VOMI
VEILIG



VEILIGHEID IS KWALITEIT VAN LEVEN

leren van de werkvloer

DANKWOORD

De VOMI heeft VOMI Veilig mogelijk kunnen maken, dankzij de ondersteuning van:

- Rijksdienst voor Ondernemend Nederland, Erik ter Avest (Safety Deal)
- Tacknowledge, Hans Huysen (VOMI-begeleiding)
- Sandra Weijers Empowerment, Sandra Weijers (VOMI-begeleiding)
- Trisolis (projectondersteuning)
- De Commissie Veiligheid van de VOMI
- De bedrijven die adhesie hebben betuigd bij de aanvraag van het project



DISCLAIMER

Deze rapportage behandelt de VOMI Veilig methodiek en de uitkomsten bij toepassing hiervan in 19 zogeheten VOMI Veilig pilotprojecten. Het betreft een weerslag van de ervaringen - en de veiligheidsperceptie van de operationele teams. Hoewel bij de samenstelling en voorbereiding van deze publicatie grote zorg is besteed aan de samenstelling, mag de lezer zich niet beroepen op de volledigheid of juistheid ervan en kan VOMI in geen geval aansprakelijk worden gesteld voor fouten, omissies of gegeven adviezen die in het rapport zijn opgenomen.



Het project VOMI Veilig gaat in op veiligheids-perceptie. Daarbij staat perceptie voor "hoe we iets waarnemen" of "hoe iemand iets ervaart en beoordeelt". Tegen díe achtergrond moet dan ook het resultaat van de gehouden pilots worden beschouwd.

INHOUD

01 Aanleiding 6

02 Inleiding 8

03 Doel 10

04 Methode 12

- Grondgedachten
- Drie uitgangspunten
- Open communicatie als voorwaarde

05 Deelnemers 16

06 Resultaten 18

- Toepasbaarheid VOMI Veilig
- Concrete aanbevelingen op bedrijfsniveau
- Bevindingen op brancheniveau

07 Conclusies en aanbevelingen 22

- Wat gaat goed?
- Wat kan worden verbeterd?

08 Voortgang 26

- KVI (Kritische Veiligheid Indicatoren)
- IVO-app (Inventarisatie Veilig Onderhoud)

Bijlage 1: Overzicht kaarten Gedragsthema's 30

Bijlage 2: Overzicht kaarten Werkvormen 32





01 AANLEIDING

De afgelopen 10 jaar is de druk van extern toezicht, het aantal regels, voorschriften en richtlijnen sterk toegenomen. Er worden hoge eisen gesteld aan de scholing van personeel - vaktechnisch alsook op het gebied van veilig werken – en periodiek dient het personeel ook te worden gecertificeerd. Daarmee worden op nagenoeg elk bedrijfsterrein en elke werkvloer specifieke eisen gesteld aan de medewerkers. Een aanzienlijk deel van die eisen heeft te maken met veiligheid. Met de invoering en toepassing van technische maatregelen, procedures en veiligheidssystemen is er op dat gebied veel bereikt en is het aantal (bijna) incidenten in belangrijke mate afgenomen.

Inmiddels heeft de mening postgevat, dat het verder terugdringen en voorkomen van (bijna) incidenten, met name kan worden bereikt door het gedrag, de cultuur en verdere samenwerking in de keten te verbeteren. Daartoe zijn er inmiddels -in verschillende sectoren- diverse initiatieven ontwikkeld. Verwacht wordt dat deze zullen bijdragen aan het nog veiliger maken van de werkvloer.



Bilfinger



Bilfinger

Wat opvalt bij bijna al deze goede initiatieven is de top-down benadering en het (veelvuldig toegepaste) eenrichtingsverkeer. Weer een certificaat, standaard her-certificering, opnieuw een poortinstructie, een interessante toolbox, nog meer stickers, kaarten, aanwijzingen, checklists, posters en toezicht …. Wanneer komt de werkvloer zelf aan bod wanneer het om veiligheid gaat?

