

# Tips om proactief te handelen

## BELGOPROCESS



Lessen uit ongevallen kunnen leiden tot verbeteringen op vlak van veiligheid en welzijn. Dat blijft natuurlijk een reactieve aanpak. Complementair aan leren uit ongevallen en minstens even belangrijk zijn proactieve veiligheids- en welzijnsinitiatieven. In dit artikel komen – als praktijkvoorbeeld – de genomen proactieve initiatieven bij Belgoproces aan bod.

### Jan Van Looke

Verantwoordelijke  
Managementsysteem  
Belgoproces

### Paul Gielen

Preventieadviseur  
Belgoproces

### Wim Van Laer

Algemeen directeur  
Belgoproces

genomen. Het IAEA heeft een groep medewerkers die onderzoek doen naar veiligheidscultuur in nucleaire installaties en zet programma's op om de veiligheidscultuur in (nucleaire) organisaties naar een hoger niveau te tillen.

*“Met deze methodologieën brachten we de bedrijfs-cultuur in kaart”*

Een auditverslag van het Federaal Agentschap voor Nucleaire Controle (FANC) poneerde in 2010 dat de veiligheidscultuur van Belgoproces ondermaats was. Het sloeg in als een bom. Directie, leidinggevenden en medewerkers reageerden met ongelof. Veiligheid was altijd belangrijk geweest en was het op dat ogenblik nog altijd. En plots dit ...

*“Het individueel gedrag van de medewerkers is ook cruciaal”*

### Veiligheidscultuur: hoe pakken we dat aan?

Het ging dus om de “veiligheidscultuur” en niet om de technische veiligheid. Die hadden we onder de knie. Het ging ook niet om de organisatie, want we hadden immers sinds eind 2006 een gecertificeerd managementsysteem volgens ISO-9001, ISO-14001 en OHSAS-18001. Het ging om “cultuur”. Want naast techniek en organisatie is de persoonlijke component, het individueel gedrag van de medewerkers cruciaal.

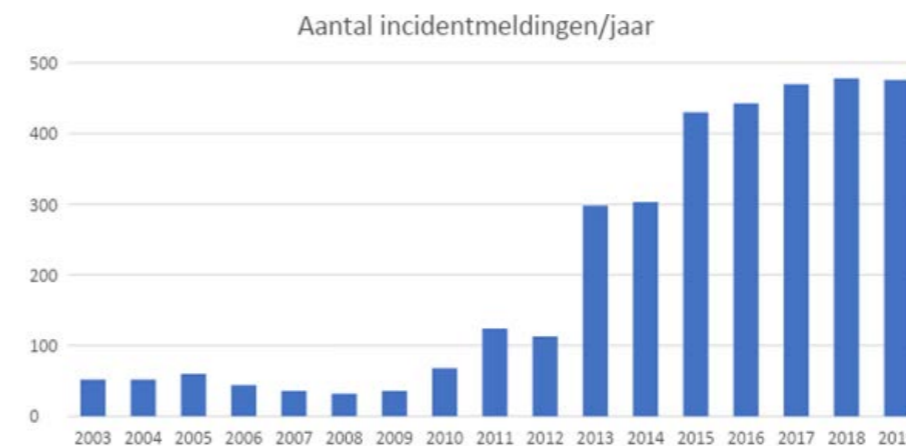
Om van start te gaan werd het Internationaal Atoom Energie Agentschap (IAEA) onder de arm

In eerste instantie werd de directie ondergedompeld in een 3-daagse training over veiligheidscultuur. Vervolgens werden 11 medewerkers uit het bedrijf geselecteerd: operatoren, technici, ploegleiders en enkele kaderleden. Het waren stuk voor stuk medewerkers waarvan we van mening waren dat ze in staat zijn om informatie objectief te kunnen verwerken zonder beïnvloeding van hun persoonlijke visie. Zij kregen een 14-daagse training in veiligheidscultuur en werden opgeleid om een assessment uit te voeren over de veiligheidscultuur in het bedrijf. En daarmee gingen zij aan de slag. Interviews, observaties, focusgroepen, vragenlijsten, ...

