers (management en werkvloer). Zie hiervoor de actiebladen 1.1 tot en met 1.4.

**Figuur 3** Matrix Actiebladen veiligheidscultuur.



### ARBEIDSVEILIGHEID IS CONTINU VERBETEREN

Een arbeidsveiligheidstraject is een zaak van continu verbeteren. Arbeidsveiligheid is nooit ‘af’, er zal altijd gewerkt moeten en kunnen worden om de arbeidsveiligheid verder te verbeteren en om mensen ‘scherp’ te houden op hun eigen arbeidsveiligheid. Een arbeidsveiligheidstraject van een afgemeten periode van bijvoorbeeld drie jaar, is daarbij een vliegwiel om het veiligheidsbewustzijn te vergroten. Na de afronding van het traject is de nadruk op arbeidsveiligheid niet voorbij, sterker nog, het is idealiter geborgd in de organisatie en het zit tussen de oren van de mensen.

### BEROEPS- EN VRIJWILLIGE BRANDWEER

Als een korps start met een arbeidsveiligheidstraject, is het van belang om stil te staan bij mogelijke verschillen tussen beroeps- en vrijwillige brandweer. Voor een traject gericht op cultuur zou dit verschil niet gemaakt hoeven worden, cultuur is immers van iedereen: zowel van beroeps- als van de vrijwillige brandweer. Een praktisch verschil is wel dat de intensiteit van de acties voor de vrijwillige brandweer lager is, omdat de vrijwillige brandweer meestal één oefenavond per week heeft en veel minder vaak een repressieve inzet heeft dan beroepskrachten. Dit kan iets betekenen voor de intensiteit van de verbeteracties uit de actiebladen, maar de inhoud van de actie verandert er niet door.

### CULTUUR EN ORGANISATIE

Op de actiebladen zijn behalve de specifieke cultuuracties, ook zogeheten randvoorwaardelijke acties opgenomen, gericht op de organisatie. Een arbeidsveiligheidstraject is alleen succesvol, als alle

organisatorische factoren erbij betrokken worden: zowel de techniek, de organisatie als de cultuur. Aangezien technische maatregelen volop in andere hoofdstukken van de arbocatalogus aan bod komen, hebben we in deze handreiking voor ‘techniek’ geen specifieke verbeteracties opgenomen.

### INDELING VAN DE ACTIEBLADEN

Voor de indeling van de verbeteracties is een matrix ontwikkeld op basis van bovenstaande gegevens (zie figuur 3).

Uitgangspunt daarbij is dat er in het verbetertraject veiligheidscultuur acties gericht moeten zijn op het ‘denken’ (de vakken links) en op het ‘doen’ (de vakken rechts). Daarnaast zijn er acties die door het management opgepakt moeten worden (de vakken boven) en acties die door de medewerkers uitgevoerd worden (de vakken onder). Het startpunt is steeds stap 1 ‘Bewustwording creëren en plan opstellen’. De stappen 2 en 3 moeten vervolgens parallel uitgevoerd worden, om tot stap 4 te komen.

Voor een succesvol traject moeten alle stappen doorlopen worden. Als er rechtstreeks van stap 1 naar stap 4 wordt gegaan, zal het project niet slagen. De nieuwe werkwijzen of procedures worden dan als het ware ‘over de schutting gegooid’, zonder draagvlak te hebben gecreëerd op de werkvloer. Omgekeerd geldt hetzelfde: op de werkvloer kunnen pilots of andere werkwijzen prima zelfstandig worden uitgeprobeerd en ingevoerd, maar als deze niet passen binnen de randvoorwaarden van het management, dan zullen deze uiteindelijk ook niet doorgevoerd worden.

We onderscheiden de volgende actiebladen:

<b>STAP 1</b>	<b>BEWUSTWORDING CREËREN EN PLAN OPSTELLEN</b>	<b>MANAGEMENT</b>	<b>DENKEN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>1.1 Cultuuranalyse</li> <li>1.2 Registratie en leren van (bijna)ongevallen</li> <li>1.3 Informatievoorziening en communicatie arbeidsveiligheid</li> <li>1.4 De RI&amp;E (warm en koud)</li> </ul>		
<b>STAP 2</b>	<b>PLAN UITVOEREN</b>	<b>MANAGEMENT</b>	<b>DOEN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>2.1 Voorbeeldgedrag leidinggevenden</li> <li>2.2 Gericht feedback geven en ontvangen op gedrag</li> <li>2.3 Maak korte metten met taboes</li> <li>2.4 Indicatoren arbeidsveiligheid</li> <li>2.5 Goede voorbeelden delen</li> <li>2.6 Maak zichtbaar dat signalen/meldingen worden opgevolgd</li> </ul>		
<b>STAP 3</b>	<b>ACTIEF BETREKKEN VAN DE MANSCHAPPEN</b>	<b>MEDEWERKERS</b>	<b>DENKEN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>3.1 Creëer eigenaarschap</li> <li>3.2 Identificeer aanjager/informele leider</li> <li>3.3 Opleiden, training, oefenen en intervisie</li> </ul>		
<b>STAP 4</b>	<b>ONDERSTEUNING MANSCHAPPEN BIJ VEILIG WERKEN</b>	<b>MEDEWERKERS</b>	<b>DOEN</b>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>4.1 Laatste minuut risico analyse</li> <li>4.2 Nabespreking repressieve inzet</li> </ul>		

In de actiebladen geven we aan in hoeverre een actie één van de kritische succesfactoren is voor een veiligheids-cultuurtraject, althans volgens recent wetenschappelijk onderzoek van Hale en Guldenmund (zie paragraaf 3.1 van dit document) én of de actie onderbouwd wordt vanuit het deelrapport 'Waarom onnodige risico's' van Mittendorf in het eindrapport 'Veiligheidsbewustzijn voor brandweerpersoneel' uit 2004.

zijn. Het geeft alleen aan welke acties kritisch zijn voor het slagen van een veiligheids-cultuurtraject en het vergroten van veiligheidsbewustzijn vanuit recent wetenschappelijk onderzoek.

De actiebladen die vallen onder de kritische succesfactoren hebben een groen gekleurde kop, de andere zijn transparant. Dit betekent overigens niet dat de 'transparant gekleurde' actiebladen niet van belang

## 4. ACTIEBLADEN

Overzicht van mogelijke verbeteracties op het terrein van arbeidsveiligheid en veiligheidscultuur bij de brandweer.







# Cultuuranalyse

## 1.1 ACTIEBLAD

Het verkrijgen van een beeld waar de organisatie staat op de 'veiligheidsladder' door een gerichte analyse uit te voeren van de veiligheidscultuur bij het management (strategisch, tactisch en operationeel), de veiligheidscoördinator en de werkvloer. Deze subjectieve meting geeft inzicht in de beelden die de mensen hebben ten aanzien van arbeidsveiligheid: technisch, organisatorisch en over cultuurwaarden.

De cultuuranalyse of cultuuronderzoek draagt bij aan het versterken van de dialoog tussen manschappen en leidinggevenden, dat één van de kritische succesfactoren is voor een veiligheidscultuurtraject.

**HOOFDGROEP**

1 Bewustwording creëren en plan van aanpak opstellen

**ACTIEHOUDER(S)**

Management  
HRM/P&O  
Veiligheidscoördinator<sup>7</sup>

**DOELGROEP**

Gehele organisatie

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

1.2 Leren van ongevallen  
1.3 Communicatie veiligheid

**DOEL ACTIE**

Noodzaak en urgentie aanwakkeren voor arbeidsveiligheid.

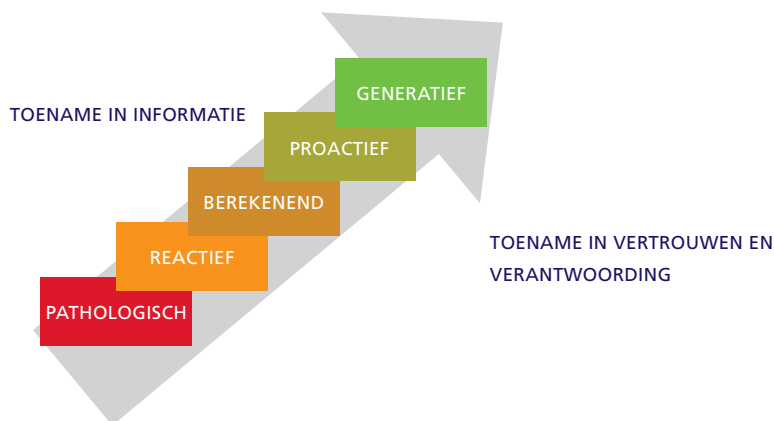
**HOE?**

- Laat de vragenlijst separaat invullen door de manschappen, bevelvoerders, OvD's, de veiligheidscoördinator en de commandant. Leg daarna de resultaten aan de groepen gezamenlijk terug en bespreek de overeenkomsten en verschillen.
- Voer een open gesprek met elkaar, indien nodig kan hier een procesbegeleider passend zijn (bij voorkeur iemand die niet betrokken is bij het primair proces).
- Hanteer de vragenlijst als een inschatting van de veiligheidscultuur binnen het korps, ga hierop niet onderling vergelijken met andere bedrijven of korpsen.

**PRAKTIJKVOORBEELD**

**(Zelf)diagnose tool met behulp van de 'veiligheidsladder'**

Bij diverse bedrijven en organisaties wordt gebruik gemaakt van de diagnose tool om de veiligheidscultuur in kaart te brengen op de zogenaamde veiligheidsladder. De veiligheidsladder bestaat uit 5 stappen en gaat er vanuit dat een organisatie zich kan ontwikkelen op de ladder (zie figuur).



**Figuur** De veiligheidsladder (vrij overgenomen uit diverse publicaties van Hudson, Fleming en Fisher).

<sup>7</sup> De term 'veiligheidscoördinator' is een generieke term. De veiligheidscoördinator is degene die binnen het korps de aanjagende rol vervult op het terrein van arbeidsveiligheid. Functienamen die binnen de brandweer bekend zijn, waarbij deze rol is belegd zijn onder meer: de 'arbocoördinator', 'de adviseur arbeidsveiligheid', 'de veiligheidskundige', de 'P&O medewerker', 'de leeragent', of de 'kennisregisseur lerend vermogen'. Met de term 'veiligheidscoördinator' worden deze functienamen bedoeld.