De VOMI is de mening toegedaan, dat het nu tijd is om de ervaringen van de werkvloer op te halen en met elkaar te delen. Op die manier kan de afstemming met de eigen bedrijfsleiding alsook die met de opdrachtgever/asset owner positief worden beïnvloed. Zo wordt een situatie gecreëerd waarin iedereen samenwerkt aan de veiligheidscultuur in de directe omgeving - ieder vanuit zijn functionele rol in de keten, maar wel op een gelijk niveau.

Na toekenning van de Safety Deal van het RVO is in april 2021 daadwerkelijk een begin gemaakt met de uitvoering van VOMI Veilig. Op basis van de resultaten hiervan zal een vervolgtraject worden gestart , waarbij VOMI Veilig breed zal worden uitgedragen en de afstemming binnen de keten van de procesindustrie actief wordt opgepakt. Belangrijke partners zullen daarbij onder meer zijn Veiligheid Voorop (aangesloten branches), Safety Delta Nederland en Deltalinqs.

02 INLEIDING

Naast de kernthema's Professionalisering, Arbeidsmarkt en Optimalisatie, vormt het kernthema Veiligheid een prominent speerpunt voor de VOMI en de aangesloten bedrijven. Dat blijkt onder meer uit initiatieven, zoals van de VOMI Academie en het VOMI Scholing (8.500 leertrajecten) waarmee de aangesloten bedrijven stevig investeren in het vakmanschap, deskundigheid en de veiligheidskennis van de medewerkers.

De veronderstelling is dat door de ervaring van deze vakmensen te delen en te appelleren aan hun betrokkenheid en verantwoordelijkheid, een belangrijke bijdrage kan worden geleverd aan de bevordering van de veiligheidscultuur. Alleen schouder aan schouder met de eigen bedrijfsleiding én de veiligheidsfunctionarissen van de opdrachtgever/asset owner, kan het hogere doel worden bereikt.



Bilfinger

Om die op het oog onmogelijke spagaat te kunnen maken, moest een methode worden ontwikkeld en in de praktijk getest. Een methode waarmee veiligheid gaat leven en het besef gaat ontstaan dat het delen van ervaringen en het open communiceren met de eigen bedrijfsleiding én de opdrachtgever/asset owner als vanzelfsprekend wordt ervaren. Het heeft geleid tot dit rapport waarvan de titel “Veiligheid is kwaliteit van leven” direct afkomstig is uit de mond van één van de VOMI Veilig deelnemers en duidelijk maakt wat hen beweegt.



CroonWolter&Dros

03

DOEL



Het doel van de VOMI Veilig is meerledig:

- Versterkt het veiligheidsbewustzijn en actiegerichtheid van operationele teams die betrokken zijn bij het onderhoud van procesinstallaties
- Het operationele team maakt de kansen en uitdagingen zichtbaar voor hun specifieke werksituatie en krijgt hulpmiddelen aangeboden om het gesprek met collega's, leidinggevenden en opdrachtgever aan te gaan
- Vanuit de eigen gedrevenheid, vakmanschap en ervaring weet het team het gesprek met andere betrokkenen op de projectlocatie aan te gaan, met als doel een volwaardige gesprekspartner te zijn in het gezamenlijk werken aan een veilige omgeving voor iedereen. Een open en directe communicatie, zonder voorbehoud van de betrokken partijen en waardering voor het samen 'voordenken' in plaats van 'nadenken'.

Als belangrijke bijvangst van het project, geldt dat er praktijkervaringen, opgedaan tijdens actuele onderhoudswerkzaamheden, worden gedeeld. Daarmee wordt niet alleen de methode VOMI Veilig verder geoptimaliseerd, maar wordt ook een schat aan ervaringen geïnventariseerd. Ruim 2000 uur veiligheidsdialoog hebben geleid tot waardevolle lessen. Lessen die zijn opgedaan in situaties die daadwerkelijk plaatsvinden en die niet alleen locatie specifiek zijn, maar ook branchebreed voorkomen.



