



## Self Assessment Questionnaire

Gebruikershandleiding

Klant: Veiligheid Voorop

Verwijzing: IEMBD2508-101-100R001F06

Herziening: 01/Final

Datum: 10 juni 2015



Titel document: Self Assessment Questionnaire

Ondertitel:  
Verwijzing: IEMBD2508-101-100R001F06  
Herziening: 01/Final  
Datum: 10 juni 2015  
Projectnaam: Self Assessment Questionnaire  
Projectnummer: BD2508-101-100  
Auteur(s): Joost Scheepers

Opgesteld door: Joost Scheepers

---

Gecontroleerd door: Johan van Middelaar

---

Datum/Initialen: 10 juni 2015

---



Goedgekeurd door: Peter Bareman

---

---

## Inhoud

<b>1</b>	<b>Inleiding</b>	<b>1</b>
1.1	Doel	1
1.2	Leeswijzer	2
<b>2</b>	<b>Self Assessment Questionnaire</b>	<b>3</b>
2.1	Opbouw	3
2.2	Stellingen en vragen	4
2.3	Stappenplan	5
<b>3</b>	<b>Stap 1: Maak een SAQ programma</b>	<b>6</b>
3.1	Stap 1.1: Maak een planning	6
3.2	Stap 1.2: Benoem de SAQ-voorzitter	7
3.3	Stap 1.3: Stel de SAQ-teams samen	7
3.4	Stap 1.4: Stel de benodigde middelen vast	8
<b>4</b>	<b>Stap 2: Voer de SAQ uit</b>	<b>9</b>
4.1	Stap 2.1: Voer SAQ Veiligheidscultuur uit	9
4.2	Stap 2.2: Voer SAQ Veiligheidsmanagementsysteem uit	10
4.3	Stap 2.3: Voer SAQ Technische installaties uit	11
<b>5</b>	<b>Stap 3 Bepaal scores en bespreek alle resultaten</b>	<b>12</b>
5.1	Stap 3.1: Bepaal scores en beschouw alle resultaten	12
5.2	Stap 3.2: Vergelijk alle resultaten	14
<b>6</b>	<b>Stap 4: Maak een Verbeterplan</b>	<b>16</b>
6.1	Stap 4.1: Maak een Verbeterplan	16
6.2	Stap 4.2: Maak een Communicatieplan	16

## 1 Inleiding

Dit is de gebruikershandleiding van de Self Assessment Questionnaire (SAQ). Deze handleiding is geschreven voor een bedrijf dat – met behulp van de SAQ – haar veiligheidsprestaties verder wil verbeteren. Na een korte inleiding en doel (dit hoofdstuk) en de uitleg over het instrument (hoofdstuk 2) is een stappenplan beschreven waarmee het bedrijf aan de slag kan.

### 1.1 Doel

Veiligheid is belangrijk voor alle bedrijven in de (petro) chemische industrie. Niet alleen voor de eigen medewerkers, maar ook voor partners in de keten, zoals klanten en aannemers. Werken aan veiligheid is een continu proces van ervaring opdoen, leren, verbinden en verbeteren. Het doel van de SAQ is om bedrijven bij dat proces te ondersteunen en de veiligheidsprestaties te verbeteren.

#### Veiligheid Voorop

Om de veiligheidsprestaties van bedrijven in de (petro) chemische industrie naar een hoger niveau te brengen is in 2011 het actieplan Veiligheid Voorop opgesteld. Het programma richt zich in eerste instantie op bedrijven die werken met grote hoeveelheden gevaarlijke stoffen, de zogenoemde BRZO-bedrijven. Veiligheid Voorop is een initiatief van VNO-NCW, de chemische industrie (VNCI), de petroleumindustrie (VNPI), de tankopslagbedrijven (VOTOB) en de handelaren in chemische producten (VHCP). Inmiddels hebben ook andere organisaties zich aangesloten, zoals de brancheorganisaties van onderhoudsorganisaties (VOMI, NVDO en Profion) en van verf- en drukinktbedrijven (VVF).

#### Self Assessment Questionnaire (SAQ)

De eerste stap in het verbeteren van veiligheidsprestaties van het bedrijf is om inzicht te krijgen in de huidige situatie. Veiligheid Voorop stelt daartoe de SAQ ter beschikking aan alle bedrijven. De SAQ is een vrijwillig toe te passen instrument. Met de SAQ wordt veiligheid inzichtelijk gemaakt op drie gebieden:

- de veiligheidscultuur;
- het veiligheidsmanagementsysteem;
- de technische installaties.

Door het werken met stellingen (cultuur) en gesloten vragen (veiligheidsmanagement en technische installaties) wordt een score verkregen op een schaal van 1 (slecht) tot en met 5 (uitstekend). Deze schaal is gebaseerd op de methode van Hearts & Minds.<sup>1</sup> De resultaten van de SAQ kunnen worden gebruikt om discussie te starten over goede punten en verbeterpunten en het maken van een Verbeterplan.

#### Het bedrijf

Het bedrijf ontvangt de volgende drie documenten om de SAQ toe te passen:

SAQ Vragenlijsten Er zijn drie SAQ vragenlijsten:

- veiligheidscultuur: aankruisen van de meest toepasselijke stellingen
- veiligheidsmanagementsysteem: beantwoorden van gesloten vragen [ja/nee]
- de technische installaties: beantwoord gesloten vragen [ja/nee]

Gebruikershandleiding In deze handleiding is uitgelegd op welke wijze de SAQ gebruikt kan worden.

Introductiepresentatie Presentatie met uitleg, doel, aanpak voor SAQ deelnemers.

---

<sup>1</sup> "This winning programme emerged from Shell-sponsored research into safety and behaviour at Leiden, Manchester and Aberdeen universities. Hearts and Minds works to change peoples' attitudes and habits so they behave safely. It provides practical techniques to help people learn to intervene to stop unsafe behaviour. Together with the Energy Institute, we are sharing the tools from the Heart and Minds programme with the rest of the industry to help promote safe behaviour"  
[<http://www.shell.com/global/environment-society/safety/culture.html>]

## **Communicatie**

Ten eerste is de SAQ bedoeld voor het bedrijf zelf om de veiligheid in kaart te brengen en te ontdekken wat goed gaat en waar verbeterd kan worden. Met de SAQ kan het bedrijf ook in overleg gaan met externe partijen, zoals met zusterbedrijven, partners in de keten, regionale veiligheidsnetwerken of met de Inspectie van het ministerie van SZW. De SAQ kan worden gebruikt in aanvulling op andere documenten en instrumenten, zoals SQAS, CDI-T of de “Checklist compliance veiligheid in de keten”.<sup>2</sup>

## **1.2 Leeswijzer**

Deze gebruikershandleiding is bedoeld voor bedrijven die de SAQ gaan uitvoeren en een Verbeterplan gaan opstellen. In dit document is het volgende beschreven:

- Uitleg van de SAQ.
- Stap 1: Het maken van SAQ Programma.
- Stap 2: Het uitvoeren van de SAQ.
- Stap 3: Het bepalen van de scores en bespreken van alle resultaten.
- Stap 4: Het maken van het Verbeterplan.

Deze gebruikershandleiding heeft vier bijlagen. De eerste bijlage beschrijft de context van de SAQ met betrekking tot het programma “Veiligheid in de keten” van Veiligheid Voorop. Bijlage 2 bevat een overzicht van informatie (wetten, normen, richtlijnen, Best Practices) die ten grondslag liggen aan de vragenlijsten. De derde bijlage geeft inzicht in welke personen kunnen deelnemen in het SAQ-team van het VeiligheidsManagementSysteem. De laatste bijlage bevat een voorbeeld voor de opzet voor het maken van Verbeterplan.

