



**HANDREIKING  
HELDERE AFSPRAKEN**



# INHOUD HANDREIKING HELDERE AFSPRAKEN

|                     |   |
|---------------------|---|
| UITGANGSPUNTEN      | 3 |
| VERANKEREN          | 4 |
| GELIJKWAARDIGHEID   | 5 |
| OPENHEID            | 6 |
| MELDEN EN LEREN     | 7 |
| TIJDSDRUK WEERSTAAN | 8 |



# HANDREIKING HELDERE AFSPRAKEN

**Veel bedrijven blijken het lastig te vinden om duidelijke veiligheidsafspraken te maken met ketenpartners. Dat heeft vaak met verschillen in veiligheidsgedrag en -cultuur te maken.**

Een belangrijke bottleneck is het creëren van voldoende openheid en vertrouwen tussen verschillende partijen. Ook wordt het thema veiligheid vaak niet expliciet met de ketenpartners besproken, waardoor de situatie voor de werkvloer onhelder is. Er is dus belangrijke veiligheids-winst te behalen door opdrachtgever en opdrachtnemer beter te laten samenwerken.

In het kader van het samenwerkingsprogramma Veiligheid Voorop is in 2015 een position paper en een checklist 'Veiligheid in de keten' gepubliceerd om bedrijven te stimuleren de veiligheid van hun ketenpartners te beoordelen en te versterken.

Daarna zijn vijf regioworkshops gehouden rond het thema 'Veiligheid in de keten'. Uit deze workshops kwam naar voren dat betere, heldere veiligheidsafspraken gewenst zijn. Deze handreiking biedt bedrijven suggesties hoe ze zulke afspraken kunnen maken.

De ketenpartners zijn de chemische bedrijven aan de ene kant en toeleveranciers, transporteurs en logistieke dienstverleners en contractors aan de andere kant.

Zoals het woord handreiking al zegt, is dit geen 'verplicht nummer' zoals VCA/VCO en ISO. De punten uit dit stuk zijn tips die uit bedrijven zélf naar voren zijn gekomen en die antwoord op de vraag om meer helderheid in afspraken met ketenpartners.

## UITGANGSPUNTEN

### 1 VERANKEREN

› Zet veiligheid op de agenda



### 2 GELIJKWAARDIGHEID

› Creëer een gelijkwaardige verhouding tussen ketenpartners



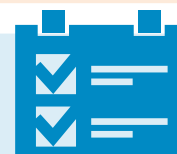
### 3 OPENHEID

› Schep voorwaarden voor open communicatie en spreek elkaar aan op gezond en veilig werken



### 4 MELDEN EN LEREN

› Stimuleer het melden en leren van incidenten en near misses



### 5 TIJDSDRUK WEERSTAAN

› Zorg dat werken onder tijdsdruk niet ten koste gaat van veiligheid

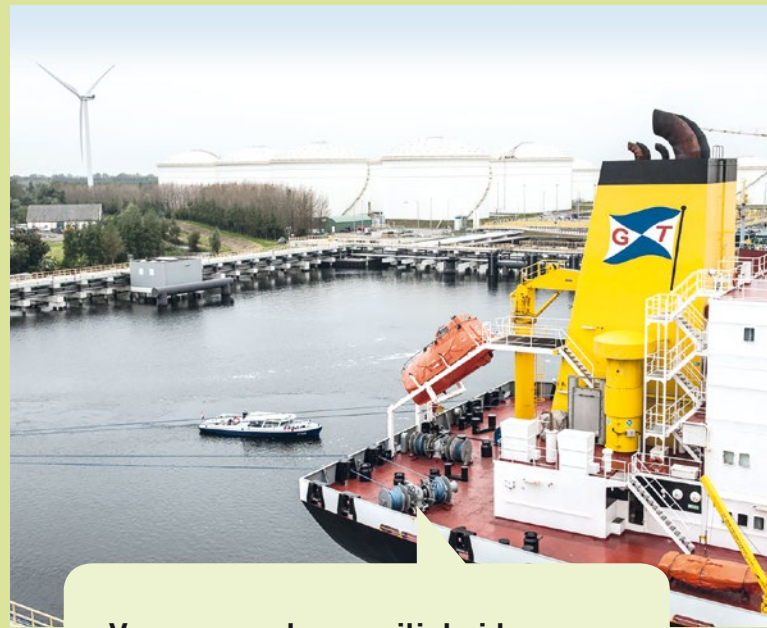


# 1 VERANKEREN



## Veiligheid op de agenda

Voor het maken van heldere afspraken is het allereerst nodig dat het onderwerp veiligheid bij alle schakels in de keten op de agenda staat. Veiligheid is een gezamenlijke verantwoordelijkheid van ketenpartners, in alle fases van een opdracht. Zet daarom het onderwerp veiligheid stééds opnieuw op de agenda, in overleg met medewerkers én in gesprekken met toeleveranciers, transporteurs en logistieke dienstverleners en contractors. Herhaling helpt.