De ervaringen uit de pilots zijn daarom ook belangrijke input voor de afstemming tussen contractors en opdrachtgevers/asset owners op brancheniveau. Het is zelfs denkbaar dat in goed overleg met de keten overeenstemming kan worden bereikt over de Kritische Veiligheidsindicatoren (KVI's) die van toepassing zijn voor de procesindustrie.



CroonWolter&Dros

04 METHODE

De methode is een aantal jaren geleden tot stand gekomen in nauwe afstemming met Veiligheid.nl, een initiatief van het Ministerie van Economische Zaken, dat zich inmiddels helemaal richt op letselpreventie. De methode die destijds is ontwikkeld, vormt de basis voor de aanpak van VOMI Veilig. Daartoe is de methodiek geactualiseerd, toegespitst op de procesindustrie. Vervolgens is deze aanpak met de pilots, die door VOMI-leden van februari 2022 tot en met maart 2023 on site zijn uitgevoerd, breed getoetst in de praktijk.

GRONDGEDACHTEN

De grondgedachten voor de VOMI Veilig aanpak zijn kort samengevat:

- Gedrag als focuspunt
- Werken aan veiligheidscultuur
- Medewerkers zijn zelf de experts en actiehouders
- Communicatie medewerkers, leidinggevende en opdrachtgever
- Begeleider vanuit VOMI is katalysator
- Er ontstaat een VOMI Veilig bedrijfsteam



Equans



Equans

Vragen die in deze methode binnen de VOMI Veilig teams aan de orde komen en worden beantwoord, zijn onder andere:

- Waarom is veiligheid zo belangrijk?
- Hoe hebben we ons ontwikkeld en waar willen we heen (veiligheidsladder)?
- Waar zijn we trots op?
- Waar moeten we het over gaan hebben? Wat houdt ons bezig?
- Voornemens: wat willen we gaan oppakken?
- Wat hebben we alweer gerealiseerd en geleerd?

DRIE UITGANGSPUNTEN

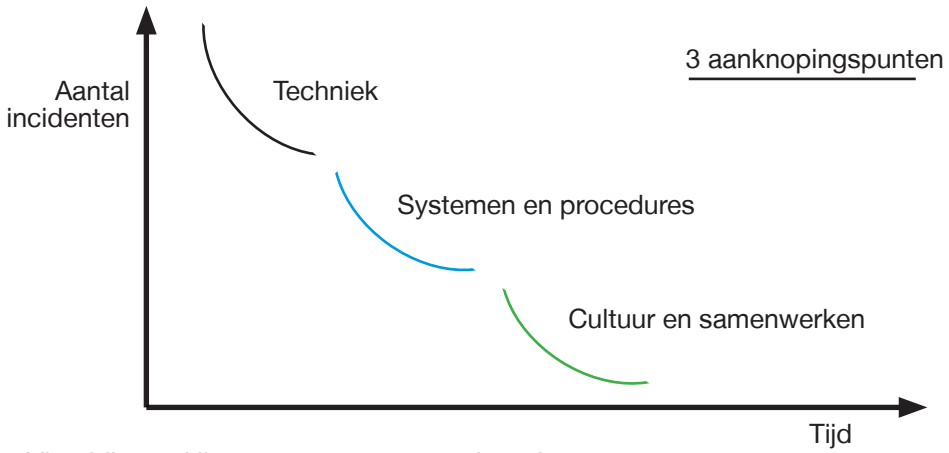
VOMI Veilig is gebaseerd op 3 uitgangspunten:

1. Inventariseren risico's, wet- en regelgeving en maatregelen (per discipline)
   Er wordt tijdens de eerste workshop een overzicht gemaakt van ter plekke geldende veiligheidsmaatregelen (afhankelijk van de site/het project). De contractor en asset owner/ opdrachtgever hebben dit vooraf afgestemd.