---

<sup>2</sup> Position paper veiligheid in de keten, Veiligheid Voorop, 2015”; zie bijlage 1 voor meer informatie

## 2 Self Assessment Questionnaire

### 2.1 Opbouw

Met de SAQ wordt veiligheid gemeten op drie gebieden; veiligheidscultuur, veiligheidsmanagementsysteem (VMS) en Technische Installaties (TI's). Deze *gebieden* zijn weer onderverdeeld in *onderwerpen* die weer uit *stysysteemelementen* bestaan. De opbouw is in onderstaande tabel versimpeld weergegeven.

Gebied	Onderwerp	Systeemelement
Veiligheidscultuur	1.A Leiderschap en betrokkenheid	1.A.1 Rol van het management t.a.v. veiligheid
		1.A.2 Rol van de wachtchef t.a.v. veiligheid
		1.A.3 Rol van de medewerker t.a.v. veiligheid
		... (etc) ...
	1.B Beleid en doelen	1.B.1 Visie van management op incidenten
		1.B.2 Balans tussen veiligheid en winst
1.B.3 Omgang met risico's		
...(etc) ...	... (etc) ...	
Veiligheidsmanagementsysteem	2.A Algemeen	2.A.1 Beleid
		2.A.2 Eisen
		2.A.3 Doelstellingen
		... (etc) ...
	2.B Organisatie en het personeel	2.B.1 Taken en verantwoordelijkheden
		2.B.2 Bekwaamheid en training
		2.B.3 Communicatie, participatie en overleg
		... (etc) ...
...(etc)...	... (etc) ...	
... (etc) ...	... (etc) ...	
Technische installaties	3.A Procesequipment	3.A.1 Procesinstallatie
		3.A.2 Slangen
		... (etc) ...
	3.B Opslag	3.B.1 Magazijnen (opslagruimte gevaarlijke stoffen)
		3.B.2 Opslagtanks
	... (etc) ...	... (etc) ...
... (etc) ...	... (etc) ...	

Tabel 2-1 Opbouw SAQ. Hierbij zijn alleen de eerste twee onderwerpen van de drie gebieden uitgewerkt. Zie het achtergronddocument voor een volledig overzicht van de gebieden, onderwerpen en systeemelementen.

## 2.2 Stellingen en vragen

Met behulp van de antwoorden op stellingen en vragen wordt de score bepaald voor resp. een *gebied*, een *onderwerp* en een *stysysteemelement*.

- Bij veiligheidscultuur wordt die stelling aangekruist die het best passend is.
- Bij VMS en TI's worden gesloten vragen beantwoord met "Ja", "Nee" of "N.v.t."

Zowel de stellingen als vragen lopen op in moeilijkheidsgraad. Bij veiligheidscultuur beginnen de stellingen op niveau 1, bij de gebieden VMS en TI's beginnen de vragen op niveau 2.<sup>3</sup> Bij alle stellingen en vragen kan het antwoord worden voorzien van een motivatie (zie Figuur 2-1 en Figuur 2-2).

Niveau stelling	1.A.1 Rol van het management t.a.v. veiligheid	Kies de best passende stelling (max. één stelling aanvinken)	Motivatie
	<b>Stelling</b>		
1	Managers lopen langs onveilige situaties zonder er iets van te zeggen. Veiligheid kost geld. Waar gewerkt wordt, gebeuren nu eenmaal ongelukken.		
2	Onveilige situaties en werkwijzen worden toegestaan omdat het oplossen geld en tijd kost. Na een ongeval let het management meer op veiligheid, maar na een tijdje verslapt de aandacht hiervoor weer.		
3	Managers organiseren veiligheid vooral op papier. In werkelijkheid is het een stuk minder veilig. Management doet op veiligheidsgebied niet altijd wat ze zeggen. De medewerkers zijn vooral bezig met het oplossen van veiligheidszaken die zijn opgedragen door het management.		
4	Het management is nadrukkelijk bezig met veiligheid en vertoont voorbeeldgedrag. De managers nemen actief deel in veiligheids activiteiten voor medewerkers zoals trainingen, workshops, bijeenkomsten, audits en promotie activiteiten.		
5	Management en medewerkers werken samen aan een veilig bedrijf. Het management luistert goed naar kritische opmerkingen vanuit de werkvloer en onderneemt actie. Het management ziet de medewerkers op de werkvloer als experts en als de ogen en oren op veiligheidsgebied. Het management is vooral bezig het oplossen van veiligheidszaken die gemeld worden door de medewerkers op operationeel niveau.		

Figuur 2-1 Voorbeeld van stelling voor een onderwerp van de veiligheidscultuur

Niveau vraag	2.A.1 Beleid	Score		1,0	Motivatie
		Ja	Nee	N.v.t.	
2	Is er een door de directie ondertekende beleidsverklaring voor veiligheid?				
3	Is het veiligheidsbeleid ook van toepassing op derden (zoals inleen en aannemers)?				
	Sluit de beleidsverklaring aan op de risico's van het bedrijf? Is het veiligheidsbeleid interactief gecommuniceerd binnen het bedrijf? Opmerking: het alleen ophangen op het prikbord (of intranet) is niet voldoende. Het beleid dient op interactieve wijze gecommuniceerd te worden, dus als na wordt gegaan of de boodschap is begrepen en medewerkers kunnen reageren. Denk bijvoorbeeld aan de veiligheidsintroductie, toolboxmeetings, of veiligheidsbijeenkomsten.				
4	Wordt het veiligheidsbeleid periodiek beoordeeld op effectiviteit?				
	Kan het beleid door medewerkers, in eigen woorden, worden uitgelegd? Kunnen voorbeelden worden getoond van wijzigingen in het HSE-beleid in de afgelopen 3 jaar?				
5	Dragen medewerkers, op alle organisatieniveaus, zelfstandig het veiligheidsbeleid uit (blijkt dit bijvoorbeeld uit observatierondes)?				
	Opmerking: dit is bijvoorbeeld het geval als iedereen (dus ook leidinggevende, operator en aannemer) elkaar aan durft te spreken op onveilige situaties. Worden de medewerkers en aannemers betrokken bij het actualiseren van het veiligheidsbeleid? Worden externe partijen (bevoegd gezag, omwonenden, klanten) structureel betrokken bij het actualiseren van het veiligheidsbeleid?				

Figuur 2-2 Voorbeeld van stelling voor een onderwerp van het VMS

<sup>3</sup> De reden dat bij VMS en TI de vragen op niveau 2 beginnen heeft te maken met de opzet van de SAQ. Indien op een niveau 2 vraag een antwoord "Nee" wordt gegeven, krijgt men geen score voor niveau 2 voor deze vraag. Indien het antwoord op dezelfde vraag "Ja" is, krijgt men wel een score. Zie achtergronddocument voor een meer uitgebreide uitleg van de scorebepaling.