Onderaan de ladder staat de zogenaamde pathologische organisatie: de organisatie waar arbeidsveiligheid geen aandachtspunt is en alleen iets aan arbeidsveiligheid gebeurt als er een ernstig ongeval zich heeft voorgedaan. Aan de andere kant van de ladder, op de hoogste trede, staat de generatieve organisatie: deze organisatie heeft arbeidsveiligheid in de genen: op alle niveaus in de organisatie wordt arbeidsveiligheid in alle gesprekken, besluiten en procedures afgewogen en meegenomen.

Met behulp van een vragenlijst met stellingen over diverse dimensies van de cultuur (informatie-voorziening, visie op arbeidsveiligheid, omgaan met ongevallen, communicatie over arbeidsveiligheid, wijze van sturing op arbeidsveiligheid enzovoort) wordt in kaart gebracht waar de organisatie – in het perspectief van de ondervraagden – staat.

Hierbij is het van belang dat de verschillende typen medewerkers afzonderlijk ondervraagd worden. Na het invullen van de vragenlijst door medewerkers, operationeel, tactisch en strategisch management worden de uitkomsten naast elkaar gelegd. De overeenkomsten en verschillen worden open met elkaar besproken. Dit is een eerste aanzet om op een open manier met elkaar te praten over de veiligheidscultuur en de aangrijpingspunten voor verbetering. Tevens kan in een groepsgesprek de gezamenlijke visie besproken worden waar de organisatie heen wil en wat daarvoor nodig is.

#### MEER INFORMATIE

- Voor het uitvoeren van een veiligheidscultuuronderzoek bij een brandweerkorps zie ook de scriptie van ir. Edith van der Reijden, augustus 2000, 'Veiligheidscultuur: wat kan de brandweer voor het repressief optreden leren van de chemische industrie'. Scriptie in het kader van de opleiding Master of Crisis and Disaster Management.
- Voor de aanbevelingen over veiligheidsbewustzijn bij de brandweer, zie ook deelrapport 3 'Waarom onnodige risico's' van drs. C. Mittendorf in Veiligheidsbewustzijn voor brandweerpersoneel, 2004.
- Uit een veiligheidscultuuronderzoek komen de aanknopingspunten naar voren waarop verder verbeterd kan worden. Voor het opstellen van een plan om dit verder te verbeteren zie ook de beschreven succesfactoren bij het starten van een veiligheidscultuurtraject, artikel Hale en Guldenmund in Arbowetenschap 2010:2.
- Voor algemene stappenplannen en vragenlijsten die gebruikt kunnen worden bij het opzetten van een veiligheidscultuuronderzoek zie:
  - Algemeen stappenplan Veiligheidscultuur – en gedragsverandering van het Ministerie van SZW, zie [www.samenveiligwerken.nl](http://www.samenveiligwerken.nl)
  - Algemene vragenlijst veiligheidsbewustzijn, Ministerie SZW, zie [www.samenveiligwerken.nl](http://www.samenveiligwerken.nl)





# Registratie en leren van (bijna) ongevallen

## 1.2 ACTIEBLAD

Voor het opzetten van een systematisch en proactief arbeidsveiligheidsbeleid is het leren van ongevallen en gevaarlijke situaties een absolute voorwaarde.

Dit wordt uitgevoerd door het registreren van gevaarlijke situaties, ongevallen en bijna-ongevallen in een database. Het registreren maakt het daarna mogelijk om periodiek te analyseren waar de 'rode draad' zit in de gevaarlijke situaties en (bijna) ongevallen, zodat er verbetering op plaats kan vinden.

Tot slot draagt het melden van ongevallen bij aan het versterken van de dialoog tussen manschappen en management. Het versterken van de dialoog is één van de 4 kritische succesfactoren voor een veiligheidscultuurtraject.

**HOOFDGROEP**

1 Bewustwording creëren en plan van aanpak opstellen

**ACTIEHOUDER(S)**

Management  
Leeragent  
Veiligheidscoördinator

**DOELGROEP**

Gehele organisatie

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

1.1 Cultuuranalyse  
1.4 De RI&E (warm en koud)  
2.2 Feedback geven en ontvangen op gedrag

**DOEL ACTIE**

Noodzaak en urgentie aanwakkeren voor arbeidsveiligheid.

**HOE?**

- Haak aan bij het leeragentschap dat in de regio ingericht is.
- Zorg dat de veiligheidscoördinator mandaat heeft om issues aan de kaak te stellen bij het MT van een korps.
- De mate van anonimiteit en het willen delen van ongevalinformatie is afhankelijk van de fase op de veiligheidscultuurladder waar het korps staat (zie ook actieblad 1.1). Anoniem melden helpt bij korpsen waar er sprake is van een pathologische en reactieve cultuur – als eerste stap om te gaan leren van ongevallen. Bij deze korpsen geeft de anonimiteit het vertrouwen dat er niet op persoonsniveau de schuldvraag wordt neergelegd. Bij korpsen die een stap verder zijn is het logischer – om passend bij de cultuur – niet anoniem te melden. Bij berekende culturen hoort de houding om te willen leren van ongevallen binnen het korps, bij proactieve culturen wordt er informatie over ongevallen met andere korpsen gedeeld en bij proactieve culturen is er zelfs sprake van het delen van ongevallen met andere organisaties buiten de sector.
- Wees bewust dat het melden van incidenten een open houding vereist ten aanzien van het leren van ongevallen, en stuur als MT niet (meer) op gemaakte fouten.
- Maak een MT lid verantwoordelijk voor het leren van ongevallen en het 'vullen' van de database met incidenten.
- Wees bewust dat het melden van incidenten en ongevallen een actie vereist van de medewerkers. Terugkoppeling op de melding naar de melder is een absolute voorwaarde om het melden 'levend' te houden. Dit betekent dat voor elke melding binnen korte tijd (max. 1 week) een terugkoppeling gegeven moet worden over wat er gebeurt met de melding. Ook als er nog niet duidelijk is wat de actie wordt, laat dit dan zo snel mogelijk weten door wie er wanneer een besluit genomen gaat worden. Daarnaast is het van belang om de actie zo laag mogelijk in de organisatie te leggen. M.a.w. de meeste acties kunnen op werkvloerniveau uitgevoerd worden, en opschaling is nodig als het bijvoorbeeld om grotere kosten gaat of manschapoverstijgend is.
- Maak gebruik van de registratie bijna-ongevallen (BOBO) uit de Arbocatalogus Brandweer.
- Maak ook gebruik van object-risicoanalyse (ORA) uit de Arbocatalogus Brandweer. Stel hierbij vast wat de verantwoordelijkheid van de brandweer is, en wat van het bedrijfsleven verwacht mag worden (zie daarvoor de leeropgave zoals die uit Kijfhoek blijkt).

**PRAKTIJKVOORBEELD 1**

In diverse korpsen en regio's wordt momenteel het leeragentschap uitgerold. Het leeragentschap is een startpunt om het leren van ongevallen te stimuleren.

## PRAKTIJKVOORBEELD 2

### Brandweer regio Groningen

Binnen de regio Groningen wordt nu ongeveer een jaar gewerkt met het melden van bijna-ongevallen. Daar is een format voor ontwikkeld, dat inmiddels ook al een paar keer is uitgevoerd. De introductie van deze systematiek leverde aanvankelijk weerstand en scepsis op. Bij de eerste twee korpsen waar een bijna-ongeval heeft plaatsgevonden is systematisch het verhaal beschreven van het bijna-ongeval. Daarbij is in kaart gebracht wat de hoogte van het risico was of had kunnen zijn en de ernst van het potentiële letsel. Ook zijn de directe en indirecte oorzaken beschreven. Opvallend was dat men achteraf positief stond tegenover deze manier van onderzoek en analyse, aangezien er doorgevraagd werd naar organisatorische en technische oorzaken van het bijna-ongeval en niet werd stilgestaan bij het zoeken naar fouten en de schuldige daarvan. De volgende keer dat bij 1 van de korpsen een bijna-ongeval had plaatsgevonden, ontving de arbocoördinator direct na het bijna-ongeval een ingevuld format terug (terwijl dit nog niet gevraagd was).

## MEER INFORMATIE

- In de scriptie in het kader van de Hogere Veiligheidskunde opleiding van Sietse Smit wordt een beknopte procesbeschrijving gegeven voor het melden van ongevallen binnen een brandweerkorps, zie hoofdstuk 7.2 uit de scriptie van Sietse Smit (2010) 'Onwil van de individu of onkunde van de organisatie: onderzoek naar drempels bij het melden van (bijna-)ongevallen bij de brandweer'.
- Voor het belang van leren van ongevallen (single-loop en dubbel-loop leren) zie de scriptie HVK, Aad van 't Hoff, 2009, te vinden op:  
[http://www.brandweerkennisnet.nl/bovenbalk/zoeken/@17907/we\\_zullen\\_leren!/](http://www.brandweerkennisnet.nl/bovenbalk/zoeken/@17907/we_zullen_leren!/)
- Zie ook het format "Veiligheidsmelding" op "Mijn Brandweer" wat te gebruiken is om snel en simpel feiten rond ongevallen met collega's te delen. (<https://nvbr.viadesk.com/do/folder?id=993683-766f66666f6c>)
- Voor een voorbeeld van een evaluatiemodel van ongevallen bij de brandweer, zie ook de website van het brandweerkennisnet over risicobewustzijn brandweer:  
[http://www.brandweerkennisnet.nl/thema's\\_bkn/leeragentschap/risicobewustzijn/@8677/evaluatiemodel/](http://www.brandweerkennisnet.nl/thema's_bkn/leeragentschap/risicobewustzijn/@8677/evaluatiemodel/)
- Zie ook aanbeveling 2 incidentbesprekingen uit hoofdstuk 4.1 van deelrapport 3 'Waarom onnodige risico's' van drs. C. Mittendorf in eindrapport Veiligheidsbewustzijn voor brandweerpersoneel, 2004.
- Zie ook de activiteiten en instrumenten ontwikkeld vanuit het leeragentschap:  
[http://www.brandweernederland.nl/wat\\_doen\\_we/thema-lerende/leeragentschap](http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-lerende/leeragentschap)
- Zie ook BOBO uit de Arbocatalogus Brandweer.
- Betrek het stellen van grenzen aan de eigen verantwoordelijkheid van de brandweer, zoals die blijkt uit de Leerarena Kijfhoek in de risico inventarisatie en evaluatie. Zie ook pagina 16 van de Brandweer Nederland publicatie Leerarena Kijfhoek: "Wat vertel jij je collega's als ze ingezet worden bij zo'n brand?".
- Zie ook het belang van melden van (bijna)ongevallen in een veiligheidsverbetertraject, zoals beschreven in de succesfactor 'betrokkenheid en empowerment van medewerkers in een lerende organisatie' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.
- Zie ook het format "Veiligheidsmelding" op "Mijn Brandweer" wat te gebruiken is om snel en simpel feiten rond ongevallen met collega's te delen. (<https://nvbr.viadesk.com/do/folder?id=993683-766f66666f6c>)