2. Inventariseren thema's rondom veilig gedrag (specifiek per site/project)
   Vanuit VOMI Veilig zijn daarvoor zogenoemde "kaarten" beschikbaar met betrekking op de gedragsthema's, gebaseerd op de ervaringen van de operationele teams.

3. Het ontwikkelen van en toepassen van VOMI Veilig-werkvormen voor samenwerken als veiligheidsteam, met eigen leiding en opdrachtgever
   Vanuit VOMI Veilig zijn tegelijkertijd "kaarten" beschikbaar met betrekking tot de werkvormen. Hierin is beschreven op welke wijze specifieke operationele teams de gedragsthema's met elkaar delen en verbeteringen communiceren met hun leidinggevende en de opdrachtgever.



Afbeelding 1: Uitgangspunten voor verbetering

OPEN COMMUNICATIE ALS VOORWAARDE

Van cruciaal belang voor het welslagen van VOMI Veilig in de praktijk, is de bereidheid van de bedrijfsleiding (veiligheidsverantwoordelijke) en de asset owner/opdrachtgever om vrij met de werkvloer te communiceren. Open communicatie – zonder voorwaarden en op basis van wederzijds vertrouwen. De rol van de VOMI Veilig begeleider is daarbij slechts faciliterend en vraagt zekere communicatieve vaardigheden.

Teneinde de methodiek in definitieve vorm te kunnen aanbieden aan bedrijven, is een 19-tal pilotprojecten uitgevoerd, waarbij telkens on site een drietal sessies met de operationele teams heeft plaatsgevonden. De eerder genoemde 3 uitgangspunten werden in 3 sessies achtereenvolgens behandeld. In totaal werden 57 workshops gehouden met in totaal meer dan 2.000 contact over veiligheid.

Op grond van de resultaten van de uitgevoerde pilotprojecten is de definitieve methodiek, met name de kaarten met betrekking tot gedragsthema's en werkvormen, vastgesteld. Deze zijn als bijlage bij dit document beschreven en separaat beschikbaar (zie ook www.vomi.nl/projecten).