## 2.3 Stappenplan

In de volgende hoofdstukken wordt in de vorm van een stappenplan een handleiding gegeven voor het uitvoeren van de SAQ. Het stappenplan is als volgt

Stap 1: Maak een SAQ programma (zie hoofdstuk 3)

- 1.1: Maak een planning
- 1.2: Benoem de SAQ-voorzitter
- 1.3: Stel de SAQ-teams samen
- 1.4: Stel de benodigde middelen vast

Stap 2: Voer de SAQ uit (zie hoofdstuk 4)

- 2.1: SAQ Veiligheidscultuur
- 2.2: SAQ Veiligheidsmanagementsysteem
- 2.3: SAQ Technische installaties

Stap 3 Beschouw en bespreek alle resultaten (zie hoofdstuk 5)

- 3.1: Bepaal de scores en beschouw alle resultaten
- 3.2: Vergelijk alle resultaten

Stap 4: Maak een Verbeterplan (zie hoofdstuk 6)

- 4.1: Maak een Verbeterplan
- 4.2: Maak een Communicatieplan



### 3 Stap 1: Maak een SAQ programma

De eerste stap in het proces is het voorbereiden. De acties zijn de volgende:

- Maak een planning.
- Benoem een SAQ voorzitter.
- Stel de SAQ teams samen.
- Stel de benodigde middelen vast.

#### 3.1 Stap 1.1: Maak een planning

Er zijn verschillende manieren om de SAQ te plannen. Bijvoorbeeld:

- Aaneengesloten uitvoeren (alles meteen na elkaar uitvoeren): tijdsduur: ca 1 a 2 dagen.
- In stappen uitvoeren, dus uitsmeren over een bepaalde periode. Bijvoorbeeld:
  - o Maand 1: uitvoeren SAQ-veiligheidscultuur;
  - o Maand 2: uitvoeren SAQ-veiligheidsmanagement;
  - o Maand 3 t/m 12: uitvoeren één Technische Installatie per maand.

Het bedrijf kan zelf de meest toepasselijke uitvoeringswijze bepalen. De benodigde tijd is een inschatting en hangt af van de uitvoeringswijze, de grootte van het uitvoeringsteam, de diepgang van discussie.

In Tabel 3-1 is een voorbeeld van een SAQ programma weergegeven, inclusief geschatte tijd per gebied.

Planning (programma)	Tijd	Deelnemers
<b>SAQ veiligheidscultuur</b>		
Invullen SAQ-vragenlijst veiligheidscultuur (per persoon)	Circa 0,5 uur	Medewerkers van bedrijf
In teamverband vragenlijst veiligheidscultuur invullen (ca. 5 min. per onderwerp)	1,5 - 2 uur	SAQ team - Veiligheidscultuur
Bespreken resultaten SAQ-Cultuur	0,5 - 1 uur	
<b>SAQ veiligheidsmanagementsysteem</b>		
Invullen SAQ-vragenlijst (per persoon)	1 – 2 uur	HSE/KAM functionaris
In teamverband SAQ-Veiligheidsmanagement invullen	2 – 3 uur	SAQ team - Veiligheidsmanagement
Bespreken resultaten SAQ-Veiligheidsmanagement	0,5 - 1 uur	
<b>SAQ Technische Installaties</b>		
Invullen SAQ-vragenlijst Technische Installatie (per TI)	0,2 – 0,5 uur	Technisch deskundige(n)
In teamverband SAQ-Technische Installatie invullen (ca. 20 minuten voor elke technische installatie)	1 – 2 uur	SAQ team - Technische Installaties
Bespreken resultaten SAQ (alle Technische Installaties)	0,5 - 1 uur	
<b>Analyse van resultaten en maken van een Verbeterplan</b>		
In teamverband worden: <ul style="list-style-type: none"> <li>• alle resultaten integraal beschouwd;</li> <li>• discussie over verschillen en verbetermogelijkheden;</li> <li>• acties definiëren voor maken Verbeterplan.</li> </ul>	1 – 3 uur	SAQ voorzitter Afgevaardigde directie KAM/HSE-functionaris Afgevaardigde operations Afgevaardigde TD/ontwerp

Tabel 3-1 Voorbeeld planning en programma

### **3.2 Stap 1.2: Benoem de SAQ-voorzitter**

Het bedrijf dient de SAQ-voorzitter te benoemen, zodat de uitvoer van de SAQ duidelijk belegd is binnen het bedrijf. De taken van de SAQ-voorzitter zijn:

- Verantwoordelijk voor de planning en de uitvoering.
- Samenstellen van teams, zorgen dat alle vragen worden uitgezet en beantwoord.
- Verzamelen van alle resultaten.
- Organiseren en voorzitten van teamsessies.
- Opstellen van het verbeterplan.

Het wordt aanbevolen dat de SAQ-voorzitter alle onderwerpen van de SAQ begeleid.

Belangrijk bij de keuze van de voorzitter is dat deze de kwaliteit van de SAQ borgt. Dat betekent dat de voorzitter onafhankelijk is, voorkomt dat gewenste antwoorden worden gegeven en dus mandaat heeft om kritisch te zijn. De SAQ-voorzitter dient daarom aan onderstaande criteria te voldoen:

- Hij/zij heeft een (relatief) onafhankelijke positie binnen het bedrijf.
- Hij/zij heeft een dergelijke status of positie dat medewerkers tijdens het SAQ-proces kritiek kunnen leveren zonder dat dit invloed heeft voor hun functioneren.
- Hij/zij bevindt zich in het middenkader of (lokaal) management van het bedrijf.
- Hij/zij heeft voldoende veiligheidskundige kennis; bij voorkeur HVK-niveau of vergelijkbaar.

In veel gevallen zal de KAM/SHE-manager of -coördinator aan deze criteria voldoen. Het is ook mogelijk dat het bedrijf een extern deskundige vraagt om de rol van SAQ-voorzitter te vervullen.

### **3.3 Stap 1.3: Stel de SAQ-teams samen**

De keuze van het SAQ-team is van groot belang voor de kwaliteit van de uitvoer van de SAQ. Het is van belang dat het SAQ-team (zelf)kritisch is. Het team moet gericht zijn op verbeteren in plaats van zoeken naar “gewenste antwoorden”. In de introductiepresentatie wordt speciaal aandacht geschonken aan de benodigde zelfkritische houding van het SAQ-team. In Tabel 3-2 is aangegeven hoe de SAQ-teams kunnen worden samengesteld.

De SAQ-voorzitter dient een SAQ-team samen te stellen voor elk van de drie gebieden. Dit betekent dat er een team is voor de Veiligheidscultuur, het Veiligheidsmanagementsysteem en voor Technische Installaties. De SAQ-voorzitter is voorzitter van alle SAQ-teams. In onderstaande tabel is aangegeven welke richtlijnen kunnen worden aangehouden voor het samenstellen van de SAQ-teams.

Ter voorbereiding op de teamsessies wordt aanbevolen dat de SAQ-voorzitter alle relevante auditdocumenten doorneemt. Hierbij kan gedacht worden aan het BRZO-inspectieverslag, verslagen van certificerende instanties, verslagen van audits door ketenpartners, etc.. Op deze wijze krijgt de voorzitter een eerste beeld.

Indien de SAQ wordt gebruikt in het kader van BRZO (bijv. als gedeeltelijke invulling van VBS-element G “Toezicht op de prestaties”) is het verstandig dat de “BRZO verantwoordelijke medewerker” deelneemt in meerdere SAQ-teams of dat de SAQ-voorzitter ook een rol heeft in het BRZO-team van het bedrijf. Op deze wijze kan het SAQ-Verbeterplan tijdens een BRZO-inspectie worden toegelicht.