## 1.3 ACTIEBLAD

# Informatievoorziening en communicatie arbeidsveiligheid

Gerichte en integrale communicatie en informatie over arbeidsveiligheid: <ul style="list-style-type: none"><li>– via de management rapportages (MARAP)</li><li>– via periodiek georganiseerde bijeenkomsten</li><li>– via sprekende verhalen</li><li>– via zelf foto's of filmpjes maken en bespreken</li><li>– via toolboxmeetings<sup>7</sup></li><li>– via geïntegreerde communicatiecampagne (nieuwsbrieven, posters, gadgets, ideeënbox)</li></ul>	<b>HOOFDGROEP</b>	1 Bewustwording creëren en plan van aanpak opstellen
	<b>ACTIEHOUDER</b>	Management
	<b>DOELGROEP</b>	Gehele organisatie
	<b>RELATIE MET ACTIEBLAD</b>	1.1 Cultuuranalyse 1.2 Leren van ongevallen 1.4 De RI&E (warm en koud)
<b>DOEL ACTIE</b>	Noodzaak en urgentie aanwakkeren voor arbeidsveiligheid.	
<b>HOE?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Met communicatie wordt van tijd tot tijd de noodzaak voor de verandering bevestigd.</li><li>– Communicatie aan de hand van foto's, filmpjes van incidenten uit de brandweer zijn daarbij ondersteunend en van groot belang. Met deze foto's en filmpjes wordt de noodzaak van veiligheid benadrukt en is de kans groot dat de manschappen ervaren en voelen 'dit kan mij ook gebeuren'. voorwaarde hiervoor is wel dat de manschappen zich kunnen identificeren met degene die het incident is overkomen.</li><li>– Communicatie is herhalen, herhalen en nog eens herhalen. Wees niet bang om in herhaling te vallen. De meeste mensen hebben herhaling nodig om de boodschap te laten landen en bij voorkeur moet het via verschillende media herhaald worden, omdat mensen op verschillende manieren informatie vergaren (verbaal, visueel, etc.).</li></ul>	
<b>PRAKTIJKVOORBEELD</b>	<b>Bierbrouwerij – Maak problematiek tastbaar</b> "Waarom moeten we de arbeidsveiligheid verbeteren? Er gebeurt hier toch nooit iets?" Dit is een veel gehoorde opmerking binnen bedrijven. Deze bierbrouwerij maakt daarom zichtbaar waarom het belangrijk is om te investeren in arbeidsveiligheid en gezondheid. Hoe heeft het bedrijf dit aangepakt? Men heeft (vrijwillig) een gehoorstest afgenomen bij alle medewerkers die geïnteresseerd waren. Daardoor werd duidelijk hoe belangrijk het is om gehoorbescherming te dragen. De resultaten gingen als een lopend vuurtje door het bedrijf en inmiddels is de belangstelling voor de test zo groot, dat extra testdagen zijn ingelast. Het effect? Het aantal medewerkers dat gehoorbescherming draagt, is aanzienlijk gestegen. En dat, zonder dat het lijnmanagement de medewerkers er steeds op hoeft aan te spreken. De resultaten van de tests spreken voor zich.	
<b>MEER INFORMATIE</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Zie ook de activiteiten en ontwikkelde instrumenten van het leeragentschap op de site van de Brandweer Nederland: <a href="http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-lerende/leeragentschap">http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-lerende/leeragentschap</a></li><li>– Gedragsverandering bij brandweermannen is te veranderen als er geleerd wordt van incidenten bij anderen. Het beste wordt geleerd als de manschappen voelen 'Dit kan mij ook overkomen'. En dat is het geval als de manschappen zich kunnen identificeren met degene die het overkomen is. Meestal is dat het geval als het iemand betreft van het eigen korps, maar ook collega's van andere korpsen uit de regio. Dit blijkt mede uit het onderzoek van Mittendorf, hoofdstuk 2.6 uit deelrapport 3 'Waarom onnodige risico's' van drs. C. Mittendorf in Veiligheidsbewustzijn voor brandweerpersoneel, 2004. Maar ook uit de praktijkvoorbeelden van Groningen zoals beschreven onder actiebladen 1.2 en 3.1.</li></ul>	

<sup>7</sup> Toolboxmeetings zijn korte bijeenkomsten van 5 tot 10 minuten waar aan de hand van een actueel veiligheidsthema een gesprek gevoerd wordt tussen manschappen, bevelvoerder en Ovd. Thema's kunnen zijn: nieuwe werkwijzen, procedures, materieel, foto's, films of casusbeschrijvingen van gevaarlijke situaties en incidenten.





## 1.4 ACTIEBLAD

# De RI&E (warm en koud)

Het uitvoeren van RI&E geeft inzicht in de risico's tijdens de repressieve inzet en bij oefensituaties. Ook geeft het inzicht in mogelijke maatregelen en kan er een afgewogen keuze gemaakt worden in welke risico's met prioriteit worden aangepakt. Tot slot bevat een RI&E een plan van aanpak met per maatregel een termijn, zodat er gestuurd kan worden op de opvolging van de acties/ maatregelen.

### HOOFDGROEP

1 Bewustwording creëren en plan van aanpak opstellen

### ACTIEHOUDER(S)

Management  
Veiligheidscoördinator

### DOELGROEP

Gehele organisatie

### RELATIE MET ACTIEBLAD

1.1 Cultuuranalyse  
1.2 Leren van ongevallen  
2.1 Voorbeeldgedrag leidinggevenden

### DOEL ACTIE

Bakens uitzetten om de arbeidsveiligheid te verbeteren en de arbeidsveiligheid te verankeren.

### HOE?

- Het uitvoeren van de warme RI&E dient bij voorkeur in overleg met een repressief team uitgevoerd te worden, met ondersteuning van de veiligheidscoördinator. Daarbij is de ondersteuner vooral de procesondersteuner en het wakend oog op arbeidsveiligheid (nadruk op bronmaatregelen en nuttige maatregelen en de verbinding met de inschatting van risico's op basis van ongevallen en bijna-ongevallen). De manschappen gaan samen het debat aan over de ernst van het gevaar, de kans erop en de mogelijke maatregelen.
- Haak bij het uitvoeren van de RI&E aan bij de bekende, bestaande repressieve situaties, waarbij uitgegaan kan worden van standaard scenario's, maar ga ook na wat er in onverwachte situaties kan gebeuren en hanteer hierbij de risicomatrix als afwegingskader (zie hiervoor mede de aanbevelingen uit de leeropgave 'het onvoorzienbare voorzien' van de leerarena Kijfhoek).
- Maak gebruik van de risicomatrix. Maak deze matrix concreet per benoemd risico uit de RI&E. Dit betekent dat de veiligheidscoördinator samen met de manschappen bepaalt wat de ernst is van het risico aan de hand van concrete praktijkvoorbeelden en wat de kans is op dit risico. Afhankelijk van de uitkomst bepaal je de prioriteit van de gekozen maatregel. Bij 'groene' risico's gaat het in principe goed met de huidige maatregelen. Bij 'oranje' risico's worden maatregelen gekozen die ervoor zorgen dat het risico zo beheersbaar en laag mogelijk wordt. Voor 'rode' risico's geldt dat er direct actie moet worden ondernomen en dat het management besluit welke maatregel het meest passend is en of het risico toelaatbaar is (bijvoorbeeld in situaties dat een maatregel redelijkerwijs niet haalbaar of toepasbaar is op korte termijn).
- Benoem per kazerne (op niveau MT) één verantwoordelijke leidinggevende voor het plan van aanpak bij de RI&E. Deze heeft de bevoegdheid om maatregelen door te voeren.
- Maak bij de uitvoering van de RI&E gebruik van de object-risicoanalyse (ORA) uit de Arbocatalogus Brandweer.
- Betrek de informatievoorziening tijdens de repressieve inzet in de Risico inventarisatie en evaluatie (zie ook leeropgave Wat weet jij wat ik niet weet van de Leerarena Kijfhoek).

### PRAKTIJKVOORBEELD 1

#### De risicomatrix van brandweer Schiphol

Voor het inschatten van de prioriteit van een risico en een bijbehorende maatregel heeft de brandweer op Schiphol de zogenaamde risicomatrix gehanteerd. De risicomatrix is een veel gehanteerd instrument om een keuze te kunnen maken in welke risico's aangepakt moeten worden. Daarbij wordt de ernst van het gevaar (persoonlijk en kosten) en de kans op het gevaar tegen elkaar afgezet. Deze risicomatrix is op maat gemaakt voor de inzet van de brandweer op Schiphol, door dit in teams van manschappen concreet te maken.

Figuur Risicomatrix.

RISICOMATRIX								
ERNST	GEVOLGEN			KANS				
	Mensen (manschappen, bevelvoerder, OVD)	Materieel	Maatschappelijke reputatie (imago)	A	B	C	D	E
				Nog nooit gebeurd in de brandweersector	Is ooit eerder gebeurd bij de brandweersector	Heeft plaatsgevonden in onze regio of meer dan 1 keer per jaar in de brandweersector	Heeft plaatsgevonden in ons korps of meer dan 1 keer per jaar in onze regio	Heeft meer dan 1 keer per jaar plaatsgevonden in ons korps
0	Geen ongeval of gezondheidsschade	Geen schade aan materieel brandweer	Geen impact			Continu verbeteren		
1	Gering ongeval of gezondheidsschade	Geringe schade aan materieel brandweer	Geringe impact					
2	Matig ongeval of gezondheidsschade	Lichte schade aan materieel brandweer	Lichte impact				Beheersbaar houden	
3	Groot ongeval of gezondheidsschade	Matige schade aan materieel brandweer	Matige impact					
4	Permanent letsel en 1 dodelijk ongeval	Aanzienlijke schade aan materieel brandweer	Aanzienlijke impact					
5	Meer dan 1 dodelijk ongeval	Zware schade aan materieel brandweer	Zware impact			Management besluit toelaatbaarheid/oplossingen		

**PRAKTIJKVOORBEELD 2**

**Regio Zuid-Holland Zuid**

Op het moment dat er een maatregel is bepaald op basis van de RI&E wordt voor het doorvoeren van de maatregel de zogenaamde 'management-of-change' procedure gevolgd. Dit betekent dat voor de maatregel (bijvoorbeeld aanpassing werkwijze, nieuw materiaal of PBM) een plan van aanpak wordt opgesteld hoe, en onder welke voorwaarden deze maatregel ingevoerd wordt. Vragen die hierbij aan de orde komen zijn onder meer: 'wie is de actiehouders, wie wordt betrokken, wat is het oefenplan, wat zijn de consequenties van de maatregel etc.'.