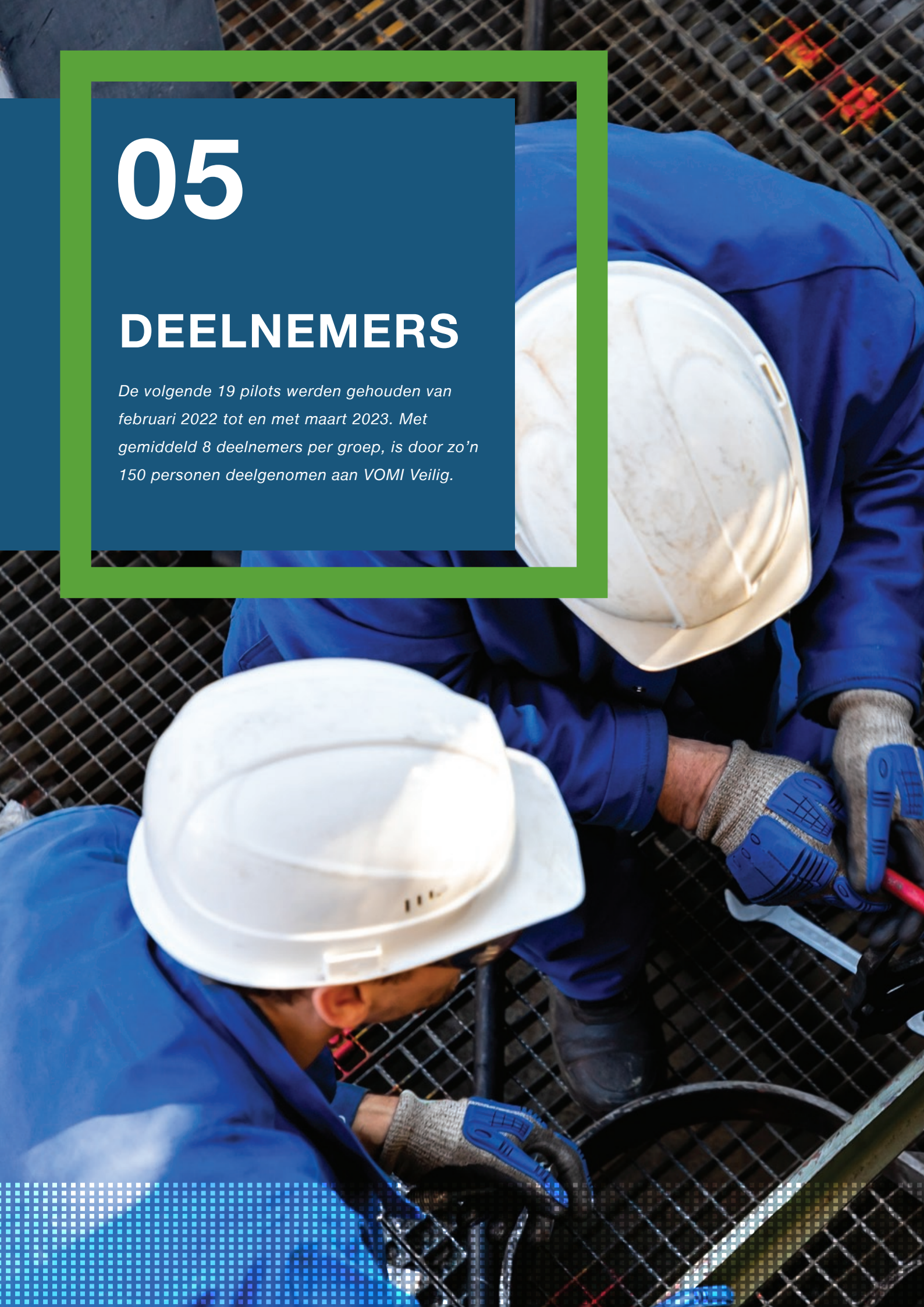


Kaefer

05

DEELNEMERS

De volgende 19 pilots werden gehouden van februari 2022 tot en met maart 2023. Met gemiddeld 8 deelnemers per groep, is door zo'n 150 personen deelgenomen aan VOMI Veilig.





CONTRACTORS

- Bilfinger (3)
- Croon Wolter&Dros (2)
- Equans (3)
- Kaefer
- Mammoet
- Mourik (3)
- Van der Panne
- Syndus
- Travhydro
- TMS
- Verwater (2)

ASSET OWNERS/ OPDRACHTGEVERS

- Alco
- Baak
- Bedrijvenpark Botlek
- BP
- Dow (7)
- EBS
- Huntsman
- Lanxess
- Lyondell
- MOT
- Shell Pernis (2)
- Tata

06 RESULTATEN

Op basis van de ontwikkelde methode VOMI Veilig en de daarop volgende toepassing tijdens de 19 pilots, zijn de volgende resultaten bereikt ten aanzien van

- De toepasbaarheid van VOMI Veilig
- Concrete aanbevelingen op bedrijfsniveau
- Bevindingen op brancheniveau

TOEPASBAARHEID VOMI VEILIG

- De methodiek draagt aantoonbaar bij aan het continu samenwerken aan een veilige werkvloer en werkomgeving. De bevordering van samenwerken binnen de operationele teams, omdat er “eindelijk naar hen geluisterd wordt” en waarbij de emotionele betrokkenheid bij het dagelijkse werk duidelijk wordt. De bevordering van de communicatie met leidinggevende en asset owner/opdrachtgever werkt drempelverlagend.
- Als medewerkers worden getraind in deze methodiek, kunnen zij met hun operationele teams aan de slag. Dat betekent dat de continuïteit is geborgd en medewerkers zelf de regie kunnen nemen om verbeteringen voor te stellen.