Gebied SAQ	Aantal deelnemers (excl. voorzitter)	Opmerkingen
Algemeen		Probeer in alle teams zoveel mogelijk spreiding en een representatieve dwarsdoorsnede te krijgen van het bedrijf, dus vertegenwoordiging qua afdeling, functie en ervaring.
Veiligheidscultuur	4 - 6	In het team dienen medewerkers vertegenwoordigd te zijn vanuit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- directie (inclusief staf), middenkader (bijv. wachtchef, supervisor) en werkvloer (bijv. operator, monteur).</li> <li>- verschillende afdelingen (bijv. operations, Technische Dienst, onderhoud, HRM, HSE).</li> <li>- overweeg om medewerkers van vaste aannemers te betrekken.</li> </ul>
Veiligheidsmanagement-Systeem	3	Team: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De medewerker die verantwoordelijk is voor het VMS-systeem en het intern toezicht hierop (bijv. KAM/SHE verantwoordelijke).</li> <li>- Directielid voor perspectief vanuit het management</li> <li>- Afhankelijk van de vragen een HR-adviseur, onderhoudscoördinator, operationeel leidinggevende, etc.</li> </ul>
Technische installaties	3	Team: <ul style="list-style-type: none"> <li>- De medewerker die verantwoordelijk is voor het VMS-systeem en het intern toezicht hierop (bijv. KAM/SHE verantwoordelijke).</li> <li>- Directielid voor perspectief vanuit het management.</li> </ul> <p>Per type technische installatie kan het team wisselen zodat de mensen met de juiste (specifieke) kennis deelnemen. Het is wel verstandig dat enkele vaste personen in het SAQ-team deelnemen zodat de SAQ op dezelfde wijze wordt geïnterpreteerd.</p>

Tabel 3-2 Richtlijn voor samenstelling SAQ-teams

### 3.4 Stap 1.4: Stel de benodigde middelen vast

Het is verstandig om onderstaande zaken te regelen voor de SAQ:

- Aparte ruimte met laptop, beamer, flipover en stiften.
- Uitgeprinte versie van de SAQ-vragenlijsten voor de teamleden.

## 4 Stap 2: Voer de SAQ uit

De tweede stap in het proces is het uitvoeren van de SAQ:

- Voer SAQ Veiligheidscultuur uit.
- Voer SAQ Veiligheidsmanagement uit.
- Voer SAQ Technische Installaties uit.

De volgende basisprincipes zijn van toepassing bij het uitvoeren van de SAQ:

- Van SAQ-deelnemers en –teams wordt een (zelf)kritische houding verwacht. Bij twijfel dient “Nee” ingevuld te worden. Deze zelfkritische houding is expliciet opgenomen in de introductiepresentatie. Het is verstandig dat de SAQ-voorzitter en bij voorkeur een directielid van het bedrijf dit bij de introductie benadrukken.
- De SAQ vindt plaats op kantoor én in het veld (buiten).
- Bij twijfel beslist de SAQ-voorzitter over het antwoord.
- De SAQ-voorzitter wijst iemand aan om aantekeningen te maken bij de teamsessies.
- Tijdens het invullen van de SAQ kunnen waarnemingen worden gedaan (bijv. afwijking of gevaarlijke situatie), waarover in de SAQ geen vraag wordt gesteld. Deze aspecten kunnen worden ingevuld in de worksheet “Resultaten” in de tabel “Overige opmerkingen”.

### 4.1 Stap 2.1: Voer SAQ Veiligheidscultuur uit

#### Stuur de vragenlijst “SAQ veiligheidscultuur” naar de medewerkers

De SAQ-voorzitter dient de SAQ veiligheidscultuur te versturen naar een representatieve groep medewerkers. Deze groep kan groter zijn dan het SAQ-team Veiligheidscultuur zoals weergegeven in Tabel 3-2. Door de vragenlijst breed uit te zetten krijgt het bedrijf een goed beeld van de veiligheidscultuur en zijn er misschien ook structuren zichtbaar zoals afwijkende scores binnen bepaalde afdelingen / functiegroepen.

Bij het kiezen van medewerkers die de SAQ-vragenlijst gaan invullen zijn onderstaande aspecten van belang:

- Geef een korte toelichting over het doel, de aanpak, resultaten en het vervolgproces van de vragenlijst.
- Geef aan naar wie (en hoe) de antwoorden moeten worden teruggestuurd.
- Geef aan of de vragenlijst anoniem is, of dat de naam van de medewerker moet worden ingevuld. Het verdient de voorkeur om de vragenlijst anoniem af te nemen zodat iedereen vrij kan aangeven, zonder dat dit consequenties heeft, hoe zij zaken ervaren.
- De vragenlijst dient bij alle afdelingen (ook niet-operationeel) te worden uitgezet en bij voorkeur bij zo veel mogelijk organisatieniveaus (operationeel, middenkader, directie/staf).

#### Besprek de SAQ-resultaten

De scores worden per systeemelement in SAQ-teamverband besproken. Belangrijke opmerkingen zijn:

- Er mag per systeemelement slechts één stelling worden aangekruist. De SAQ-voorzitter besluit bij twijfel wat de score is. Het is verstandig om de reden van de keuze beknopt vast te leggen in de kolom motivatie.
- In tegenstelling tot de systeemelementen veiligheidsmanagement en technische installatie, wordt er gekozen voor de stelling die het beste past. Vaak bevat een stelling meerdere substellingen. Het is dus mogelijk dat niet helemaal aan een stelling wordt voldaan maar dat deze stelling toch gekozen wordt.

Er kunnen verschillende methoden worden gebruikt om een score voor een systeemelement vast te stellen. Twee varianten zijn bijvoorbeeld:

- Variant 1:
  - a) Iedere deelnemer vertelt de score die hij heeft ingevuld (zonder onderbouwing).
  - b) Nadat het hele team de scores heeft opgenoemd, geeft de SAQ-voorzitter het woord aan de personen die de hoogste en laagste score hebben gegeven. Zij krijgen de gelegenheid om hun score uit te leggen. Vervolgens vindt er voor een bepaalde tijd (bijv. 5 minuten) een open discussie plaats.
  - c) Na deze vaste tijd vraagt de SAQ-voorzitter aan iedereen om hun score (eventueel) te herzien en de herziene score op een briefje te schrijven.
  - d) De SAQ-voorzitter maakt nogmaals een ronde en vraagt iedereen wat zijn score is. Vervolgens wordt het gemiddelde genomen en afgerond op een heel getal. Dit getal is de gemeenschappelijke score en deze wordt ingevuld.
- Variant 2:
  - o Zie boven (stap a) en stap b));
  - o Na een bepaalde tijd (bijv. 5 minuten) peilt de SAQ-voorzitter of men het in het team eens is over de score. Indien men het eens is, wordt dit de gemeenschappelijke score. Is men het niet eens, dan stelt de SAQ-voorzitter de score vast op basis van de gehoorde argumenten.