**MEER INFORMATIE**

- Zie de informatie in de Arbocatalogus Brandweer over de ORA.
- Voor de leeropgave 'Het onvoorzienbare voorzien' zie pagina 18 van de Brandweer Nederland publicatie van de Leerarena Kijfhoek: 'Wat vertel jij je collega's als ze ingezet worden bij zo'n brand?'.
- Zie ook de leeropgaven over informatievoorziening op pagina 20 van het rapport Leerarena Kijfhoek. Publicatie Brandweer Nederland. Leerarena Kijfhoek: 'Wat vertel jij je collega's als ze ingezet worden bij zo'n brand?'.



# Voorbeeldgedrag leidinggevenden

## 2.1 ACTIEBLAD

Werknemers kijken altijd naar de leidinggevenden. Voor veilig gedrag betekent het dat leidinggevenden het goede voorbeeld geven. Als dit niet gebeurt dan kan er niet verwacht worden dat de manschappen dat wel doen. Een actieve en ondersteunende directie is één van de vier kritische succesfactoren voor een veiligheidscultuurtraject.

<b>HOOFDGROEP</b>	2 Plan uitvoeren
<b>ACTIEHOUDER</b>	Management
<b>DOELGROEP</b>	Gehele organisatie
<b>RELATIE MET ACTIEBLAD</b>	1.1 Cultuuranalyse 2.2 Feedback geven en ontvangen 2.3 Maak korte metten met taboes

<b>DOEL ACTIE</b>	Doe wat je zegt.
<b>HOE?</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Goed voorbeeldgedrag bij leidinggevenden start met bewustwording over arbeidsveiligheid en de eigen rol daarin. Deze bewustwording wordt versterkt door training en door open gesprekken tussen leidinggevenden onderling.</li> <li>– Coöperatief leiderschap: er moet sprake zijn van coöperatief leiderschap. Dit betekent dat de leidinggevende samenwerkt met het team. Daarbij heeft de leidinggevende oog voor het vakmanschap van degenen die hij/zij aanstuurt en staat hij/zij open voor ideeën en gedachten voor nieuwe/andere werkwijzen vanuit de manschappen.</li> <li>– Een manier om voorbeeldgedrag te laten zien is door onder meer op een open wijze feedback te geven op gedrag en ook feedback te ontvangen, zie daarvoor actieblad 3.2.</li> <li>– Een van belangrijkste dingen in leiderschap is het aandacht geven aan de mensen, van werkvloer tot management. Dit kan uitgevoerd worden door het lopen van zogenaamde observatierondes of veiligheidscommunicatierondes. Bij voorkeur zijn deze rondes onaangekondigd.</li> </ul>
<b>PRAKTIJKVOORBEELD 1</b>	<p><b>Diverse korpsen</b></p> <p>In diverse korpsen zijn voorbeelden van leidinggevenden die het voorbeeldgedrag laten zien. Zo is de commandant van Nijmegen niet te 'bang' om zijn kwetsbaarheid te laten zien, en gaat hij in gesprek met de manschappen over eigen fouten die hij heeft gemaakt. De commandant kan daarbij ook steunend zijn in het doorvoeren van maatregelen. Zo heeft de commandant van Groningen het doorvoeren van het leren van bijna-ongevallen versneld, door bij een acuut bijna-ongeval meteen de arbocoördinator erbij te vragen om dit bijna-ongeval als eerste casus nader te onderzoeken.</p>
<b>PRAKTIJKVOORBEELD 2</b>	<p><b>Diverse bedrijven</b></p> <p>Er zijn bij diverse bedrijven voorbeelden te geven van voorbeeldgedrag. Over het algemeen zijn leidinggevenden zich niet altijd bewust hoe zwaar de werknemer tilt aan het gedrag van de leidinggevende. Negatief voorbeeldgedrag wordt veel langer onthouden dan positief voorbeeldgedrag. Wij hanteren de stelregel 10 : 1. Dit betekent dat een leidinggevende 10 keer het goede voorbeeldgedrag laat zien, om 1 keer het 'foute' voorbeeldgedrag te compenseren. Het is bij een arbeidsveiligheidstraject van enorm belang dat de leidinggevenden weten wat het nieuwe gedrag is, welke regels er zijn afgesproken en zich daar ook aan houden. Voorbeelden hiervan lijken vaak futiel, zoals het dragen van de juiste veiligheidsschoenen, de helm als dit de afspraak is, de juiste beschermingsmaatregel. Wordt 1 keer hiervan afgeweken, dan is de kans groot dat op de werkvloer dit ook niet meer gebeurt ('zie je wel, xx doet het niet, dus het is niet zo belangrijk').</p>

#### MEER INFORMATIE

- Zie ook aanbeveling 1 voorbeeldfunctie leidinggevenden uit hoofdstuk 4.1 van deelrapport 3 'Waarom onnodige risico's' van drs. C. Mittendorf in eindrapport Veiligheidsbewustzijn voor brandweerpersoneel, 2004.
- Zie ook de beschrijving van de succesfactoren 'training en motivatie directie en leidinggevenden' en 'energie, creativiteit en ondersteuning' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowetenschap, 2010, nr. 2.





# Gericht feedback geven en ontvangen op gedrag

Leidinggevend en vragen gericht feedback op hun eigen gedrag, door in de nabespreking van de inzet bijvoorbeeld hiernaar te vragen. Dit vereist dat leidinggevend en zich kwetsbaar durven op te stellen en niet gaan verklaren of uitleggen als er feedback komt (dit komt als verdedigend over en maakt de kans kleiner dat er de volgende keer open feedback komt).

Daarnaast geven de leidinggevend en ook feedback op gedrag van de werknemers. Dit gebeurt op een open manier.

Met de actie feedback geven wordt invulling gegeven aan het observeren van gedrag door leidinggevend en op de werkvloer. Deze observatierondes blijken van belang bij het versterken van dialoog tussen werkvloer en management, dat één van de kritische succesfactoren is voor een veiligheids-cultuurtraject.

HOOFDGROEP

2 Plan uitvoeren

ACTIEHOUDER

Management

DOELGROEP

Gehele organisatie

RELATIE MET ACTIEBLAD

2.1 Voorbeeldgedrag leidinggevend en  
2.3 Maak korte metten met taboes  
4.2 Nabespreking repressieve inzet

**DOEL ACTIE**

Doe wat je zegt.

**HOE?**

- Leidinggevend en stellen zich kwetsbaar op.
- Leidinggevend en luisteren en gaan niet meteen in de verdediging, dit kan bereikt worden door vooral open vragen te stellen (hoe, wat, wie?).
- Leidinggevend en kunnen onaangekondigde observatierondes aan de werkvloer brengen (bijvoorbeeld tijdens oefening).
- Arbeidsveiligheid wordt meegenomen in de nabespreking/evaluatie van de inzet met de manschappen en de bevelvoerder.
- Een training feedback geven aan leidinggevend en helpt leidinggevend en in staat te stellen de feedback-regels zich eigen te maken.

**PRAKTIJKVOORBEELD 1**

**Diverse korpsen**

In diverse korpsen zijn voorbeelden van leidinggevend en die het voorbeeldgedrag laten zien. Zo is de commandant van Nijmegen niet te 'bang' om zijn kwetsbaarheid te laten zien, en gaat hij in gesprek met de manschappen over eigen fouten die hij heeft gemaakt. De commandant kan daarbij ook steunend zijn in het doorvoeren van maatregelen. Zo heeft de commandant van Groningen het doorvoeren van het leren van bijna-ongevallen versneld, door bij een acuut bijna-ongeval meteen de arbocoördinator erbij te vragen om dit bijna-ongeval als eerste casus nader te onderzoeken. In regio Zuid-Holland Zuid worden ongevalrapportages - ondertekend door de Regionaal Commandant - gepubliceerd op intranet.

**PRAKTIJKVOORBEELD 2**

**Bouwindustrie – Zichtbare betrokkenheid management**

Zichtbare betrokkenheid van het management is een belangrijke component in het verbeteren van de arbeidsveiligheid. Deze betrokkenheid uit zich bij BetonSon o.a. in voorbeeldgedrag van leidinggevend en, bijvoorbeeld door de aanwezigheid van leidinggevend en bij stuurgroepvergaderingen en het openen van de veiligheidstrainingen door leidinggevend en. Daarnaast worden er periodieke veiligheidsobservatierondes door het management gelopen, met directe terugkoppeling naar de geobserveerden. De nadruk bij de observaties ligt niet in het aanwijzen van de fouten, maar het bespreekbaar maken van wat er gebeurt (bewustzijn vergroten).

### PRAKTIJKVOORBEELD 3

#### **Transportsector – Positieve feedback geven**

Binnen dit bedrijf zijn goede resultaten behaald door het geven van positieve feedback. Lijnmanagers zijn gewend om medewerkers te vertellen wat zij fout hebben gedaan of waar verbetering mogelijk is. Binnen dit project wordt de aanpak omgedraaid. Medewerkers die het gewenste gedrag vertonen worden met complimenten beloond. Een hele omschakeling voor iedereen, vooral voor het middenkader. Maar, het effect is duidelijk merkbaar. Na een serie observatierondes gericht op het thema gehoorbescherming is het aantal medewerkers dat gehoorbescherming draagt, gestegen van 20% naar 80%.

### PRAKTIJKVOORBEELD 4

#### **Voorbeeld Industrie – Laat mensen zelf nadenken**

Toename van respect, ook in de manier van communiceren, is de sleutel tot succes. Safetymanager: 'Als je elkaar op een verkeerde manier aanspreekt op gedrag, werkt dat altijd contraproductief. Wij hebben hiervoor een vaste procedure waar we ook onze leidinggevenden in trainen: eerst de situatie observeren en bedenken wat je wilt bereiken, "een agenda maken" noemen we dat. Vervolgens benader je iemand respectvol en stel je open vragen. Waak altijd voor een waardeoordeel! Leidinggevenden zijn snel geneigd te zeggen: "Wat ben je aan het doen?" Daar bereik je niets mee. Het lijkt een open vraag, maar is het niet omdat je ziet wat iemand doet. Juist in gevaarlijke situaties moet je mensen zélf na laten denken. Door ze zelf te laten benoemen wat er fout kan gaan, wat het gevolg kan zijn, wat ze zelf kunnen doen om dit te voorkomen en afspraken te maken om voortaan zo te werken. Spelenderwijs creëer je gewenst gedrag en voorkom je nieuwe gevaarlijke situaties.'