Mammoet

- Als het management van een contractor en een asset owner open staan voor deelname aan de communicatie met de operationele teams, nemen operationele teams zelf initiatieven tot verbetering. De ideeënbus of de periodieke waardering van “de veilig werkende collega” stimuleert verbeterprocessen en vooral de veiligheidsbeleving.
- Al tijdens de pilots leidt de systematiek tot het doorvoeren van maatregelen die veilig gedrag verder bevordert.
- Omdat het verloop van personeel groot is en operationele teams regelmatig qua samenstelling wijzigen, moet VOMI Veilig vast onderdeel uitmaken van het werkproces. Gedacht kan ook worden aan een periodieke herhaling van de pilots vanuit de VOMI.
- VOMI Veilig kan een belangrijke bouwsteen zijn voor bedrijven die actief bezig zijn met de Veiligheidsladder.
- De VOMI Veilig methode is te downloaden van de VOMI-website (www.vomi.nl/projecten), waar ook de mogelijkheid wordt geboden om bedrijven te ondersteunen bij de invoering en toepassing ervan. De informatie en ondersteuning zijn beschikbaar voor leden én niet-leden van de VOMI.



Mourik

CONCRETE AANBEVELINGEN OP BEDRIJFSNIVEAU

- Een methodiek voor continu samen werken aan veiligheid binnen het bedrijf of project
- Tijdens 19 pilots / 57 workshops on site zijn medewerkers getraind in deze methodiek
- Doorgevoerde verbeteringen van veiligheid, veilig gedrag en werkomgeving
- Geborgde continuïteit: medewerkers zelf de regie op verbeteren
- Elke deelnemende contractor en asset owner/opdrachtgever heeft na afsluiting van de pilots specifiek en vertrouwelijk concrete verbeteradviezen ontvangen. Deze adviezen zijn niet in deze rapportage opgenomen.

BEVINDINGEN OP BRANCHENIVEAU

- De branche beschikt over de VOMI Veilig systematiek, via www.vomi.nl/projecten
- De kaarten ‘gedragsthema’s’ en ‘werkvormen’ (zie afbeelding 2) zijn beschikbaar via www.vomi.nl/projecten
- Ondersteuning bij de invoering blijft mogelijk
- Opgedane ervaringen worden gedeeld met stakeholders
- Nieuwe inzichten om KVI’s op brancheniveau vast te stellen
- Nieuwe inzichten om de afstemming contractor - opdrachtgever/asset owner te ondersteunen



Mourik



Afbeelding 2: Kaarten Veilig gedrag en Werkvormen



07

CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN

De conclusies en aanbevelingen zijn opgenomen in volgorde van belangrijkheid. Daarbij is een onderscheid gemaakt tussen onderwerpen die goed gaan en onderwerpen die beter kunnen. Deze vormen de basis voor het overleg tussen contractors met hun asset owners, zowel op bedrijfs- als op brancheniveau.

Het is duidelijk dat de conclusies en aanbevelingen voortkomen uit de “veiligheidsperceptie”. Een persoonlijke interpretatie, gebaseerd op gevoel en tot uiting komend in gedrag en houding. De mate waarin onderwerpen goed gaan (groen) of dat verbetering noodzakelijk is (blauw), wordt weergegeven door middel van metertjes.



Als voorbeeld van links naar rechts: 0% gaat goed, 50% gaat goed, 100% kan beter.
Uiteraard heeft deze kwantificering betrekking op de uitgevoerde pilots VOMI Veilig, waarbij het aannemelijk is dat het een indicatie is voor de gehele procesindustrie.