## IN DE PRAKTIJK

### 1. Tijdig bespreken

Bespreek gezond en veilig werken al in de (pre-) contractfase.

### 2. Herhaling

Geef gezondheid en veiligheid een vaste plek in ieder overleg.

### 3. Collectief

Laat alle betrokkenen deelnemen aan het gesprek over gezond en veilig samenwerken.

### 4. Bespreekbaar

Maak het gesprek over gezond en veilig werken laagdrempelig, bijvoorbeeld door te spreken in termen van risico's.

### 5. Veilig

Communiceer zó dat feiten het uitgangspunt zijn, maar dat er tegelijk plek is voor emoties. Medewerkers moeten zich veilig voelen om hun zegje te doen.

### 6. Gezamenlijk doel

Maak gezond en veilig werken tot een gezamenlijk doel. Concretiseer dit, bijvoorbeeld door alle near misses te gaan melden.

### 7. Wie is verantwoordelijk?

Stel een (externe) coördinator aan die expliciet verantwoordelijk is voor gezond en veilig werken.

## Vroege vogels en veiligheid

### Arend Profijt (HSE manager, Mourik Services)

“Een voorbeeld van een goede praktijk komt uit mijn tijd bij ExxonMobil. Voorafgaand aan de ochtendmeeting, 's ochtends vroeg, liep de plantmanager met de supervisors een buitenronde om te zien hoe zaken ervoor stonden. De European Operations Director was zelfs al om 6 uur 's ochtends aanwezig. Dat kweekte veel goodwill bij de operators in de nachtdienst. Wie vroeg op de werkplek is, heeft meer inzicht in een goede werkvoorbereiding. Hoe verloopt de vergunningoverdracht tussen operations en aannemer personeel? Hoe verloopt het proces van check en dubbelcheck in de praktijk? En vooral: wat zijn de struikelblokken? Door dit samen te doen krijg je begrip voor elkaars functie: het beheersen van procesveiligheid en veiligheid van het personeel.”

## 2. GELIJKWAARDIGHEID



### Evenwichtige relatie tussen partners

Ook al hebben opdrachtgevers en opdrachtnemers een fundamenteel andere positie, voor gezond en veilig werken is het cruciaal dat ketenpartners vanuit gelijkwaardigheid met elkaar spreken. Wanneer één partner zich onvrij voelt om risico's te benoemen of grenzen te stellen, heeft dat immers gevolgen voor de veiligheid van allen. Pas als alle ketenpartners zich op dezelfde manier daarvoor inzetten, kan er veilig en gezond gewerkt worden. Alle diensten (toelevering grondstoffen, transport, opslag, uitvoeren installatie, onderhoud en reparaties) en producten van derden hebben effect op de werkomgeving en kunnen de veiligheid en gezondheid van het personeel beïnvloeden. Daarom is het van belang dat alle ketenpartners zich bewust zijn van het belang van gelijkwaardigheid.



### IN DE PRAKTIJK

#### 1. Mogelijke frictie

Durf de mogelijke frictie tussen afhankelijkheid en gelijkwaardigheid onder woorden te brengen.

#### 2. Passend contract

Breng gelijkwaardigheid tot uitdrukking in een daarop toegesneden contract.

#### 3. Near misses

Spreek onderling duidelijk af hoe near misses gemeld gaan worden.

#### 4. Voorbeeldfunctie

Leef als leider de gelijkwaardigheid tussen ketenpartners voor.

#### 5. Grenzen stellen

Neem de ruimte om zélf grenzen te stellen op het gebied van veiligheid, of je nu opdrachtnemer of opdrachtgever bent.

#### 6. Respect

Respecteer en complimenteer elkaar en spreek elkaar op een volwassen wijze aan bij onvolkomenheden.

#### 7. Ieder zijn expertise

Erken elkaars specifieke kennis over veiligheid en gezondheid en sta open om van elkaar te leren.

### Vakmanschap als sleutel

#### Rick Gooshouwer (manager HSEQ, ENGIE Services)

“Wij hanteren bij gezond en veilig werken een leidraad veilig gedrag bij onze vakmensen. Mede doordat we deze leidraad op een grote onderhoudslocatie steevast hebben toegepast, kunnen we nu trots zijn op een periode van 8 jaar zonder ongevallen met verzuim. Voor mij zijn vakmensen medewerkers die vanuit hun specifieke expertise effectief gedrag vertonen. Vakmanschap omvat: kennis (het geheel van wat iemand weet), inzicht (kijk op de zaak, besef, bewustzijn), vaardigheden, kunde en geschiktheid; en attitude, de manier waarop iemand zich gedraagt.”



