

Niemand wil onveilig werken, waarom gebeurt het dan toch?

Iedere manager van een productie bedrijf maakt het mee. Er wordt gesleuteld aan machines die niet goed zijn veilig gesteld. Lijstjes voor 4-ogen principes worden na afloop van de klus blind afgevinkt. Het veiligheidsharnas voor werken op hoogte werd niet gedragen omdat het zo snel niet vindbaar was, et cetera.

Vragen we onze medewerkers of zij onveilig willen werken, dan zegt 99% van hen nee. Waarom gebeurt dit dan toch en is dit iets dat we kunnen verbeteren? Om met deze laatste vraag te beginnen. Ja, we kunnen dit verbeteren!!



Toch zullen we hiervoor eerst naar de eerste vraag moeten kijken. Niemand wil onveilig werken, waarom gebeurt dit dan toch? Hiervoor zijn vele redenen:

1. Veilig werken is bureaucratisch
2. Een hoge productiviteit leidde tot complimenten. Veilig werken niet of nauwelijks
3. Vanuit ervaring snel een kleine klus afmaken
4. Anderen (ervaren operators) deden de klus ook zonder de veiligheidsprocedures te volgen
5. De manager draag in de fabriek zelf ook geen PBM's
6. De risico's waren niet bekend
7. De installaties is niet op te starten volgens de standaard instructies
8. Et cetera.....

Deze lijst is haast onuitputtelijk en er zijn hierover al veel artikelen geschreven. Het is dus verstandiger om te concentreren op hoe we het systeem zo kunnen inrichten dat we het risico dat mensen een onveilige keuze maken bij het uitvoeren van hun taken minimaliseren.

Een systeem voor veilig werken bestaat minimaal uit de volgende elementen:

- Opleiding en ontwikkeling van de medewerkers
- Veilige werkplek
- Een actueel en toegankelijk SHE-systeem
- Life Saving Rules
- Gedrag & Management
- Feedback

Opleiding en ontwikkeling voor uitvoerenden

Het is van groot belang dat de uitvoerende collega's in de productie, magazijnen of de werkplaats weten hoe installaties en apparatuur werken, welke (chemische)processen zich in de installaties afspelen en wat de risico's hiervan zijn. Goede ervaring is opgedaan met een getrapt systeem (ook handig voor salaris en promotiebeleid) van een onervaren, ervaren en een expert medewerker. De onervaren medewerker kan na inwerken (informatie over de risico's van de werkplek en training van de werkinstructie) zelfstandig werkinstructies op een installatie uitvoeren (Bedien niveau). De ervaren medewerker (Beheers niveau) begrijpt de risico's van de installatie en de processen, kan installaties opstarten en veiligstellen. Traint eventueel de werkinstructies bij onervaren medewerkers, geeft feedback voor verbeteren van instructies of aanpassingen aan de Expert. De Expert is verantwoordelijk voor de installatie, dient voorstellen voor verbetering van werkinstructies en

installaties in bij de leidinggevende, geeft input voor de risico inventarisatie van de werkplek. Ook bij andere taken waarvoor input van de Expert-operator van belang is wordt deze betrokken. Let wel, alle drie de niveaus werken gewoon mee in de ploegen voor de dagelijkse productie.

Initieel zal vooral het opstellen en trainen van de werkinstructies veel werk zijn. Met name de ervaren collega's zullen de training niet echt motiverend vinden, want zij bedienen deze al jaren. Geef hen daarom extra taken en verantwoordelijkheden. Vraag hen om feedback over de nieuwe werkinstructies en schakel hen in bij Lean projecten voor het verbeteren van installaties en processen. Het is wel belangrijk dat iedereen door de training van de werkinstructies gaat om ervoor de zorgen dat iedereen ook werkt conform de instructies. Vooral ervaren collega's kunnen met hun feedback ervoor zorgen dat er bij de implementatie geen discussie ontstaat over de uitvoering van de werkinstructies.

Het beheer van de werkinstructies ligt bij de uitvoerende afdeling. Deze is ook verantwoordelijk voor een prompte opvolging op voorgestelde aanpassingen. Zorgt voor communicatie en instructie hierover. Geeft ook feedback als een aanpassing niet (of nog niet) zal worden ingevoerd. Het volgen van de MOC-procedure (management of change) is dus ook de verantwoordelijkheid van de operationele afdeling.

Veilige werkplek

Een fabriek die vol ligt met slangen op de grond, natte vloeren, niet afgeschermd draaiende onderdelen, beschadigde onderdelen en rommel in alle hoeken zal nooit veilig worden. Plant hygiëne en onderhoud is dus altijd een voorwaarde voor medewerkers om ook veilig te werken.