Al deze methodologieën werden toegepast om niet enkel de veiligheidscultuur, maar om de bedrijfscultuur in kaart te brengen. Want zo bleek: er is niet zoiets als een aparte veiligheidscultuur en een aparte professionele cultuur, een aparte sociale cultuur of wat dan ook. Er is een bedrijfscultuur die alle facetten omvat en die (hopelijk) gedreven wordt vanuit veiligheid. Spreken van “één” bedrijfscultuur zou wel niet correct zijn; binnen de algemene bedrijfscultuur kunnen er verschillen zijn tussen diverse diensten en afdelingen.

Enkele belangrijke vaststellingen kwamen aan het licht (situatie 2012):

- ▶ Medewerkers van Belgoproces werken goed samen in hun eigen teams: ervaringen (ook incidenten) worden openlijk gedeeld en men stuurt elkaar bij met betrekking tot onveilig gedrag.
- ▶ Maar dit veranderde blijkbaar wanneer de groep groter werd en er ook medewerkers van andere diensten en installaties betrokken zijn. Er werd een duidelijke rem vastgesteld in openheid en aanspreekgedrag tussen de verschillende diensten en afdelingen.
- ▶ Er bestaan veel systemen in het bedrijf om zaken op te volgen, te sturen en te rapporteren (werkordersysteem, werkvergunningensysteem, verbeterstelsel, meldingssysteem, ...) maar de systemen ondersteunen de werknemers en werkzaamheden te weinig. Er werd te weinig ingezet op de factor individu, waardoor medewerkers de indruk hadden dat het systeem centraal stond.
- ▶ Er is een fijne werksfeer, maar medewerkers werden te weinig aangesproken wanneer zij niet-correct gedrag vertoonden.
- ▶ Als er zich een voorval voordeed, hadden de medewerkers het gevoel dat er plots schuldigen gezocht werden. Er ontstond een wij-zij-teenstelling. “Zij” hadden het dan “fout” gedaan.
- ▶ En er kwam de vraag vanuit de organisatie naar duidelijkheid: waar wil het bedrijf naartoe? Wat is de missie van dit bedrijf?
- ▶ En in diezelfde zin werd er ook een duidelijk commitment voor veiligheid gevraagd van de directie. Die bleek niet helder genoeg voor het personeel.



*“Er werden halfjaarlijkse personeelsbijeenkomsten georganiseerd”*

### Aanpak vanuit de directie

En dat duidelijk commitment voor veiligheid is er gekomen. Zo werden er halfjaarlijkse personeelsbijeenkomsten georganiseerd waar de strategie wordt toegelicht en de bedrijfsdoelstellingen worden voorgesteld en opgevolgd. Er kwam een maandelijkse, korte toelichting (1 uur) vanuit de algemeen directeur naar kaderleden en ploegleiders met, naast andere zaken, veiligheid als eerste agendapunt. Samen met een werkgroep werd een oefening gedaan naar de waarden van de organisatie. Voor welke waarden staan we als bedrijf en welke waarden verwachten wij dat onze medewerkers uitdragen? En nummer één werd: veiligheid.

Onze waarden:

- ▶ Veiligheid: we doen het veilig of we doen het niet.
- ▶ Samenwerken: in het team en tussen de teams.
- ▶ Betrouwbaarheid: we doen wat we zeggen en we zeggen wat we doen.
- ▶ Verantwoordelijkheid: we nemen zelf onze verantwoordelijkheid en trekken geen paraplu's.

Het doorvertalen van deze waarden en de communicatie vanuit de directie was, achteraf gezien, een belangrijke stap. Het volhouden en het voorbeeld geven uiteraard ook (en eerlijk: niet altijd gemakkelijk). En af en toe wordt de directie daar nog door medewerkers op aangesproken. Op zich niet goed dat de directie

daarop moet aangesproken worden, maar wel een teken dat de cultuur open is en dat medewerkers directieleden durven aanspreken op gedrag dat niet volledig correct is volgens de afspraken.

### Openheid

Het definiëren van waarden is één. Ze moesten ook doorvertaald worden naar de praktijk. Er werden meerdere acties opgezet. Maar een van de belangrijkste eerste stappen was de focus op meldingen: incidenten, voorvallen, potentieel gevaarlijke toestanden, non-conformiteiten, ... Al deze zaken zouden gemeld moeten worden. De afspraak werd gemaakt: al deze voorvallen dienen gerapporteerd te worden; als organisatie gaan wij deze onderzoeken om te leren, maar wij zoeken geen schuldigen. Hoewel anoniem melden niet mogelijk is (om te vermijden dat het een “kliklijn” wordt wanneer de bron van de melding niet gekend hoeft te zijn), is het mogelijk om de direct betrokken medewerker niet bij naam te noemen in de melding. Meldingen worden breed verspreid in de organisatie.