### MEER INFORMATIE

Voor het lopen van gedragsobservatierondes, zie ook de succesfactor 'betrokkenheid en empowerment van medewerkers in een lerende organisatie' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.



## 2.3 ACTIEBLAD

# Maak korte metten met taboes

Verken en benoem de taboes die de veiligheids-cultuur belemmeren en maak korte metten met de taboes. Expliciteer de ongeschreven regels, zoals: <ul style="list-style-type: none"><li>– ‘risico’s horen bij het vak’,</li><li>– ‘wij hangen de vuile was niet buiten’,</li><li>– ‘we dekken fouten toe’,</li><li>– ‘je wordt afgestraft als je melding maakt van een fout’,</li><li>– ‘het vuur moet uit’,</li><li>– ‘dat gebeurt mij niet’,</li><li>– ‘je mag niet bang zijn, dat betekent namelijk gezichtsverlies’,</li><li>– ‘het is je werk om gevaarlijke situaties binnen te gaan, daar wordt je voor betaald’,</li><li>– ‘het publiek verwacht dat je iets doet’</li></ul> en maak duidelijk dat deze regels niet langer getolereerd worden.	<b>HOOFDGROEP</b>	2 Plan uitvoeren
	<b>ACTIEHOUDER</b>	Management
	<b>DOELGROEP</b>	Gehele organisatie
	<b>RELATIE MET ACTIEBLAD</b>	1.3 Communicatie over arbeidsveiligheid 2.1 Voorbeeldgedrag 2.3 Feedback geven en ontvangen op gedrag
<b>DOEL ACTIE</b>	Doe wat je zegt.	
<b>HOE?</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>– Pak verkeerd voorbeeldgedrag van leidinggevenden aan.</li><li>– Pak belemmeringen in de hiërarchische structuur, in procedures, in systemen aan. Dit betekent dat onderzoek gegaan moet worden in mogelijke belemmeringen om arbeidsveiligheid te verbeteren in de cultuur, in procedures en in de aansturing. Deze belemmeringen moeten opgelost worden.</li><li>– Het opsporen van belemmeringen gebeurt bij voorkeur door een open gesprek aan te gaan met de manschappen en bevelvoerders. Vraag hierbij naar de organisatorische belemmeringen. Probeer dit concreet te maken aan de hand van voorbeelden en gezamenlijk te benoemen of er sprake is van een ‘mythe’ of een feitelijke organisatorische belemmering.</li></ul>	
<b>PRAKTIJKVOORBEELD 1</b>	<b>Regio Zuid-Holland Zuid</b> De commandant gaat 2-jaarlijks alle repressieve teams langs om te praten over de repressieve inzet en arbeidsveiligheid. In dit gesprek neemt de commandant een luisterende houding aan. De manschappen mogen alles vertellen wat goed gaat, en waar volgens hen verbeteringen mogelijk zijn. Een voorbeeld van een belemmering is dat de commandant hoorde dat er bij een melding van een tankautospuit er geen terugkoppeling kwam vanuit de technische dienst. Daarnaast liet de aanpassing van de tankautospuit twee jaar op zich wachten. De commandant was hier niet van op de hoogte en is direct in gesprek gegaan met de technische dienst om de doorlooptijd te bespreken en de wijze van terugkoppeling aan de melder.	
<b>PRAKTIJKVOORBEELD 2</b>	<b>Amsterdam-Amstelland</b> De commandant schrijft maandelijks een column over actuele zaken op intranet van Brandweer Amsterdam-Amstelland. Standaard is het mogelijk dat medewerkers hierop reageren, dit wordt niet gecensureerd, tenzij het beledigingen bevat. De reacties worden altijd serieus genomen, bijvoorbeeld door medewerkers uit te nodigen voor een gesprek, of uit te nodigen voor deelname aan het realiseren van verbeteringen. Door deze aanpak ontstaat een open cultuur.	

**PRAKTIJKVOORBEELD 3**

**Bouwindustrie – Gele kaart om te wijzen op onveilig gedrag**

Bij de eerste rondes die er door het management gelopen werden, had de manager geen veiligheidschoenen aan, terwijl dit wel de regel was. Eén van de medewerkers zag dit en gaf een 'gele' kaart aan de manager. De manager ging meteen terug en trok zijn veiligheidsschoenen aan. Dit terwijl voorheen de manager eerder een uitbrander gegeven zou hebben. Dit nieuwe gedrag van de manager ging als een lopend vuurtje door het bedrijf.

**MEER INFORMATIE**

geen



## 2.4 ACTIEBLAD

# Indicatoren arbeidsveiligheid

Richt een systeem in waarin de prestaties op arbeidsveiligheid zichtbaar wordt. Doe dit door een dashboard te maken van zogenaamde prestatie indicatoren op inspanningen, in plaats van op output.

Het management is nu in de gelegenheid te sturen op de inspanningen ten aanzien van arbeidsveiligheid en wordt periodiek geïnformeerd over de voortgang van arbeidsveiligheid. Daarnaast biedt het de manschappen inzicht in hoe de organisatie omgaat met arbeidsveiligheid en kan het motiverend werken om te zien dat de prestaties toenemen ('we zijn de goede weg ingeslagen').

Een geplande en systematische aanpak van acties is één van de vier kritische succesfactoren voor een veiligheidscultuurtraject. Het opstellen van indicatoren maakt hier deel van uit.

**HOOFDGROEP**

2 Plan uitvoeren

**ACTIEHOUDER**

Management

**DOELGROEP**

Gehele organisatie

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

1.1 Cultuuranalyse  
1.3 Communicatie over arbeidsveiligheid  
1.4 De RI&E (warm en koud)

### DOEL ACTIE

Markeer cultuurverandering symbolisch.

### HOE?

Richt de indicatoren op inspanning in plaats van op output. De output (15 minuten opkomsttijd) is een hard gegeven. Indicatoren op inspanning, zoals het aantal uitgevoerde RI&E acties, of het aantal keer dat er positief feedback is gegeven, het aantal keer dat arbeidsveiligheid is meegenomen in de nabespreking van de inzet geeft een positieve stimulans om er mee door te gaan.

### PRAKTIJKVOORBEELD

#### Industrie – 9 kernindicatoren

Uitgangspunt van elk arbeidsveiligheidsproject is: Veiligheid is te managen! Zowel op het niveau van strategisch management, tactisch management en op operationeel niveau moet arbeidsveiligheid deel uitmaken van de reguliere werkprocessen. Op deze niveaus zijn 9 kernindicatoren geformuleerd:

- Afhandelen van gevaarlijke situaties.
- Beschikbaarheid RI&E (risico inventarisatie en evaluatie).
- Uitvoeren veiligheidsaudits.
- Inschatten restcapaciteit medewerkers.
- Het aantal VOR (veiligheid observatie) rondes.
- RI&E verdiepen – dichterbij de werkvloer brengen.
- Melden van risico's.
- Ongeruimde werkplek.
- Het aantal VCR (veiligheid communicatie) rondes.

Per kernindicator is een doelstelling geformuleerd. Het halen van deze doelstelling staat centraal. De vermindering van het aantal arbeidsongevallen is een afgeleide hiervan.

### MEER INFORMATIE

Voor het invoeren van indicatoren arbeidsveiligheid zie ook de succesfactor 'een geplande en systematische aanpak' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.





## 2.5 ACTIEBLAD

# Goede voorbeelden delen

Het delen van goede, positieve voorbeelden van werksituaties en het gedrag van de manschappen/bevelvoerder daarin werkt positief. Dit kan gedaan worden door foto's of films van goede voorbeelden met elkaar te bespreken en te delen. Daarbij is het credo 'dit is wat we bedoelen met veilig gedrag'.

Het delen van goede voorbeelden is van belang op teamniveau, maar ook op organisatieniveau. Laat aan de organisatie zien dat een bepaald team/manschappen het goede voorbeeld heeft gegeven. Doe dit door te communiceren in periodiek georganiseerde bijeenkomsten, door sprekende verhalen op te nemen in een nieuwsbrief, via teammeetings, via posters etc.

**HOOFDGROEP**

2 Plan uitvoeren

**ACTIEHOUDER(S)**

Management  
Hoofd repressieve dienst  
Veiligheidscoördinator

**DOELGROEP**

Gehele organisatie

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

1.1 Cultuuranalyse  
1.2 Leren van ongevallen  
2.1 Voorbeeldgedrag leidinggevend  
3.1 Creëer eigenaarschap  
4.2 Nabespreking repressieve inzet

**DOEL ACTIE**

Beloon goed gedrag en vier successen.

**HOE?**

- Voer een open gesprek over de situatie, laat daarin iedereen aan het woord, niet alleen degene met het 'hoogste' woord.
- Het delen van geleerde lessen veronderstelt een open houding van iedereen (van manschap tot commandant).
- Train de bevelvoerder of de aangewezen gespreksleider als gespreksleider.
- Neem het 'niet-pluisgevoel' mee in de bespreking van de situaties.

**PRAKTIJKVOORBEELD 1**

**Brandweer Schiphol: casestudies met foto's**

Groepen bevelvoerders hebben casestudies uitgevoerd aan de hand van foto's van inzetsituaties. Doel hiervan was om het gesprek los te krijgen over deze inzetsituaties en conclusies te kunnen trekken, zodat een gezamenlijk inzetmodel voor standaard situaties opgesteld kon worden. Daarbij wordt een open gesprek gevoerd waarbij de vragen centraal staan: 'hoe handel je in deze situatie, hoe ga je met deze situatie om?' 'hoeveel tijd hebben we nodig voor deze situatie en onze inzet?', 'hoe lang duurt het voordat we backup krijgen?', 'Wat betekent dit voor ons proces?'. Bij deze gesprekken is een procesbegeleider nodig, die zich dienend opstelt en niet de antwoorden geeft. Indien nodig worden bevelvoerders getraind om de rol van procesbegeleider op zich te kunnen nemen.