Met behulp van Risico Inventarisatie-vragenlijsten kan worden gezorgd voor een veilige werkplek. Deze risico-inventarisatie is ook de basis voor de werkinstructies. Daarnaast adviseer ik ook een Werkplek Risico kaart te maken van de generieke risico's (stoffen, processen en mechanisch) van de werkplek. De Risico Inventarisatie is hiervoor de basis. Een goede RI&E zal in eerste instantie leiden tot een golf aan kleine aanpassingen. Zorg er daarom voor dat er capaciteit van b.v. engineers, monteurs beschikbaar is aan het begin van het project. Niets is frustrerender voor medewerkers dan het inventariseren van risico's en deze vervolgens niet oplossen.



Door slim gebruik van Lean-processen kunt u vervolgens de werkplekken op orde houden. Een 5-S systeem past hier uitstekend bij. Kaizen-workshops zijn zeer geschikt om werkplekken veiliger of efficiënter te maken. Door Gemba-walks kunt u verschillende thema's op orde houden zoals hygiëne, corrosie of veiligheidsvoorzieningen (brandblussers, noodverlichting, -deuren, -trappen). In de meeste Lean methoden is ook gelijk het beheer geborgd.

Een veilige werkplek en een opgeruimde fabriek is een absolute voorwaarde voor medewerkers om ook veilig te willen werken.

Actueel en toegankelijk SHE-systeem.

Iedereen in de operatie moet toegang hebben tot de SHE-regels van de organisatie. Denk hierbij aan de regels omtrent Veilig Werk vergunningen, toegang tot informatie over risico's van Stoffen, Incident procedures etc. Deze documenten moeten dus actueel zijn, het taalgebruik moet aansluiten bij iedereen in de organisatie, feedback moet worden meegenomen. Tegenwoordig zijn er erg goede

document management systemen die zorgen voor een goede document flow voor opstellen, goedkeurder en uitvoeren. Daarnaast zorgen deze systemen voor een goed versie beheer en waarschuwen als reviews moeten worden gedaan.

SHE-documentatie kan nooit vertrouwelijk zijn als deze relevant is voor de veiligheid van de mensen in de operatie. Zorg er daarom voor dat iedereen ook toegang heeft tot dit systeem. Stel wel duidelijk op wie documenten mag wijzigen, reviewen, goedkeuren en wie ze moeten lezen.

Handig is het om voor de SHE-documentatie en de werkinstructies hetzelfde systeem te gebruiken, dit verhoogt aanzienlijk de kans op succes bij de implementatie ervan.

Life Saving Rules

Waarom nog Life Saving Rules als we al goede werkinstructies en SHE-procedures hebben. Het antwoord is erg simpel, afwijken van de Life Saving Rules kan leiden tot zware en zelfs dodelijke ongevallen! Het gaat maar om een beperkt aantal regels die iedereen in de organisatie moet kennen. Bekende Life Saving Rules zijn: Werken op hoogte, Betreding besloten ruimtes, Hijsen en tillen, Gebruik van vorkheftrucks, het gebruik van Persoonlijke Bescherming Middelen en procedure voor Lock-out/Tag-out. Nogmaals, omdat iedereen deze moet kennen en volgen toont zich in de beperking de meester. Deze Rules zijn ook relevant bij gedrag en dan vooral correctie op gedrag, maar daarover later.



Gedrag & Management

De voorgaande stappen waren al (heel) veel werk, maar noodzakelijk om te komen tot een beheersbaar gedrag van veilig werken. Nu begint echter pas het echte werk. Hoe zorgen we er nu voor dat iedereen zich gedraagt zoals we verwachten?

Misschien eerst even het grootste risico aanspreken: namelijk het Management. Niemand is namelijk op een managementpositie gekomen omdat hij zo goed de regels volgde. Maar eerder omdat hij/zij zaken voor elkaar kreeg door (indien nodig) wat regels creatief te interpreteren (creativiteit), wat afkorting nemen voor een snel resultaat (drive), concentreren op de belangrijke zaken (focus). We hebben ooit een test gedaan door een groep managers een spel te laten spelen, waarbij zij niet mochten praten, de spelregels zeer complex waren en er toch een winnaar moest komen. Van alle groepen Managers waarmee de test is gedaan, hield zich niemand aan de regels! Deze groep vraagt zich vervolgens af waarom op de werkvloer zich niemand aan de regels houdt, die toch zo belangrijk zijn voor veilig werken.

Vraagt u zich daarom af, of u zelf reageert met feedback op installaties, werkomstandigheden of omgang met stoffen vanuit de werkvloer. Of u zelf een beloning geeft als medewerkers input geven voor verbeteringen aan de werkinstructies of de werkplek (dit niet overlaten aan de ideeënbus-commissie). Of u waardering uitspreekt als iemand ervoor kiest veilig in plaats van snel te werken. Deze acties kan iedere manager altijd doen, op welke werkplek dan ook.