	Oplossing / Maatregel		
Basisoorzaak	**Techniek**	**Systemen en procedures**	**Cultuur en samenwerken**
Techniek	**X**		
Systemen en procedures		**X**	
Cultuur en samenwerken	**?**	**?**	**!!!**

Afbeelding 3: Analyse van (bijna) ongevallen

Meestal worden er technische/procedurele maatregelen genomen ... terwijl het dan eigenlijk gaat over gedrag, communicatie en samenwerken

WAT GAAT GOED?

- Hoge mate van veiligheidsbewustzijn en veiligheidsstandaard in het werk



- Drive om te leren en te verbeteren



- Samenhorigheid binnen de eigen teams, veel trots ten aanzien van eigen vak



- Laagdrempeligheid in de organisatiestructuur en voorbeeldgedrag leidinggevenden



- Beschikbaarheid van veiligheidsinformatie, werkroutines en -instructies, kundigheid



- Wederzijds openstaan voor ideeën en initiatieven tussen opdrachtgever en contractor.



WAT KAN BETER?

- Er is in veel gevallen sprake van onvolledige afstemming bij de voorbereiding van projecten



- Tijdens de uitvoering van projecten moet er regelmatig worden geïmproviseerd ten aanzien van onvoorzien extra werk



- Tijdsdruk is aanleiding om soms risico's te nemen



- LMRA moet meer gaan leven, moet een echte veiligheidscheck zijn



- Veiligheidskundigen en HSEQ managers zijn in toenemende mate minder zichtbaar en aanwezig op de werkvloer. En zijn daarbij soms op te grote afstand



- Er zijn veel regels, voorschriften, instructies en toolbox-meetings, waardoor deze het doel kunnen missen



- De onderlinge afstemming tussen de verschillende contractors op dezelfde site is niet altijd optiomaal en zou moeten worden gestructureerd



- De meertaligheid op de werkvloer is regelmatig aanlelding ot miscommunicatie en kan leiden tot onveilige situaties



- Vanwege cultuurverschillen kunnen misverstanden ontstaan, zodat men uit respect voor de "meerdere" een onveilige situatie voor lief neemt



- Het communiceren en aanspreken op de werkvloer moet verbeteren, juist ook onderling binnen de teams
- De teams moeten mondiger worden en ook de ruimte krijgen om innovaties en verbeteringen bespreekbaar te maken
- Er moet nog meer geleerd en geïnnoveerd worden naar aanleiding van bijna incidenten. Dat gebeurd nog steeds te weinig
- De veiligheidsregels op de werkvloer zijn niet altijd duidelijk of eenduidig genoeg, op meerdere manieren uit te leggen, waardoor onveilige situaties kunnen ontstaan



Travhydro



08

VOORTGANG

Zoals blijkt uit de mogelijke verbeterpunten is de communicatie en afstemming tussen contractor en asset owner/opdrachtgever essentieel om tot optimalisatie van veiligheidsperceptie te komen. Daarom zal er met elkaar worden gesproken over de conclusies en aanbevelingen van deze rapportage. In het verlengde daarvan zal met de stakeholders op brancheniveau worden gesproken over veiligheidsindicatoren, als stimulans om de werkvloer nog veiliger te maken en veilig te houden.

Ook wordt vastgesteld dat veiligheid in de voorbereiding van projecten nog beter gemonitord moet worden en afstemming tussen contractor en asset owner/opdrachtgever efficiënter en volledi ger zou kunnen plaatsvinden, om in een latere fase niet voor verrassingen te komen staan. Daarom wordt er gewerkt aan een moderne app die de onderlinge communicatie vereenvoudigt.



KVI (KRITISCHE VEILIGHEID INDICATOREN)

Voor een vervolg op VOMI Veilig, zullen de resultaten van VOMI Veilig dienen als basis voor overleg en afstemming met partijen. Het doel is om op brancheniveau te komen tot zogenoemde Kritische Veiligheidsindicatoren.

Essentie van KVI is dat veiligheid op een gestandaardiseerde manier en als een afrekenbaar element onderdeel wordt van contractonderhandelingen. Dit in plaats van de huidige praktijk waarin ad hoc afspraken soms onderdeel zijn van contractbesprekingen en handhaving daarop niet of nauwelijks gemonitord wordt.