## 3. OPENHEID



### Open communicatie, elkaar durven aanspreken

Om de doelstelling van 'nul incidenten' te realiseren is samenwerking tussen partijen in de keten nodig. In de relatie tussen ketenpartners is sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Om gezond en veilig te kunnen werken in de keten is het noodzakelijk dat opdrachtgever en opdrachtnemer onderling afstemmen hoe zij op het gebied van gezondheid en veiligheid te werk gaan. Dat veronderstelt dat beide partijen open staan om hierover in gesprek te gaan in alle fases van het project en ook steeds hierop aanspreekbaar zijn.

### IN DE PRAKTIJK

#### 1. Wie mag stilleggen?

Sta toe dat iedereen het werk mag stilleggen als gezond en veilig werken in gevaar is.

#### 2. Management commitment

Stel als CEO de norm: 'wij werken veilig of wij werken niet'.

#### 3. Kennis delen

Deel onderling praktische kennis met elkaar over gezond en veilig werken.

#### 4. Verwachtingen managen

Neem in het contract helder de verwachtingen over gezond en veilig werken op.

#### 5. Gezamenlijk doel

Zet de veiligheidsdoelstellingen samen met alle betrokken werknemers op papier.

#### 6. Anders samenwerken?

Onderzoek alternatieve vormen voor de opdrachtgever-opdrachtnemer-relatie in het contract, zoals een partnership.

#### 7. Samen inspecteren

Doe als opdrachtgever en opdrachtnemer gezamenlijke inspectie- of observatierondes op de werkplek.

#### 8. Samen incidenten onderzoeken

Voer nadat een incident heeft plaatsgevonden gezamenlijk een incidentenonderzoek uit.

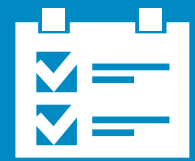


### Aandacht in personeelsblad

**Jan van Rhee**  
(regiomanager, Croonwolter&dros)

"Bij Zenith terminal in Amsterdam zetten ze zowel eigen medewerkers als contractors die een positieve bijdrage geleverd hebben aan veiligheid in hun personeelsblad. Bijvoorbeeld door melding te maken van een gevaarlijke situatie met leerpunten, maar ook door een duidelijke boodschap te geven over wat gezond en veilig werken betekent."

## 4. MELDEN EN LEREN



### Benut incidenten en near misses

Het melden en leren van incidenten in de relatie tussen ketenpartners is belangrijk om te zorgen dat de oorzaken van incidenten en near misses structureel worden onderzocht. Met de uitkomsten kan een duurzaam veiligere werkomgeving ontstaan. Het delen van deze ervaringen is nuttig en noodzakelijk om gezamenlijk te leren van de reeds opgedane ervaringen en te kunnen blijven verbeteren. Herhaling van incidenten wordt zo voorkomen. Het gezamenlijk onderzoeken en bespreken van incidenten en near misses is van belang omdat daardoor een gezamenlijke standaard van veiligheid en veiligheidsbewustzijn bij alle betrokken partijen wordt ontwikkeld.

De cirkel moet gesloten zijn om zo het continu leren van incidenten en near misses te borgen.



### IN DE PRAKTIJK

#### 1. Meldingsprocedure

Maak voor alle ketenpartners duidelijk wie welke rol neemt bij melding en opvolging daarvan.

#### 2. Laagdrempelig

Maak het melden van incidenten en near misses zo eenvoudig mogelijk.

#### 3. Belonen melding

Beloon en erken het melden van een incident of near miss.

#### 4. Leren

Draag uit dat je alleen door meldingen lessen voor de toekomst kunt leren.

#### 5. Stimuleer 'eigenaarschap'

Stimuleer medewerkers om zoveel mogelijk direct actie te nemen wanneer ze een onveilige situatie of gedrag waarnemen.

#### 6. Terugkoppeling

Volg alle meldingen goed op: alleen dan blijven werknemers melden.

#### 7. Award

Reik op gezette tijden een award uit aan de melding met de meest toegevoegde waarde en communiceer daarover.

"Maak of gebruik een 'meldingen-app' om het melden van incidenten en near misses zo eenvoudig en toegankelijk mogelijk te maken voor iedereen. Geef ook werknemers van derden (transportbedrijven, logistieke dienstverleners en contractors) toegang tot deze app."