Naast directe waardering en feedback aan medewerkers staat op gelijke hoogte het voorbeeldgedrag. Wat zullen medewerkers doen als (senior) management geen helm, bril of werkkleding draagt op plekken waar dit wel voorgeschreven is? Wat zullen zij doen als managers met hun telefoon een ATEX-zone betreden? Wat zullen zij doen als managers over de losliggende slang stappen en deze niet even opruimen of iemand vragen waarom de slang daar ligt? Correct, ook deze collega's zullen laks omgaan met PBM's, zoneringen en hygiëne in de fabriek, daarmee is de nieuwe standaard gezet. Voorbeeldgedrag kan ook veel meer verborgen zijn. Wat te denken als onder management druk

vanwege een spoedorder een Shutdown wordt ingekort. Installaties in gebruik moeten worden genomen, die niet 100% correct functioneren. Extra orders tussendoor worden gepland met extra productovergangen of aanpassingen aan machines.

Goede waardering en voorbeeld gedrag zijn zeer sterke motivatoren voor mensen om hun gedrag aan te passen.

Omdat de wereld niet ideaal is en we ook daar rekening mee moeten houden zullen we het ook hebben over de noodrem. Nogmaals de keuze voor veilig gedrag zal vooral gemaakt worden door goed voorbeeldgedrag en waardering. We kunnen het risico op een keuze voor onveilig gedrag beperken door een sanctiebeleid. Omdat veel medezeggenschap organen hierop negatief aanslaan, adviseer ik één procedure voor belonen van goed gedrag en bestraffen van slecht gedrag. B.v. een Gedragscode. Hierin wordt beschreven hoe de organisatie feedback en beloning geeft voor voorbeeld gedrag, maar ook omgaat met ongewenst gedrag.

Bij maatregelen naar aanleiding van ongewenst gedrag moet worden gekeken naar:

Ernst

- Zijn collega's potentieel in gevaar gebracht. Of is afgeweken van een Life Saving Rule.

Herhaling

- Gedraagt de collega zich opnieuw verkeerd, ondanks dat hij hierop formeel al eens is aangesproken.

Intentie

Was de collega onder druk, onder stress, of moe. Dit kunnen verzachtende omstandigheden zijn die in productie omgevingen en dan vooral in ploegendienst een belangrijke rol kunnen spelen. Maar verzwarend kan zijn als collega's proberen zaken te verbergen, druk zetten op andere collega's om geen melding te maken.

De mate van straffen (van corrigerend gesprek tot ontslag) zal moeten worden bepaald in overleg met de medezeggenschap van een organisatie. Dit beleid opzetten, zonder dat er een actuele casus zich voordoet is sterk aan te bevelen. U zult ook merken dat als u dit beleid heeft, dit de afwikkeling sterk vereenvoudigd als zich een situatie voordoet.

Feedback

In het voorgaande heeft u gezien dat veiligheid op de werkvloer niet iets is dat kan worden bereikt met een één middag heisessie voor het management en een uurtje werkoverleg in de teams. Dit is veel werk voor de hele organisatie.

Eén van de grootste valkuilen hierbij is dat er alleen top-down over veiligheid wordt gecommuniceerd. Een presentatie over Life Saving Rules heeft geen zin als er geen goede valbeschermingsmiddelen, geen goede PBM's of portofoons voor betreding besloten ruimte zijn. Betrek daarom de medewerkers uit de organisatie en check of alle elementen om aan de procedures te voldoen wel aanwezig zijn. Reageer hierbij op feedback uit de organisatie. Als b.v. het aantal mensen dat onafhankelijke ademlucht mag dragen te klein is voor alle ploegen. Hetzelfde geldt voor signalen van beschadigd elektrisch handgereedschap, verbeteringen voor werkplekken, verbeteringen in werkinstructies, andere (prettigere) manieren van veiligstellen die ook leiden tot een goed eindresultaat etc.

Niet reageren op dergelijk signalen bedreigt het succes van het gehele project. Hierin staat u niet alleen. Hoe leuk is het als hierbij ook andere managers zoals de verkoopleider, de EHS-manager, de Manager Planning en Logistiek betrokken worden. Als zij hun gezicht op de werkvloer laten zien, laten zij daarmee ook zien dat het gehele team veilig wil werken.



Uit het voorgaande blijkt dat Veilig werken eerst veel werk is, dat vraagt om een goede planning en een betrokken management voor de invoering. Wheel Consultancy kan u hierbij ondersteunen, met consultancy, trainingen en workshops en voorbeeld procedures, instructies en formulieren. Daarnaast herkennen wij door onze ervaring vroegtijdig de valkuilen die het project kunnen bedreigen.

Paul Evers
E-Mail: paul.evers@wheelconsultancy.nl
Telnr. 06-532 924 67

www.wheelconsultancy.nl