**PRAKTIJKVOORBEELD 2**

**Bierbrouwerij – Foto's maken van de werksituatie en bespreken in de training**

Werknemers zijn gevraagd om foto's te nemen van onveilige situaties in hun eigen werkomgeving. De foto's zijn gebruikt tijdens de arbo motivatie training. Deze training was gericht op het bewust maken van onveilige situaties in het bedrijf. De gefotografeerde onveilige situaties worden in de lijn opgelost. De betrokken leidinggevende en medewerkers bedenken samen een oplossing en voeren deze uit. Algemene punten worden centraal opgelost.

**MEER INFORMATIE**

Maak gebruik van de landelijke gedeelde informatie via het leeragentschap:  
[http://www.brandweernederland.nl/wat\\_doen\\_we/thema-lerende/leeragentschap](http://www.brandweernederland.nl/wat_doen_we/thema-lerende/leeragentschap)







## 2.6 ACTIEBLAD

# Maak zichtbaar dat signalen worden opgevolgd

Een meer open cultuur waarin (on)veilige situaties ook worden gemeld, vereist een snelle opvolging van deze meldingen. Ook als er nog niet meteen actie ondernomen kan worden, wees dan wel snel met het terugkoppelen daarover en wie de actiehouders is.

Het zichtbaar maken dat meldingen en signalen serieus worden genomen en worden opgevolgd, is belangrijk voor het versterken van de dialoog tussen werkvloer en management. Dit is één van de vier kritische succesfactoren voor een veiligheidscultuurtraject.

HOOFDGROUP

2 Plan uitvoeren

ACTIEHOUDER(S)

Management  
Veiligheidscoördinator

DOELGROUP

Gehele organisatie

RELATIE MET ACTIEBLAD

1.2 Leren van ongevallen  
1.3 Communicatie arbeidsveiligheid  
2.1 Voorbeeldgedrag leidinggevenden  
2.3 Maak korte metten met taboes

### DOEL ACTIE

Investeer in vertrouwen.

### HOE?

- Leg de oplossing van de melding van bijna ongevallen of gevaarlijke situaties zo laag mogelijk in de organisatie: laat bij voorkeur de manschappen zelf bekijken wat de beste oplossing is. Daar waar het niet mogelijk is schaal dan direct op naar de hogere leidinggevende.
- Koppel direct na een melding terug wat er met een melding gebeurt. In het geval de melding niet direct opgelost of aangepakt kan worden, maak dit dan duidelijk en laat zien wie en wanneer er een beslissing over neemt.
- Bedank de melder voor het melden van (bijna)ongevallen, van veilig gedrag en van het openlijk bespreekbaar maken van (bijna)ongevallen.

### PRAKTIJKVOORBEELD 1

#### Industrie – Snelle opvolging meldingen leidt tot meer aandacht voor arbeidsveiligheid

Binnen dit bedrijf is veel aandacht voor het melden van onveilige situaties. Door snelle opvolging van de meldingen, neemt de assertiviteit van medewerkers toe. Er ontstaat een attitude van het zien van kansen, in plaats van het signaleren van problemen. Deze attitude verandering leidt tot verhoogde aandacht voor arbeidsveiligheid.

### PRAKTIJKVOORBEELD 2

#### Regionale brandweer Zuid-Holland Zuid

Belangrijk is dat de leerpunten- of afgesproken maatregelen na ongevalmeldingen daadwerkelijk worden uit- of ingevoerd. Alle gemelde onveilige situaties en (bijna) ongevallen worden doorgestuurd naar de Ondernemingsraad en vervolgens gepubliceerd op intranet zodat iedereen hier kennis van kan nemen. Als een melding is onderzocht wordt de rapportage inclusief de voorgestelde verbetermaatregelen voorgelegd aan het management en de Ondernemingsraad. Vervolgens wordt de voortgang van de verbetermaatregelen elk trimester aan hen voorgelegd en bewaakt en gepubliceerd op intranet. Meldingen en de opvolging van maatregelen zijn zo voor iedereen te volgen.

### MEER INFORMATIE

Zie ook het belang van het opvolgen van meldingen van ongevallen in een veiligheidsverbetertraject, zoals beschreven in de succesfactor 'betrokkenheid en empowerment van medewerkers in een lerende organisatie' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.





# Creëer eigenaarschap

## 3.1 ACTIEBLAD

Laat medewerkers zelf nadenken over arbeidsveiligheid en de wijze waarop dit aangepakt kan worden binnen de organisatie.

Iedereen is veiligheidsmedewerker, uitstralen dat iedereen zelf verantwoordelijk is voor zijn of haar eigen arbeidsveiligheid. Dit kan gedaan worden door mensen te betrekken bij de uitvoering van de RI&E, maar ook door actief om verbeteringen van de repressieve inzet te vragen. Deze vervolgens te testen en ze in te voeren.

Het creëren van eigenaarschap bij de manschappen is één van de vier kritische succesfactoren voor een veiligheidscultuurtraject.

**HOOFDGROEP**

3 Actief betrekken van de manschappen

**ACTIEHOUDER(S)**

Management  
OvD  
Teamleiders repressieve inzet  
Veiligheidscoördinator

**DOELGROEP**

Manschappen repressieve inzet

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

1.1 Cultuuranalyse  
1.2 Leren van ongevallen  
1.3 Communicatie arbeidsveiligheid  
1.4 De RI&E (warm en koud)  
2.2 Feedback geven en ontvangen  
2.3 Maak korte metten met taboes  
4.2 Nabespreking repressieve inzet

**DOEL ACTIE**

Mensen verantwoordelijk maken en eigenaarschap creëren.

**HOE?**

- Bespreek met de manschappen periodiek de verbeteringen die mogelijk zijn voor de repressieve inzet.
- Hou de besprekingen kort, maar organiseer het regelmatig, bijvoorbeeld 10 minuten na afloop van een oefening, of bij de nabespreking van een inzet.
- Gebruik daarbij visueel materiaal, films en foto's zoals binnen de sector beschikbaar.
- Zorg voor een goede procesbegeleiding van de bespreking: niet veroordelend, maar verklarend voor verschillen en overeenkomsten.
- De bespreking vereist een open houding van alle betrokkenen, echt naar elkaar willen luisteren
- Geef ruimte aan de ideeën van de werkvloer.
- Erken het vakmanschap van de manschappen.
- Om medewerkers actief te betrekken is het van belang dat medewerkers geïnspireerd worden (om de verandering te 'willen' doorvoeren). Dit kan gedaan worden door inspiratie van buiten te halen, bijvoorbeeld door leeragenten, een externe spreker, een vakinhoudelijke lezing over bijvoorbeeld rooklezen of een werkbezoek te brengen aan andere korpsen (in binnen- of buitenland).

**PRAKTIJKVOORBEELD 1**

### **Brandweer Haaglanden**

Bij de brandweer Haaglanden is het succes van de pilot leren van ongevallen dat de ideeën van de werkvloer omarmd worden en uitgetoet. De brandweer heeft een doenerscultuur, dat betekent dat het leren vooral gebeurd door zelf dingen uit te proberen en te testen. Brandweer Haaglanden vraagt daardoor actief om ideeën voor de verbetering van de repressieve inzet. Vervolgens worden deze ideeën getest op haalbaarheid en bruikbaarheid in de vorm van een pilot. Vervolgens worden ze wel of niet ingevoerd.

**PRAKTIJKVOORBEELD 2**

### **Brandweer regio Groningen**

Om het veiligheidsbewustzijn verder te vergroten heeft de arbocoördinator bij 15 van de 40 korpsen in de regio een presentatie gegeven. Als start van de presentatie liet hij een film zien (de zogenaamde Woodside-video). Dit is een indrukwekkende film van een veiligheidscoördinator van een boorplatform over een bijna-ongeval. De veiligheidscoördinator laat daarin zien dat wat hem overkomen is ook slecht had kunnen aflopen en dat hij ook een gezin heeft. De arbocoördinator liet de film zien en merkte op dat het misstil was in de ruimte. Daarna stelde hij de vraag: 'zou dit hier ook kunnen gebeuren? en wat roept dit bij je op?'. Manschappen gaven aan zich meer bewust te zijn van het belang van hun eigen arbeidsveiligheid en dat van de collega's.

**PRAKTIJKVOORBEELD 3****Industrie – Arbeidsveiligheid voor en door iedereen**

Arbeidsveiligheid is een aangelegenheid van iedereen binnen een bedrijf. Om de veiligheidscultuur te beïnvloeden is het daarom van belang om alle lagen van het bedrijf bij het project te betrekken. Het is dan wel belangrijk om aan te sluiten bij de belevingswereld van de specifieke doelgroep. Managers praten in termen van kosten en baten, terwijl voor medewerkers de thuissituatie van invloed kan zijn. Door werkgroepen in te richten waarin alle lagen van het bedrijf vertegenwoordigd zijn, ontstaat er begrip voor elkaar en wordt arbeidsveiligheid iets van iedereen.

**PRAKTIJKVOORBEELD 4****Bierbrouwerij – Betrek de werkvloer, neem mensen serieus**

"Een project gericht op het versterken van de veiligheidscultuur kan alleen slagen als de werkvloer betrokken is. Luister naar de mensen en naar hun motivatie om (on)veilig te werken. Laat medewerkers meedenken over oplossingen en zelf een bijdrage leveren aan de oplossing. Medewerkers voelen zich daardoor betrokken. Betrokkenheid leidt tot een verbeterde veiligheidscultuur en een verhoogde productiviteit" aldus de veiligheidscoördinator van Bavaria.

**PRAKTIJKVOORBEELD 5****Afvalverwerkingsbedrijf – Houdt de aandacht voor arbeidsveiligheid levend**

Een leidinggevende die bijvoorbeeld het verplicht dragen van veiligheidshesjes extra wil stimuleren, roept zijn personeel bij elkaar voor een "toolboxmeeting". Hier wordt dan het onderwerp met behulp van de cd-rom ter sprake gebracht. 'Zo'n bijeenkomst duurt niet langer dan een kwartier. Door er zo steeds weer over te spreken, houden we de aandacht voor arbeidsveiligheid levend.'

**MEER INFORMATIE**

Voor het creëren van eigenaarschap, zie ook de succesfactor 'betrokkenheid en empowerment van medewerkers in een lerende organisatie' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.



## 3.2 ACTIEBLAD

# Identificeer aanjager/ informele leider

Identificeer de aanjagers of informele leiders binnen een team. Zorg dat deze mensen de anderen mogen en kunnen aanspreken op gedrag, enthousiasmeren en arbeidsveiligheid onder de aandacht brengen. Het management ondersteunt deze aanjagers.