## 4.2 Stap 2.2: Voer SAQ Veiligheidsmanagementsysteem uit

Bij het invullen van de vragenlijst m.b.t. Veiligheidsmanagement systeem zijn de volgende zaken van belang:

- Elke vraag moet worden beantwoord. Ook als een niveau 3 vraag met “Nee” is beantwoord, dienen dus de niveau 4 en 5 vragen te worden beantwoord.
- Per vraag is ruimte voor een motivatie. In deze motivatie kan aanvullende informatie worden opgenomen over bijvoorbeeld gebruikte documenten, redenen waarom niet is voldaan, etc.. Het is verstandig om daar waar mogelijk de motivatie in te vullen zodat het antwoord onderbouwd is en achteraf duidelijk is waarom er een hoge / lage score is.
- Bij sommige vragen wordt getoetst of wordt voldaan aan meerdere criteria. De vraag mag alleen met “Ja” worden beantwoord als aan alle criteria wordt voldaan. Als dus aan één criterium niet of slechts deels wordt voldaan, is het antwoord “Nee”.
- “N.v.t.” mag alleen worden aangekruist als een vraag inderdaad in zijn geheel niet van toepassing is. Een voorbeeld hiervan is de vraag “Beschikken alle vaste aannemers over een veiligheidsmanagementsysteem?”, als het bedrijf geen vaste aannemers heeft. Er mag geen “N.v.t.” worden ingevuld op verdiepende vragen op hogere niveaus als op een eerdere vraag over hetzelfde onderwerp al “Nee” is ingevuld. Een voorbeeld hiervan is:
  - o Niveau 2 vraag: Is er een MOC-procedure? Het bedrijf heeft geen MoC-procedure dus het antwoord is “Nee”.
  - o Niveau 3 vraag: Zijn onderstaande aspecten opgenomen in de MoC-procedure ... .. ? Op deze vraag moet dus ook “Nee” worden beantwoord, omdat er geen MoC procedure is.De reden hiervoor is dat de “N.v.t.” vraag niet meetellen in de berekening van de score. De score zou dan positief worden beïnvloed als de verdiepende vraag met “N.v.t.” ingevuld zou worden.
- Bij een aantal vragen wordt een steekproef genomen waarbij bijvoorbeeld getoetst wordt of een procedure voldoende is geïmplementeerd. Er mag alleen met “Ja” worden geantwoord als de gehele steekproef voldoet. Voorbeeld: indien tijdens een steekproef blijkt dat één operator een verplichte BHV-opleiding niet heeft gehad maar drie andere operators wel, is het antwoord “Nee”.

- Indien een bedrijf nog bezig is met een actie (bijvoorbeeld het opstellen van een plan van aanpak, procedure in conceptvorm) en deze op het moment van de assessment nog niet heeft afgerond, is het antwoord “Nee”, zelfs als dit op korte termijn wel het geval is.
- Voor het onderdeel veiligheidsmanagementsysteem is de expertise (en dus aanwezigheid) van de KAM- / HSE-coördinator nodig. Voor specifieke onderwerpen is het verstandig dat ook andere expertises aanwezig zijn. In bijlage 3 is een overzicht opgenomen van welke afdelingen benodigd zijn bij de verschillende systeemelementen van de SAQ.

### **4.3 Stap 2.3: Voer SAQ Technische installaties uit**

De werkwijze voor de SAQ Technische installaties is grotendeels gelijk aan het de vragenlijst voor het Veiligheidsmanagementsysteem.

Ten opzichte van de SAQ-VMS gelden de onderstaande verbijzonderingen voor de SAQ Technische installaties:

- Er dient een medewerker met ontwerp en/of inspectie- en onderhoudskennis beschikbaar te zijn.
- Eerst dient een besluit te worden gemaakt voor welke type installaties de SAQ-vragenlijst wordt ingevuld. De SAQ bevat vragenlijsten voor verschillende types technische installaties. Het is mogelijk om in één sessie alle type installaties uit te werken. Het is echter ook mogelijk om meerdere sessies te houden en per sessie één of twee installaties te bespreken.
- Vervolgens dient per technische installatie (bijv. procesinstallatie) gekozen te worden welke installatie daadwerkelijk beoordeeld wordt (bijv. destillatiekolom A). Er zijn verschillende mogelijkheden om een keuze te maken:
  - o Installaties met een groot gevaarpotentieel.
  - o Installaties waarvan de veiligheid ter discussie staat (bijv. op basis van een audit).
  - o Installaties waar recent een incident heeft plaatsgevonden.
- Er kunnen ook meerdere technische installaties van hetzelfde type worden beoordeeld (bijvoorbeeld reactorvat en destillatiekolom voor “Procesinstallatie”). Indien meerdere installaties van hetzelfde installatietype worden beoordeeld, kan er voor worden gekozen om te variëren in ouderdom / verwachte staat. Een voorbeeld hiervan is het beoordelen van 3 tanks, waarvan:
  - o Tank 1; net nieuw is.
  - o Tank 2; op het punt staat om in een turnaround te gaan.
  - o Tank 3: een tank die in turnaround is.
- Er dient documentatie van de installatie beschikbaar te zijn (online of hardcopy).
- Het is verstandig de veldvragen te bundelen (van meerdere installaties) zodat het veldbezoek efficiënt is.

## 5 Stap 3 Bepaal scores en bespreek alle resultaten

De derde stap in het proces bestaat uit:

- Bepaal scores en beschouw alle resultaten.
- Vergelijk en bespreek alle resultaten.

### 5.1 Stap 3.1: Bepaal scores en beschouw alle resultaten

#### Bepaal score Cultuur

Bij de SAQ-veiligheidscultuur mag maar één stelling worden gekozen, dus de score is altijd een heel getal. De individuele scores worden in het team besproken, waarna een gemeenschappelijk eindscore wordt vastgesteld.

#### Bepaal scores VMS en TI's

Bij de SAQ-delen VMS en de TI's wordt de score op de volgende wijze bepaald:

- de startscore is 1;
- bepaal de deelscore voor elk van de niveaus. Deze deelscore wordt als volgt bepaald:
  - o aantal antwoorden met "Ja" / aantal vragen van toepassing. Maximale deelscore: 1.
  - o "n.v.t.- vragen" tellen niet mee in de puntentelling.
- Bepaal eindscore: startscore (1) + deelscores voor niveaus 2 t/m 5 (afroonden op één decimaal).

#### Beschouw alle resultaten

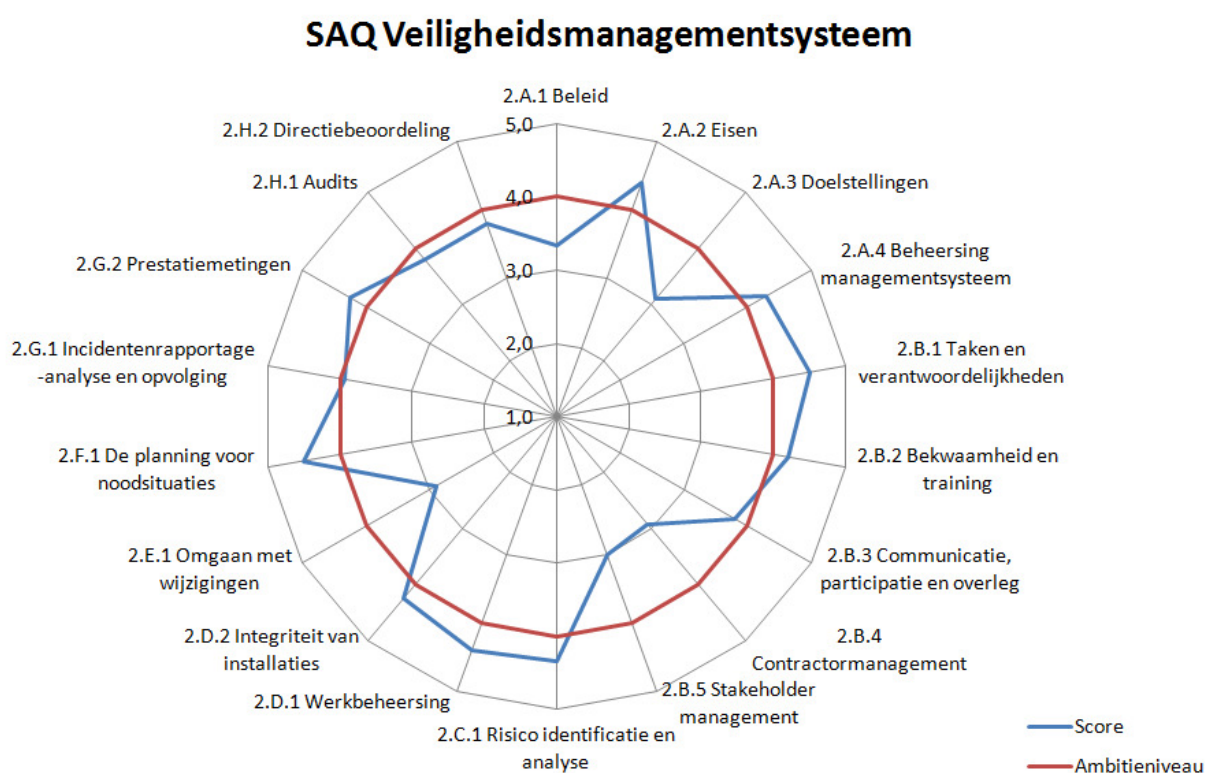
De resultaten zijn per gebied (cultuur, VMS en TI) en systeemelement zichtbaar in zowel tabelvorm als spinnenwebdiagram. Hierbij kan het bedrijf zelf een kolom invullen met het ambitieniveau. Bij het vaststellen van het ambitieniveau zijn per niveau onderstaande criteria / eigenschappen van toepassing.