*“Één van de belangrijkste eerste stappen was de focus op meldingen”*

En het is ons gelukt. Het aantal meldingen heeft een enorme vlucht gekend. Voor de duidelijkheid: zonder dat de situatie op terrein verslechterd is. Integendeel. Het feit dat het aantal meldingen ook een parameter was voor de CAO-90-bonus heeft geholpen. Maar waar criticasters vreesden

dat er daardoor een reeks foutiteiten zouden gerapporteerd worden, bleek die vrees ongegrond.

Om dit vol te houden, is het niet alleen belangrijk dat de meldingen onderzocht worden en er indien nodig ook acties worden genomen. Zeker zo belangrijk is dat de medewerkers ook zien dat er acties worden genomen en dat zij ook de uitvoering zien. Het breed verspreiden van de meldingen en communiceren over voorvallen op intranet, borden, schermen en bespreken van de relevante meldingen voor een team in toolbox-meetings is ook belangrijk. Daarnaast wordt in het kader van ervaringsbeheer, jaarlijks een diepgaande analyse gemaakt over alle meldingen heen.

### Betrokkenheid

Een volgende stap die genomen werd, was een traject met de leidinggevenden. Ondersteund door Prevent werden periodiek korte vormingsmomenten voor de leidinggevenden opgezet. Het voorbeeldgedrag van de leidinggevenden kwam aan bod alsook het aanspreken van medewerkers. Hoe spreek ik op een correcte manier medewerkers aan die zich niet houden aan de veiligheidsregels? De leidinggevenden leerden medewerkers aanspreken vanuit een bezorgdheid, niet vanuit een dominantie. En vooral: men leerde dat het aanspreken van medewerkers belangrijk was. Negeren is immers toestaan.

Nadien werd er ingezet op het houden van interactieve toolbox-meetings. Bijvoorbeeld rond veiligheidsregels volgen en toepassen: welke regels vinden we belangrijk, welke regels zouden we zeker willen dat onze kinderen indien ze hier beginnen werken zouden toepassen, welke regels volgen we nog onvoldoende, en wat spreken we met elkaar af om te verbeteren?

Tools en technieken werden in deze opleidingssessies aangereikt die onmiddellijk in de praktijk konden toegepast worden. De eerstvolgende opleidingssessie startte steeds met een intervisiemoment:

- ▶ Hoe verliep de toepassing van de vorige tool: wat liep goed en waar loop je nog tegenaan? ▶▶

- ▶ Delen van positieve en negatieve ervaringen van peers.
- ▶ Leren van elkaar: je staat er niet alleen voor.

Daarnaast ondersteunden deze sessies eveneens de uitwisseling van informatie tussen de verschillende diensten en afdelingen en werden bruggen gebouwd.

Meer en meer werden in de organisatie sensibiliseringsacties gelanceerd die via toolboxmeetings aan de medewerkers werden doorvertaald. Waar dit initieel via eenrichtingsverkeer verliep (de ploegleider lichtte toe), werd er ingezet op het betrekken van de medewerkers. Een monoloog werd een gesprek. De vaardigheden die hiervoor nodig waren, werden eveneens in de hogervermelde opleiding/intervisies getraind.

*“Er werd ingezet op het betrekken van de medewerkers”*

In dezelfde lijn ontstond, oorspronkelijk vanuit het LEAN-denken, in een deel van de exploitatieafdeling een initiatief om elke ochtend op de werkplek (rechtstaand) aan een bord op een gestructureerde wijze een kort overleg te houden: *de dagstart*. De ervaringen van de vorige dag worden gedeeld, aandachtspunten worden meegegeven, geleerde lessen en aan te pakken problemen worden meegegeven. Het belangrijkste is de vaststelling dat de leidinggevendenden in die afdeling erin geslaagd zijn een open relatie op te bouwen. Alle problemen kunnen besproken, aangepakt of gekanaliseerd worden. Acties werden afgesproken en uitgevoerd. We merkten dat op die manier een grote betrokkenheid gecreëerd wordt met de medewerkers. Deze manier van werken (of van communiceren), heeft een positieve impact op efficiëntie, kwaliteit én op veiligheid.