Deze aanjagers zijn nodig om de zogenaamde kritische massa voor verandering te vormen die nodig is om de verandering door te kunnen voeren. Dit is één van de kritische succesfactoren voor een veiligheidscultuurtraject.

HOOFDGROUP

3 Actief betrekken van de manschappen

ACTIEHOUDER(S)

Management  
OvD  
Teamleiders repressieve inzet  
Veiligheidscoördinator

DOELGROUP

Manschappen repressieve inzet

RELATIE MET ACTIEBLAD

2.1 Voorbeeldgedrag leidinggevende

### DOEL ACTIE

Mensen verantwoordelijk maken en eigenaarschap creëren.

### HOE?

- Zet informele leiders of aanjagers voor arbeidsveiligheid actief in in een team, door ze een nadrukkelijke rol te geven. Bijvoorbeeld: gespreksleider bij de nabespreking, of inbrenger van voorbeelden van onveilige situaties in toolboxmeetings, of degene die de incidentevaluatie uitvoert.
- Het management ondersteunt de informele leiders in hun rol.
- De informele leiders/aanjagers ontvangen een specifieke training voor hun nieuwe rol, zodat ze beter bewust zijn van arbeidsveiligheid, en hun eigen rol daarin. Train hierbij vaardigheden en geef ze veiligheidskundige kennis mee.

### PRAKTIJKVOORBEELD 1

#### Brandweer Haaglanden

Binnen de Brandweer Haaglanden is een leersysteem getest voor het leren van incidenten. Bij het leersysteem is een ervaren wachtcommandant ingezet. Na een incident gaat deze wachtcommandant gesprekken afnemen met de betrokkenen. Dit resulteert in een 'belevissen-rapport'. De vragen gaan vooral over wat er gebeurd is, hoe de mensen het hebben beleefd en wat anderen daarvan kunnen leren.

Daarbij is het van belang dat de wachtcommandant uitstraalt 'wij zijn er voor jullie'. Het testen van dit leersysteem leverde positieve resultaten, maar is nog niet ingevoerd binnen de brandweer Haaglanden.

### PRAKTIJKVOORBEELD 2

#### Transportbedrijf – Trainingen en eigenaarschap bij de 'voormannen'

Analyse binnen het transportbedrijf heeft uitgewezen dat vooral de voormannen een belangrijke plaats innemen in de processen rondom arbeidsveiligheid. Daarom wordt een speciale training gegeven voor hen waarbij aandacht is voor ondermeer:

- voorbeeldgedrag,
- consequent zijn,
- je aan de regels houden,
- corrigerend gedrag,
- motiveren,
- onderzoeken van incidenten.

Bij het transportbedrijf speelt het middenkader een centrale rol. Zij hebben daarom ook de 'lead' binnen het project. Er zijn themagerichte werkgroepen ingericht die bestaan uit middenmanagers. Deze werkgroepen komen met ideeën en aanpakken om themagericht problemen op te lossen. Omdat de ideeën van de mensen zelf komen, is het draagvlak voor de ideeën groot. Bovendien komen de mensen met creatieve oplossingen die goed aansluiten bij de belevingswereld van de mensen op de werkvloer.

### MEER INFORMATIE

Informele aanjagers en leiders binnen een organisatie zijn één van de vier succesfactoren van een veiligheids-cultuurtraject. Zie daarvoor de succesfactor 'energie, creativiteit en ondersteuning' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.





### 3.3 ACTIEBLAD

# Opleiden, training, oefenen en intervisie

Voor het goed kunnen uitvoeren van een traject is vaak opleiding, training, oefening, coaching of intervisie nodig om deze verandering door te kunnen voeren. Dit omdat een cultuurverandering een ander gedrag vereist. Dit kan overigens dus training, scholing, coaching, intervisie op aanspreken van gedrag zijn, maar het kan ook om vakinhoudelijke scholing of training gaan.

#### HOOFDGROEP

3 Actief betrekken van de manschappen

#### ACTIEHOUDER(S)

Management  
OTO specialist  
Leeragent  
Veiligheidscoördinator

#### DOELGROEP

Gehele organisatie

#### RELATIE MET ACTIEBLAD

1.1 Cultuuranalyse  
1.2 Leren van ongevallen  
1.4 De RI&E (warm en koud)

#### DOEL ACTIE

Manschappen opleiden voor wat betreft kennis, kunde en vaardigheden om de nieuwe werkwijze en het nieuwe gedrag zich eigen te maken.

#### HOE?

- Sluit met de oefening, training, opleiding aan bij de RI&E en het plan van aanpak.
- Sluit tevens aan bij de wensen van de werkvloer.
- Stel oefenplannen op bij elke wijziging in procedure of werkwijze van de repressieve inzet.
- Neem in het oefen- en opleidingsprogramma situaties op waarbij aanspraak gemaakt wordt op het 'niet-pluisgevoel'. Dit kan gedaan worden door niet alleen op 'standaard' situaties te oefenen, maar ook onverwachte situaties. Laat de manschappen expliciet reflecteren op het 'niet-pluisgevoel', en waarom dat is opgetreden.
- Bij de brandweer wordt veel gebruik gemaakt van het instrument 'oefenen'. Regelmatig worden repressieve inzetten geoefend. Daarbij is op te merken dat dit vooral gebeurt bij te voorspellen situaties, waarbij een appèl gedaan wordt op het zogenaamde routinematig handelen. De brandweer zou er profijt van hebben om ook op het zogenaamde regelgestuurd en wellicht op het kennisgestuurd gedrag situaties te oefenen. In deze twee laatste gevallen zullen manschappen ervaren tijdens een oefening hoe het is om in nieuwe situaties te moeten handelen.
- Haak aan bij de aanbevelingen uit de Leerarena Kijfhoek: ontwikkel verschillende vormen van preparatie die aansluiten bij de verschillende repressieve benaderingen: preparatie van het voorzienbare middels standaardscenario's en op het onvoorzienbare middels veerkracht en improvisatievermogen.

#### PRAKTIJKVOORBEELD 1

##### Brandweer regio Groningen – Oefenplan voor nieuwe werkwijzen

Naar aanleiding van een aantal recente ongevallen is binnen de brandweer afgesproken dat er meer defensief opgetreden gaat worden bij brandende panden. Daarna is de observatie dat er soms wel erg terughoudend wordt opgetreden. De analyse achteraf was dat de nieuwe repressieve inzet strategie wel bij de korpsen is besproken, maar dit is niet vergezeld van een oefenplan of een wijze waarop manschappen hiermee om moeten gaan. Naar aanleiding hiervan wordt nu meer getracht om bij de introductie van nieuwe werkwijzen altijd een bijbehorend oefenplan op te stellen. Bij de introductie van de nieuwe noodprocedure is bijvoorbeeld een eenduidig oefenplan aan de korpsen geleverd. Op deze manier kon elk korps op dezelfde manier de nieuwe procedure oefenen.

#### MEER INFORMATIE

Voor de leeropgave 'Het onvoorzienbare voorzien' zie pagina 18 van de Brandweer Nederland publicatie van de Leerarena Kijfhoek: 'Wat vertel jij je collega's als ze ingezet worden bij zo'n brand?'.







# Laatste minuut risico analyse

## 4.1 ACTIEBLAD

Voordat een repressieve inzet gedaan wordt, neem dan 10 seconden een tijd voor arbeidsveiligheid. Middels een zogenaamde Stop-en-Go kaart, of een aantal vragen op de aandachtskaart kan dit gerealiseerd worden. Deze kaart bevat een aantal korte vragen, als 1 vraag met nee beantwoord wordt, dan mag de inzet niet gestart worden.

Het invoeren van de laatste minuut risico analyse draagt bij aan het versterken van de dialoog tussen manschappen en leidinggevendenden, dat één van de 4 kritische succesfactoren is van een veiligheidscultuur traject.

**HOOFDGROUP**

4 Ondersteuning manschappen om veilig te handelen

**ACTIEHOUDER(S)**

OvD  
Bevelvoerder  
Manschappen

**DOELGROUP**

Manschappen, bevelvoerder en OvD

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

2.5 Goede voorbeelden delen  
3.1 Creëer eigenaarschap  
4.2 Nabespreking repressieve inzet

### DOEL ACTIE

Bewustzijn arbeidsveiligheid vergroten.

### HOE?

- Voeg de kritische vragen voor arbeidsveiligheid toe aan de aandachtskaarten.  
*Of*
- Maak een aparte generieke aandachtskaart voor arbeidsveiligheid die voor elke situatie toepasbaar is.
- Zorg ervoor dat de kritische vragen voor arbeidsveiligheid gesloten zijn gesteld.
- Stel de kritische vragen over arbeidsveiligheid in de -ik-vorm op.
- Maak het kaartje handzaam, zodat die in de binnenzak of op de Tankautospuit makkelijk meegenomen kan worden.

### PRAKTIJKVOORBEELD 1

**Een praktijkvoorbeeld van intuïtief handelen dat leidt tot de verkeerde beslissing** (uit hoofdstuk 3.4 van deelrapport 3 'Waarom onnodige risico's' van Mittendorf in rapport 'Veiligheidsbewustzijn voor brandweerpersoneel, 2004). Dit voorbeeld benadrukt het belang van de laatste minuut risico analyse. "Het ging om een gasalarm in een woning. Ik had dat al twee keer eerder meegemaakt. De eerste keer was bij een man die zelfmoord wilde plegen. Bij het binnengaan in de woning ging de explosiemeter niet op alarm. Ik gebruikte mijn neus, maar de gaslucht was niet zwaar. We zijn naar binnengegaan en hebben het opgelost. Het tweede incident was ook in een woning waar een monteur een buis kapot getrokken had. Bij binnengaan sloeg de explosiemeter niet in alarm. Er was wel een behoorlijke gaslucht. We zijn snel naar binnengegaan en hebben het opgelost. Dit keer was het weer een mededeling van gas in een woning. Wij wisten dat de bewoner weg was. De politie had de omgeving geëvacueerd. Toen we naar binnengingen, ging de explosiemeter in alarm. Het rook ook behoorlijk naar gas. We dachten dat als we snel zouden zijn, het nog wel zou gaan. Net toen we bezig waren te ventileren explodeerde de boel."