Niveau	Criteria / eigenschappen
1 Pathologisch	Cultuur: zolang we niet gepakt worden is veiligheid niet belangrijk. VMS: essentiële onderdelen van het managementsysteem (MS) ontbreken of zijn niet geïmplementeerd. TI: veiligheidskritische installaties ontbreken of functioneren niet.
2 Reactief	Cultuur: na een ongeluk is veiligheid belangrijk. VMS: essentiële onderdelen van het managementsysteem (MS) zijn beperkt beschreven, geschikt en geïmplementeerd. TI: veiligheidskritische installaties zijn mogelijk niet geschikt en / of verkeren in een matige staat van onderhoud.
3 Calculatief	Cultuur: we hebben managementsystemen om de veiligheid te beheersen. VMS: het managementsysteem voldoet aan de wettelijke eisen. TI: er wordt voldaan aan de stand der techniek en de installatie verkeert in redelijke staat van onderhoud.
4 Pro-actief	Cultuur: Leiderschap en waarden op het gebied van veiligheid zijn de motor achter continue verbeteringen. VMS: De onderdelen van het managementsysteem zijn effectief en worden continu beoordeeld en verbeterd (de PDCA-cyclus is gesloten). TI: de installatie voldoet aan alle best practices (zoals RBI/RBM) en verkeert in goede staat van onderhoud.
5 Generatief	Cultuur: Veiligheid is onze manier van zaken doen. VMS: Het managementsysteem is zelfsturend en de bijbehorende onderdelen zijn een voorbeeld binnen de sector. TI: de installatie verkeert in uitstekende staat, en is gebouwd/bevat voor de sector innovatieve technieken waarbij gevaren geheel zijn voorkomen of gevolgen geheel uitgesloten.

Tabel 5-1 Volwassenheidsniveaus met bijbehorende eigenschappen

Over het algemeen komt niveau 3 overeen met het minimaal (op papier) voldoen aan wet- en regelgeving. Dit betekent echter niet dat het bedrijf voldoet aan de wettelijke verplichtingen, want het veiligheidsmanagementsysteem moet in de praktijk ook effectief blijken (gesloten PDCA-cyclus). Dit komt overeen met niveau 4. De vragen op niveau 5 zijn gebaseerd op principes van High Reliability Organisations (HRO). Het belangrijkste kenmerk van vragen in niveau 5 is dat dit onderwerpen bevat die *niet extern of intern verplicht* zijn, maar omdat het bedrijf het *zelf wil*.

In onderstaand fictief spiderdiagram zijn de scores weergegeven voor het onderdeel SAQ- Veiligheidsmanagement. Het wordt aanbevolen om te overwegen om onderwerpen waarbij de score (blauwe lijn) veel lager is dan het ambitieniveau (rode lijn) op te nemen in het verbeterplan.



Figuur 5-1 Fictief voorbeeld spinnenwebdiagram SAQ Veiligheidsmanagementsysteem

Op basis van bovenstaande resultaten zou het bedrijf kunnen overwegen om de onderwerpen Doelstellingen, Contractormanagement, Stakeholdermanagement en Omgaan met Wijzigingen op te nemen in een verbeterprogramma.



## 5.2 Stap 3.2: Vergelijk alle resultaten

### Risico-inschatting

In de resultatentabel zijn alleen de scores per systeemelement weergegeven. Het is mogelijk dat er een relatief hoge score is terwijl er één klein onderdeel (met een hoog risico) niet in orde is. Om deze reden heeft de SAQ de mogelijkheid om alle vragen (per niveau) die met “nee” zijn beantwoord in een tabel te zetten. Vervolgens is het mogelijk (bijvoorbeeld met behulp van de eigen risicomatrix) om het risico per vraag in te schatten. De vragen met de hoogste risico's kunnen vervolgens worden opgenomen in het verbeterplan.

### Vergelijking veiligheidscultuur met veiligheidsmanagementsysteem

Bij de SAQ veiligheidscultuur wordt de perceptie gemeten van een aantal systeemelementen. Veel van deze systeemelementen corresponderen met elementen uit het VMS-deel. Bij het VMS-gedeelte van de SAQ wordt juist de volwassenheid van het managementsysteem van het betreffende onderwerp gemeten. Bij de resultaten is een tabel opgenomen waarin de veiligheidscultuur- en VMS-resultaten voor vergelijkbare onderwerpen worden vergeleken. Een voorbeeld van deze tabel (fictief) is hieronder weergegeven.

SAQ Veiligheidscultuur	Score	SAQ Veiligheidsmanagementsysteem	Score	Vershil
1.A.4 Veiligheidscommunicatie	4,0	2.B.3 Communicatie, participatie en overleg	2,9	1,1
1.B.3 Omgang met risico's	4,0	2.C.1 Risico identificatie en analyse	4,3	-0,3
1.C.1 Training en opleiding	4,0	2.B.2 Bekwaamheid en training	2,8	1,2
1.C.3 Veilig werken met aannemers	4,0	2.B.4 Contractmanagement	2,9	1,1
1.C.4 Stakeholder management	4,0	2.B.5 Stakeholder management	3,0	1,0
1.D.1 Werkplanning en werkvergunning	4,0	2.D.1 Werkbeheersing	4,1	-0,1
1.D.3 Omgaan met wijzigingen	3,0	2.E.1 Omgaan met wijzigingen	3,2	-0,2
1.D.4 Onderhoudsmanagement	5,0	2.D.2 Integriteit van installaties	3,8	1,2
1.E.1 Doel van procedures	3,0	2.A.4 Beheersing managementsysteem	3,1	-0,1
1.F.1 Rapportage van incidenten	4,0	2.G.1 Incidentenrapportage -analyse en opvolgi	3,9	0,1
1.G.1 Audits	4,0	2.H.1 Audits	2,9	1,1

Tabel 5-2 Vergelijking resultaten veiligheidscultuur en VMS. Bij een verschil van 1,0 of meer worden de cellen automatisch rood gemarkeerd