Als directie wil je die werkwijze dan uiteraard uitbreiden naar alle installaties, afdelingen en diensten. Er is echter voor gekozen om het niet op te leggen, maar wel om het te promoten. Diverse diensten zijn ermee aan

de slag gegaan en zijn het concept, meestal aangepast aan de eigenheden van de dienst en installatie, gaan toepassen.

### Regelmatig meten én bijsturen

Een belangrijke input om de hogervermelde acties en programma's op te zetten (en nog een heleboel andere acties, maar dat zou ons te ver leiden in dit artikel), was het eerder vermelde uitgebreide assessment met betrekking tot veiligheidscultuur, gebaseerd op de IAEA-methodologie. Maar gaandeweg diende zich ook andere informatie aan.

Jaarlijks vullen de medewerkers een vragenlijst in over hoe zij de veiligheid bij Belgoprocess ervaren. Externe stakeholders, waaronder de veiligheidsautoriteit en lokale actoren, worden driejaarlijks bevraagd over hun perceptie van de veiligheid bij het bedrijf. De informatie die uit deze bevragingen komt, wordt gebruikt om bijkomend acties te nemen of om bestaande werkwijzen bij te sturen.

In het kader van de risicoanalyse naar psychosociaal welzijn op het werk organiseert Belgoprocess driejaarlijks een personeelsbevraging. De resultaten hiervan zijn een goede bron van potentiële verbeterpunten. Naar aanleiding van de bevraging die in 2016 werd gehouden, werden 3 aandachtspunten weerhouden: aandacht voor “piekeren”, waar een toenemende groep bleek aan te lijden, interne communicatie en leiderschap. Met betrekking tot interne communicatie werden, onder leiding van onze preventieadviseur psychosociale aspecten (Idewe), enkele focusgroepen bevraagd, om dieper te graven naar de oorsprong van de gesignaleerde tekortkomingen. Een specifiek actieplan met betrekking tot deze aspecten werd opgezet en uitgerold. Wat betreft leiderschap werd een bedrijfsbrede training uitgewerkt en uitgerold door Ailis, van directie over managers, kaderleden tot en met ploegleiders.

*“Belgoprocess organiseert driejaarlijks een personeelsbevraging”*

In 2019 werd opnieuw een risicoanalyse psychosociale aspecten georganiseerd bij alle medewerkers. Deze werd uitgevoerd door Idewe. Uit deze bevraging bleek dat Belgoprocess uitgesproken sterk scoort ten opzichte van de benchmark op het vlak van solidariteit onder collega's, ontplooiingsmogelijkheden, inspraak en ... veiligheidscultuur.

Maar ook deze keer zijn er uiteraard opportuniteiten voor verbeteringen gedetecteerd. Aangezien er verschillende resultaten waren afhankelijk van de diensten, werden analyses per dienst gemaakt en werden actieplannen op dat niveau uitgewerkt. Bijkomend zal ook het thema systemen en structuren bedrijfsbreed via focusgroepen worden uitgediept en aansluitend worden aangepakt.

*“Een nieuw evaluatiesysteem zet periodieke duo's centraal”*

### Andere initiatieven

Ondertussen hebben we ook op andere vlakken niet stilgezeten. Er werd een nieuw evaluatiesysteem uitgewerkt waarin periodieke duo's (of “one-to-one's” tussen leidinggevende en medewerker) centraal staan. Opnieuw is hier de openheid en het creëren van betrokkenheid de kernboodschap. Daarnaast werd met betrekking tot housekeeping de 5S-methode uitgerold (Sorteren – Schikken – Schoonmaken – Standaardiseren – Standhouden). Een campagne “10 voor veiligheid” werd uitgewerkt, waarin de 10 belangrijkste veiligheidsonderwerpen van Belgoprocess worden uitgediept, ondersteund door maandelijkse toolboxes en postercampagnes. Veiligheidsrondgangen worden georganiseerd waarbij leidinggevendenden in elkaars installatie gaan spreken met mensen over hoe zij de veiligheid bij Belgoprocess ervaren en toepassen.

Vandaag wordt de focus gelegd op het realiseren van verbeteringen. Dat kan gaan om grote of kleine verbeteringen, verbeteringen met betrekking tot efficiëntie, kwaliteit, veiligheid, ... Het belangrijkste is dat alle mede-