## 5. TIJDSDRUK WEERSTAAN



Bij uitvoering van werkzaamheden wordt in veel gevallen tijdsdruk ervaren. Het risico bestaat dat hierdoor gezond en veilig werken onder druk komt te staan. Bijvoorbeeld wanneer de opdrachtgever de werkzaamheden graag snel wil afronden, of de opdrachtnemer geen kosten wil maken door uitloop van de werkzaamheden. Het is van belang dat ketenpartners hierover het gesprek aangaan en gezamenlijk uitspreken dat tijdsdruk nooit mag leiden tot concessies op het gebied van veiligheid en gezondheid.

### IN DE PRAKTIJK

#### 1. Goede voorbereiding

Bereid de werkzaamheden goed voor en betrek daarbij alle relevante partijen en personen, ook degenen die het werk gaan uitvoeren.

#### 2. Veiligheid topprioriteit

Maak van veiligheid de hoogste prioriteit, boven kosten en planning en handel hier ook naar.

#### 3. Veilig boven snel

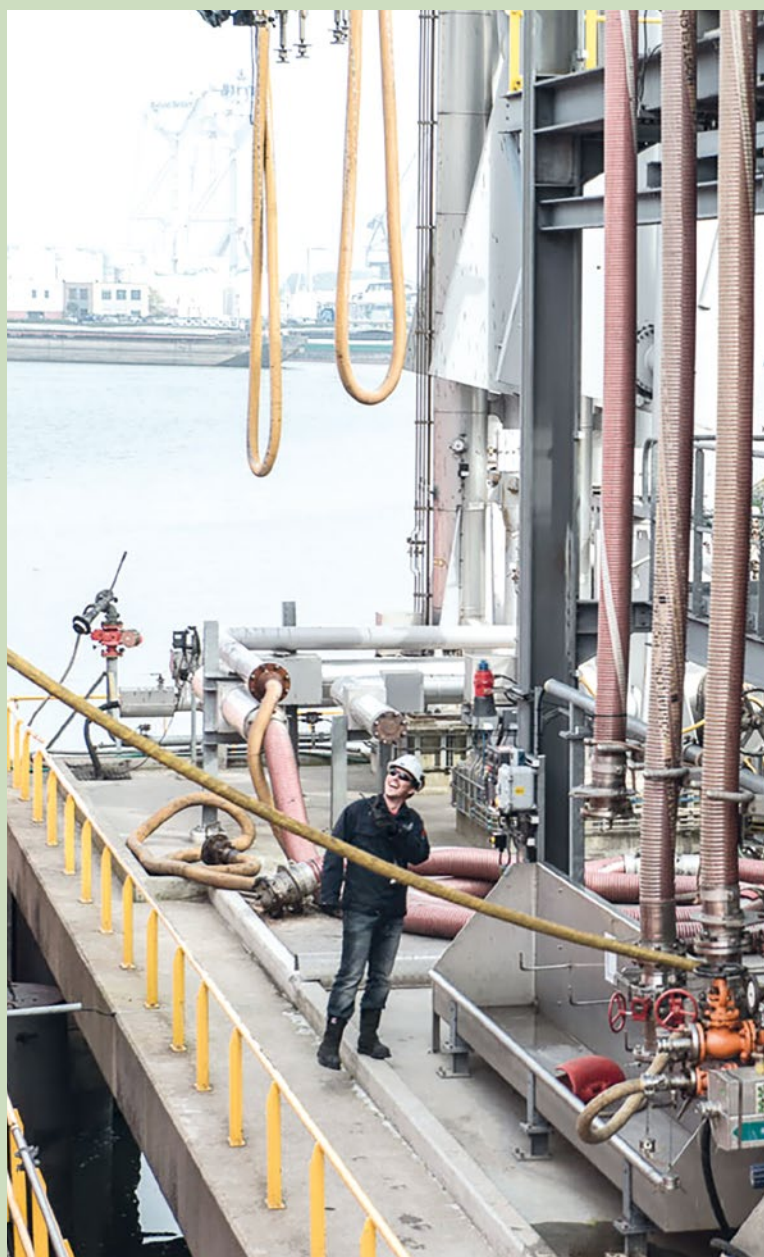
Beloon veilig en gezond werken in plaats van snel werken.

#### 4. Realistisch plannen

Maak een realistische planning en voer een generale repetitie of simulatie uit om de planning te verifiëren.

#### 5. Bij alle werkzaamheden

Probeer tijdsdruk in de uitvoering van de werkzaamheden zoveel mogelijk weg te halen, ook voor laden, lossen en transport van grond- en hulpstoffen en eindproducten.





Dit is een uitgave van:



[www.veiligheidvoorop.nu](http://www.veiligheidvoorop.nu)  
mei 2017