Deze tabel dient als volgt te worden geïnterpreteerd:

- de score voor veiligheidscultuur is significant hoger dan het corresponderende onderwerp van het VMS-deel: de medewerkers ervaren dat het managementsysteem beter werkt dan men zou verwachten op basis van de VMS-resultaten. Mogelijke oorzaken zijn:
  - o Er vinden bepaalde processen plaats zonder dat deze door het managementsysteem worden geïnitieerd. Deze situatie komt soms voor bij relatief kleine bedrijven die een managementsysteem gaan implementeren. De medewerkers hebben de procedures beter in hun hoofd dan dat ze op papier staan. Deze situatie kan een risico vormen omdat mogelijk niet iedereen de niet processen kent.
  - o Medewerkers hebben een hogere perceptie van de volwassenheid van het managementsysteem dan de volwassenheidsschalen (1-5) in het VMS-deel<sup>4</sup>. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij medewerkers die hebben gewerkt in bedrijven / sectoren met een lager volwassenheidsniveau. Zij ervaren een relatieve hoge volwassenheidsgraad in vergelijking met de volwassenheidsschaal

<sup>4</sup> De volwassenheidsschaal voor software is voor een belangrijk deel gebaseerd op het BRZO-beoordelingsmodel. Zie het SAQ-achtergronddocument voor meer informatie.

- de score voor veiligheidscultuur is significant lager dan het corresponderende onderwerp van veiligheidsmanagement: de medewerkers ervaren dat het managementsysteem minder goed werkt dan het doet op basis van de VMS-score. Mogelijke oorzaken hiervan zijn:
  - o Medewerkers ervaren papieren veiligheid; “op de werkvloer is het toch anders dan op papier”.
  - o Procedures en werkinstructies zijn nog niet geheel geïmplementeerd.
  - o Medewerkers hebben een lagere perceptie van de volwassenheid van het managementsysteem dan de volwassenheidsschalen (1-5) in het VMS-deel. Dit kan bijvoorbeeld het geval zijn bij medewerkers die hebben gewerkt in bedrijven / sectoren met een hoger volwassenheidsniveau. Zij ervaren een relatieve lage volwassenheidsgraad.

### **Relatie met veiligheidsprestatieindicatoren van Veiligheid Voorop**

Om een duidelijke relatie te leggen met Veiligheid Voorop is in de SAQ is een specifieke vraag opgenomen over de veiligheidsprestatieindicatoren van Veiligheid Voorop. Vraag 2G2 (niveau 3) van de SAQ luidt:

*“Zijn alle veiligheidsindicatoren van Veiligheid Voorop opgenomen? Dit zijn de volgende veiligheidsindicatoren:*

- *Lost Time Injuries (LTI's);*
- *Loss of Primary Containment (LoPC);*
- *Aantal senior / management inspecties;*
- *Indicator die prestaties van contractormanagement meet.”*

Deze vraag is bedoeld om het bedrijf te attenderen op het bestaan van deze indicatoren, dan wel om het bedrijf attent te maken op de samenhang tussen (scores van) SAQ en de veiligheidsprestatieindicatoren van Veiligheid Voorop.

## 6 Stap 4: Maak een Verbeterplan

De vierde en laatste stap bevat twee activiteiten:

- Maak een Verbeterplan.
- Maak een Communicatieplan.

### 6.1 Stap 4.1: Maak een Verbeterplan

Het wordt aanbevolen om de SAQ-resultaten te gebruiken om een verbeterplan op te stellen. Dit kan op onderstaande wijze:

- Niveau 2-3 vragen die met “Nee” zijn beantwoord op te nemen in het verbeterplan.
- Neem vragen “met Nee” die een hoog risico hebben op, in het verbeterplan;
- Circa 3 – 6 systeemelementen te kiezen die verbeterd kunnen worden.
  - o Gebruik hiervoor de spinnenwebdiagrammen waarin de SAQ-score wordt vergeleken met het ambitieniveau.
  - o Probeer onderwerpen (systeemelementen) te kiezen op alle drie de gebieden; veiligheidscultuur, veiligheidsmanagementsysteem en technische installaties.
- Beoordeel of de vergelijking veiligheidscultuur met het managementsysteem aanleiding is om meer aandacht te besteden aan juist de veiligheidscultuur of de implementatie van het veiligheidsmanagementsysteem.
- Beoordeel of er nog “Overige opmerkingen” (wel relevant voor de veiligheid maar geen onderwerp in de SAQ) zijn die opgenomen dienen te worden in het verbeterplan. In bijlage 4 is een format van een verbeterplan opgenomen dat gebruikt kan worden. Het wordt aanbevolen om het verbeterplan te bespreken met de KAM/HSE-coördinator en vervolgens met de directie vast te stellen.

### 6.2 Stap 4.2: Maak een Communicatieplan

In deze paragraaf is beschreven op welke wijze het bedrijf kan omgaan met en communiceren over de resultaten cq. scores van de SAQ en de communicatie daarover. Bedrijven die de SAQ toepassen krijgen inzicht in de mate van hun veiligheidsprestaties in de vorm van kwalitatieve en kwantitatieve scores (spinnenwebdiagrammen). Op basis daarvan kan het bedrijf een verbeterplan maken. In de praktijk blijkt dat medewerkers graag betrokken willen worden (of geïnformeerd willen zijn bij en over het SAQ proces en het opstellen van een verbeterplan. Mede om deze reden wordt het aangeraden de SAQ-resultaten en verbeterplan te communiceren binnen het bedrijf. Een andere reden daarvoor is het verkrijgen van draagvlak. Communicatie kan op verschillende manieren, zoals overleg / bijeenkomsten, via posters, e-mail, etc. De meest effectieve wijze is een combinatie van meerdere communicatievormen waarbij er ook ruimte is voor interactie.

De volgende vragen zijn bedoeld om bouwstenen aan te reiken om een communicatieplan te maken:

1. Past uw bedrijf de SAQ toe?
2. Heeft uw bedrijf alle SAQ vragenlijsten ingevuld?
3. Heeft uw bedrijf een verbeterplan gemaakt?
4. Heeft uw bedrijf bepaald aan/met wie resultaten van de SAQ worden gedeeld (intern, extern)?

Ad. 1. Toepassing van de SAQ is vrijwillig en wordt gestimuleerd door de partners van Veiligheid Voorop. De verwachting is dat de SAQ toegevoegde waarde heeft op het verbeteren van veiligheidsprestaties, en een aanvulling is en aansluit op bestaande instrumenten en systemen. In het communicatieplan kan worden toegelicht wat het doel is, wie zijn betrokken bij het SAQ proces, en wat de veiligheidsambities van het bedrijf zijn.

Ad. 2. Het wordt aanbevolen om - met behulp van de resultaten (scores) van de SAQ - een Verbeterplan te maken. Uiteraard kan de SAQ ook bijdragen om bestaande (verbeter)plannen bij te werken. De (kwantitatieve) scores van de SAQ zijn primair bedoeld voor het bedrijf zelf. Er kunnen verschillende analyses of dwarsdoorsnedes gemaakt worden, waarna discussie over het verbeteren van veiligheid kan worden gestart. Na een bepaalde periode (als verbeteringen zijn doorgevoerd, bijvoorbeeld na één jaar) kan de SAQ opnieuw worden uitgevoerd gedaan om verbetering vast te stellen. In het communicatieplan kan worden toegelicht wie bij het SAQ proces zijn betrokken en aan wie suggesties worden gedaan of vragen kunnen worden gesteld.