### PRAKTIJKVOORBEELD 2

**Laatste minuut risico analyse in de petrochemie**  
In de (petro)chemische industrie zijn diverse voorbeelden van Laatste Minuut Risico Analyse kaarten beschikbaar. Afhankelijk van het type werk worden kritische veiligheidsvragen opgezet. De kaart is handzaam (creditcard formaat, kan in de binnenzak mee). De kaart bevat gesloten vragen, waarmee alleen met JA/NEE en soms NVT geantwoord kan worden. Daarnaast zijn de vragen altijd in de -ik-vorm gesteld.

Voorbeelden van kritische veiligheidsvragen in de chemische industrie zijn:

- Ken ik de relevantie veiligheids- en bedieningsinstructies van de apparatuur waarmee of waaraan gewerkt moet worden?
- Weet ik waar de nooduitgangen, vluchtwegen, brandblussers, nooddouches, verzamelplaatsen zijn?
- Heb ik mij ervan overtuigd dat het installatiedeel veilig is gesteld?
- Ken ik de werkzaamheden en heb ik het begrepen?
- Vind ik de afgesproken werkmethode veilig?
- Beschik ik over de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen en ga ik die dragen?

#### PRAKTIJKVOORBEELD 3

##### Industrie – Stop en Go kaart + taart

Bij Tata Steel was er een schuldcultuur als het ging om onveiligheid. Bij een ongeval werd vaak naar de schuldige gezocht die een fout had gemaakt. Om dit te veranderen is een project opgezet met meerdere elementen waarvan een Stop en Go kaart een doorslaggevend succes is. Dit kaartje – ter grootte van een creditcard – bevat 6 veiligheidsvragen, als op 1 van deze vragen nee geantwoord wordt dan moet het kaartje omgedraaid worden. De 6 vragen zijn:

- Begrijp ik de werkinstructies?
- Is de werkvergunning met mij besproken, inclusief de veiligheidsmaatregelen?
- Heb ik toegang tot goedgekeurd gereedschap en voldoende gereedschap beschikbaar?
- Heb ik de juiste PBM's?
- Is de werkomgeving zo georganiseerd dat het veilig is om te werken?
- Kan ik 2 risico's bedenken waaraan ik wordt blootgesteld als ik de instructies niet volg?

Op de achterkant van het kaartje – rood gekleurd- staat 'STOP, dit werk mag u niet aanvangen'.

De eerste keer dat deze kaart gebruikt werd en dus werk werd stilgelegd, werd het hele team op het kantoor van de hoogste leidinggevende verwacht. Het team ontving daar complimenten in de vorm van een grote taart van de directeur. Dit was een grote tegenstelling met daarvoor, aangezien de verwachting was dat het team een uitbrander zou krijgen omdat het werk was stilgelegd.

#### PRAKTIJKVOORBEELD 4

##### Laatste minuut risico analyse bij de brandweer

Op basis van bovenstaande voorbeelden en tips is specifiek voor de brandweer de volgende laatste minuut risico analyse opgesteld. Deze bestaat uit 6 werkplekvragen met een korte toelichting.

Deze vragen kunnen op een handzaam kaartje (bijvoorbeeld credit-card formaat) afgedrukt worden en uitgereikt aan alle manschappen. Dit dient overigens wel met een korte training/uitleg vergezeld te gaan.

##### Werkcheck-vragen

1. Vind ik het object veilig?
2. Is voor mij de inzetwijze duidelijk?
3. Heb ik het juiste gereedschap en PBM's?
4. Is de omgeving zo georganiseerd dat het voor mij veilig is om te werken?
5. Weet ik wat de vlucht- en reddingsmogelijkheden zijn?
6. Heb ik mij ervan overtuigd dat er voldoende blusmiddel is?

##### Toelichting

Veilig te betreden of te benaderen.  
Duidelijk voor alle manschappen.  
Juiste middelen ingezet.  
Invloed omgevingsfactoren op veilige inzet.  
In geval van calamiteit eigen personeel.  
Voldoende water voor veilige terugtocht.

#### MEER INFORMATIE

- STOP & GO kaart, zie een voorbeeld uit de chemische industrie:  
[http://www.chemelot.nl/?id=602&template=algemeen\\_image.htm&taal=nl](http://www.chemelot.nl/?id=602&template=algemeen_image.htm&taal=nl)
- Zie ook de aandachtskarten uit de Arbocatalogus Brandweer.
- Zie ook het belang van het uitvoeren van de laatste minuut risico analyse in een veiligheidsverbetertraject, zoals beschreven in de succesfactor 'betrokkenheid en empowerment van medewerkers in een lerende organisatie' uit het onderzoek van Hale en Guldenmund naar veiligheidsverbetertrajecten in 20 sectoren en bedrijven. 'Veiligheidsverbetering: wat werkt wel en wanneer?', in: Tijdschrift voor toegepaste Arbowedenschap, 2010, nr. 2.



## 4.2 ACTIEBLAD

# Nabespreking repressieve inzet

Binnen de brandweer is het gebruikelijk om de repressieve inzet en de oefeningen na te bespreken. Vanuit de gedachte om veilig gedrag en – ‘niet-pluisgevoel’ verder te stimuleren en ontwikkelen, is het daarom verstandig om deze nabespreking op een gestructureerde wijze uit te voeren. Dit betekent dat er een vaste volgorde van vragen afgelopen wordt, waarbij iedereen zijn zegje kan doen over de inzet of over de oefening. Er wordt iemand aangewezen als gespreksleider, dit hoeft niet per se de bevelvoerder te zijn. Het belangrijkste is dat de gespreksleider in staat is om vanuit begrip voor de ander het gesprek te leiden.

**HOOFD GROEP**

4 Ondersteuning manschappen om veilig te handelen

**ACTIEHOUDER(S)**

OvD  
Bevelvoerder

**DOELGROEP**

Manschappen, bevelvoerder en OvD  
Andere teams

**RELATIE MET ACTIEBLAD**

1.2 Leren van ongevallen  
2.2 Feedback geven en ontvangen  
2.5 Goede voorbeelden delen  
3.1 Creëer eigenaarschap

**DOEL ACTIE**

Leren van de repressieve inzet en van elkaar.

**HOE?**

- Training/scholing gesprekstechnieken is nodig voor de gespreksleider.
- De gespreksleider hoeft niet per se de OvD of bevelvoerder te zijn.
- Iedereen doet actief mee.
- Er is een ‘veilige’ omgeving, waarin niet naar de schuldige gezocht wordt, maar naar wat er is gebeurd zodat er geleerd kan worden.
- Laat het gesprek ongeveer 10 minuten duren.
- De gespreksmethode maakt gebruik van de volgende vijf hoofdvragen:
  - 1 Wat was het plan?
  - 2 Wat is er werkelijk gebeurd?
  - 3 Waarom gebeurde het?
  - 4 Wat kunnen wij als team van deze ervaring leren?
  - 5 Zijn er eventuele leerpunten die we met anderen willen delen?

**PRAKTIJKVOORBEELD**

### **Pilots Nabespreking repressieve inzet bij de brandweer**

Vanuit het programma Lerend Vermogen van de Brandweer Nederland zijn er pilots uitgevoerd met een gestructureerde wijze van de nabespreking van de repressieve inzet of van een oefening. De veiligheidsregio IJsselland heeft hier inmiddels met deze werkwijze geoefend en komt tot de volgende bevindingen:

- Bij de nabespreking is een gespreksleider nodig, het maakt niet uit of dit een OvD of een bevelvoerder is, als er maar iemand de vaardigheden heeft om de gespreksleider te zijn.
- De vraag ‘wat was het plan’ bleek in praktijk soms lastig te beantwoorden. De brandweermensen zijn nou eenmaal echte doeners. Het plan vooraf wordt niet of nauwelijks gecommuniceerd naar de manschappen. Dit was echt een leermoment.
- Een nascholing of bijscholing van deze methode is nodig om de methode goed in je vingers te krijgen.

**MEER INFORMATIE**

- Fact sheet After Action Review van Lerend Vermogen van de Brandweer Nederland.
- Voor het belang van nabesprekingen van incidenten, maar ook het nabespreking van de repressieve inzet in het algemeen, zie ook aanbeveling 2 incidentbesprekingen uit hoofdstuk 4.1 van deelrapport 3 ‘Waarom onnodige risico’s’ van drs. C. Mittendorf in eindrapport Veiligheidsbewustzijn voor brandweer-personeel, 2004.



# COLOFON

## OPDRACHTGEVER

Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag  
secretariaat@aeno.nl  
www.aeno.nl

## TEKST HANDREIKING

V. van Guldener, C. Sarton - KplusV

## AAN DEZE HANDREIKING WERKTEN MEE

E. Oomes, Brandweer Amsterdam Airport Schiphol  
R. Weever, NIFV Brandweeracademie,  
Brandweer Amsterdam Amstelland  
S. Smit, Brandweer Stad en Regio Groningen  
L. de Lange, NIFV Brandweeracademie,  
Brandweer Haaglanden  
J. van 't Zand, Brandweer Nederland  
D. Arentsen, Brandweer Nederland  
C. van Beek, VBV  
P. Leenders, CMHF  
J. van der Linden, AbvaKabo FNV  
H. Thijsebaard, CNV Publieke Zaak  
A. van 't Hoff, Brandweer Zuid-Holland Zuid  
J. Zeijl, Brandweer Nijmegen  
D. Jongeneel, Brandweer Texel  
P. van Beek, Luctor et Emergos

## EINDREDACTIE

R. Davits, A+O fonds Gemeenten

## FOTOGRAFIE

K. Winkelman

## ONTWERP

insandouts communication design print

## UITGAVE



Stichting A+O fonds Gemeenten, Den Haag,  
Januari 2013

Stichting A+O fonds Gemeenten bevordert en ondersteunt vernieuwende activiteiten op het gebied van arbeidsmarkt en HRM-beleid.

Actuele informatie over de verschillende projecten treft u aan op [www.aeno.nl](http://www.aeno.nl).

## RECHTEN

Alle rechten voorbehouden. Niets uit dit uitgave mag worden vermenigvuldigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enigerwijze, hetzij elektronisch, mechanisch door fotokopieën, opname of eniger andere manier, zonder voorafgaande toestemming van de Stichting A+O fonds Gemeenten. Hoewel aan deze uitgave de grootst mogelijke zorg is besteed, kunnen de samenstellers niet aansprakelijk worden gesteld voor eventuele onjuistheden, noch kunnen aan de inhoud rechten worden ontleend.



[WWW.BRANDWEERKENNISNET.NL](http://WWW.BRANDWEERKENNISNET.NL)