Ad. 3. Het resultaat van de SAQ is een verbeterplan. Het verbeterplan bevat o.a. een analyse van resultaten, conclusies, aanbevelingen en een planning voor het verbetertraject. Het verbeterplan is vooral kwalitatief van aard. In het communicatieplan kan worden toegelicht hoe het plan tot stand is gekomen, wat de verbeteringen (globaal) inhouden, wie de verbeteringen uitvoeren en wat de planning is.

Ad. 4. De informatie van de SAQ, en in het bijzonder het verbeterplan, kan in communicatie met interne en externe stakeholders worden gebruikt. Denk dan bijvoorbeeld aan communicatie met de overheid (inspectie), zusterbedrijven, ketenpartners, klanten, leveranciers of aannemers. Met wie wordt gecommuniceerd, is een keuze van het bedrijf zelf. Voor wat betreft communicatie met de Inspectie wordt aanbevolen om het verbeterplan centraal te stellen, omdat in dat plan alle SAQ resultaten integraal zijn beschouwd, waarna door het bedrijf prioriteiten, planning en wijze van opvolging is bepaald. In het communicatieplan kan worden toegelicht welke informatie, aan wie, en op welke momenten wordt gecommuniceerd, en wie binnen het bedrijf het aanspreekpunt is.

---

## BIJLAGEN

## A1 SAQ en veiligheid in de keten

Veiligheid Voorop heeft een “Position paper veiligheid in de keten” opgesteld. Deze position paper beschrijft met welke acties bedrijven hun opdrachtnemers kunnen beoordelen op veiligheid en kunnen helpen die te verhogen:

- Bepalen welke toeleveranciers met de hoogste veiligheidsrisico's te maken hebben.
- Informatie verzamelen over deze toeleveranciers uit openbare bronnen;
- Gebruik maken van instrumenten zoals CDI-T en SQAS, beoordelingssystemen die gebruikt worden door de tankopslagsector en de Cefic.
- Afspraken van veiligheid opnemen in de contracten.
- Bij een toeleverancier aandringen op een verbeterplan als de veiligheid niet in orde is of daar twijfel over bestaat.
- Breken met een toeleverancier als de veiligheidssituatie en -cultuur na herhaald aandringen niet aan de maat zijn.

Bovenstaande aspecten zijn ook opgenomen in de SAQ (grotendeel bij het systeemelement Contractormanagement van het gebied VMS). Bedrijven kunnen ook de *Checklist compliance veiligheid in de keten* van Veiligheid Voorop gebruiken.

Bovenstaande tekst is deels ontleend aan de publicatie “Geen juridische, wel maatschappelijke plicht” van Chemie Magazine, april 2015.

## A2 OVERZICHT GEBRUIKTE LITERATUUR VOOR VRAGEN SAQ

Onderstaande wet- en regelgeving + best practices zijn gebruikt voor het selecteren van de vragen.

- Algemene standaarden / best practices:
  - o OHSAS 18001:2007;
  - o NTA 8620, concept versie juni 2014;
  - o Inspectiemodule MHC:
    - VBS NIM werkwijzer (initiële inspectie en vervolgininspectie);
    - ATEX revisie 8;
    - Inspectiemodule 1-2: integriteit inclusief beveiligingen;
    - Inspectiemodule 4: blootstellingsrisico's;
    - Inspectiemodule 5-6: blus- en koelmiddelen en bluswateropvang en afstroming;
  - o Hearts & Minds Understanding your culture;
  - o Shell Self Assessment list;
  - o TNO report 2012 R10610 Quick Scan Veiligheidscultuur;
  - o HSE report K4: KP4: Ageing and Life Extension – Inspection Template – Organisational Factors;
  - o OECD guidance on safety performance indicators (OECD, 2005);
  - o Managing the unexpected: Resilient performance in an age of uncertainty, (Weick & Sutcliffe, 2007);
- Sector specifieke standaarden / best practices:
  - o Tankopslag: CDI-T, fifth edition;
  - o Marine Terminal: OCIMF, Marine Terminal Management and Self Assessment;
- Installatiespecifieke standaarden / best practices:
  - o Slangen:
    - Pneumatic Power Tools and Hose Checklist (OHSA);
    - Guideline for couplings used for unloading of chemicals (BACD, 2013);
  - o Tankwagenverlading: ADR;
  - o Wagonverlading: RID;
  - o Scheepsverlading: ;
    - ADN;
    - IMDG;
    - ISGOTT;
  - o Drumming & Blending: Goede Praktijk afvullen van vloeibare chemicaliën (VHCP, 2014);
  - o Tanks:
    - PGS 29:2008: Richtlijn voor bovengrondse opslag van brandbare vloeistoffen in verticale cilindrische tanks;
    - PGS 30:2011: Vloeibare brandstoffen: bovengrondse tankinstallaties en afleverinstallaties;
  - o Magazijnen: PGS 15:2011: opslag van verpakte gevaarlijke stoffen.

## A3 VOORBEELD SAMENSTELLING SAQ-TEAM VMS

Systeemelement		Afdelingen benodigd voor SAQ, deel veiligheidsmanagementsysteem					
		KAM/HSE-coördinator	Site manager	TD / onderhoud	Operations	P&O	Anders
2.A Algemeen	2.A.1 Beleid	E	E				
	2.A.2 Eisen	E	E	X			
	2.A.3 Doelstellingen	E	E	X			
	2.A.4 Beheersing managementsysteem	E					
2.B Organisatie, de werknemers en belanghebbenden	2.B.1 Taken en verantwoordelijkheden	E		X	X	E	
	2.B.2 Bekwaamheid en training	E				E	
	2.B.3 Communicatie, participatie en overleg	E				X	OR
	2.B.4 Contractormanagement	x	X	E	X		
	2.B.5 Stakeholder management	E	E				
2.C Identificatie van de gevaren en de beoordeling van risico's	2.C.1 Risico identificatie en analyse	E		X			
2.D Beheersing van de uitvoering	2.D.1 Werkbeheersing	E		X	X		
	2.D.2 Integriteit van installaties	E		E			
2.E De wijze waarop wordt gehandeld bij wijzigingen	2.E.1 Omgaan met wijzigingen	E		X	X		Inkoop
2.F De planning voor noodsituaties	2.F.1 De planning voor noodsituaties	E		X	X		
2.G Toezicht op de prestaties	2.G.1 Incidentenrapportage - analyse en opvolging	E		X	X		
	2.G.2 Prestatiemetingen	E	X				
2.H Audits en directiebeoordeling	2.H.1 Audits	E		X	X		
	2.H.2 Directiebeoordeling	E	X	X	X		



## A4 VOORBEELD VERBETERPLAN



SAQ - onderdeel	Systeemelement	Bevinding	Risicoinschatting			Verbetermaatregel	Verantwoordelijke persoon	Datum gereed
			Ernst	Kans	Risico			
Cultuur	Meerdere	Werknemers spreken elkaar niet aan op onveilige situaties / gedrag			Hoog	Training "Aanspreken op gedrag" uitvoeren	HR mngt	2015 Q3
VMS	2.B.4 Contractor-management	Incidenten worden niet met vaste aannemers gedeeld.	-	-	Midden	Vaste aannemers opnemen in distributielijst incidentonderzoek.	SHE mngt	2015 Q4
Technische installaties	Tanks	Hoog niveau-beveiliging wordt niet getest	3	3	9 Midden	Testprotocol hoog-niveau beveiliging opstellen en implementeren	Maint. mngt	2015 Q4