De deelnemers zullen KVI ontwikkelen als de nieuwe manier om binnen contracten afspraken te maken met betrekking veiligheid op de werkvloer en in de werkomgeving tijdens onderhoud aan installaties. Vanuit de voorbereiding van dit project worden bij dit onderdeel van het project onder andere betrokken:

- De leden van de VOMI
- Opdrachtgevers/asset owners, leden van Veiligheid Voorop en van de aangesloten branches



Verwater



Mourik

IVO-APP (INVENTARISATIE VEILIG ONDERHOUD)

De te ontwikkelen app is een eenvoudige manier om in de voorfase in overleg met contractor en opdrachtgever te checken of aan alle veiligheidsmaatregelen zijn genomen. De app moet gaan dienen voor alle onderhoudsdisciplines (van steigerbouw, piping, lassen tot aan metaalconservering).

De IVO-app is een tool die door de contractor én de asset owner ruim voorafgaande aan onderhouds- of installatiewerkzaamheden wordt ingezet, om samen vast te stellen waar veiligheidsaspecten ontbreken, tekort schieten en waar deze noch aandacht behoeven. Uiteindelijk is het doel dat de installatie veilig ter beschikking wordt gesteld aan degene die er mee aan de slag moet. Daarbij kan het om een groot aantal onderwerpen gaan.

Met name op initiatief van Stork spreken een aantal VOMI-leden al langer over dit onderwerp. Om deze tool branche breed te kunnen gebruiken, zullen de deelnemers het concept in zo breed mogelijk overleg met stakeholders en asset owners opnieuw definiëren en ontwikkelen zij een menu gestuurde tool die voor alle disciplines toepasbaar is bij onderhouds- en installatiewerkzaamheden in de procesindustrie. Vanuit de voorbereiding van dit project zijn bij dit onderdeel van het project onder andere betrokken de contractors en asset owners.

BIJLAGE 1:

Overzicht kaarten Gedragsthema’s

Vanuit het VOMI Veilig project is een aantal thema’s naar voren gekomen die gedrag van medewerkers betreffen. Met behulp van ‘gedragskaarten’ kunnen VOMI Veilig- of veiligheidsteam een bepaalde gedragsproblematiek bespreekbaar maken. In de kaarten wordt een aantal tips gegeven door collega-bedrijven die hebben deelgenomen aan de pilots. Deze tips kunnen als inspiratiebron dienen om de eigen aanpak op het thema vorm te geven.

Overzicht behandelde gedragsthema’s:

- Emmers van James Reason
- Visualiseren van gewenst gedrag
- Aanspreken
- Zwitserse kaas
- Veiligheidsladder
- Glijdende risicoperceptie
- Creëren van nieuwe gewoonten



Syndus



TMS

- Toerekenbaarheid
- Rode vlaggen
- Cirkel van invloed
- Geweldloze communicatie
- Werken in teams
- Omgevingsveiligheid en sensibiliteit
- Weten-kunnen-willen
- Kleinschalig verbeteren: de kunst van het klein maken
- Speak up
- Risico's zien
- Chroom 6
- Beslissen bij dilemma's
- Omgaan met taalbarrières op de werkvloer

BIJLAGE 2:

Overzicht kaarten Werkvormen

De hulpmiddelen om op de VOMI Veilig manier ‘Het Gesprek Over Veiligheid’ te kunnen voeren zijn opgenomen in werkvormkaarten. Om iedere fase van het VOMI Veilig veiligheidstraject goed te kunnen begeleiden, zijn hulpmiddelen ontwikkeld: de VOMI Veilig Werkvormkaarten. Deze kaarten bieden een instructie hoe een sessie met een bepaald doel of specifieke bedoeling kan worden opgezet.

Overzicht behandelde werkvormen:

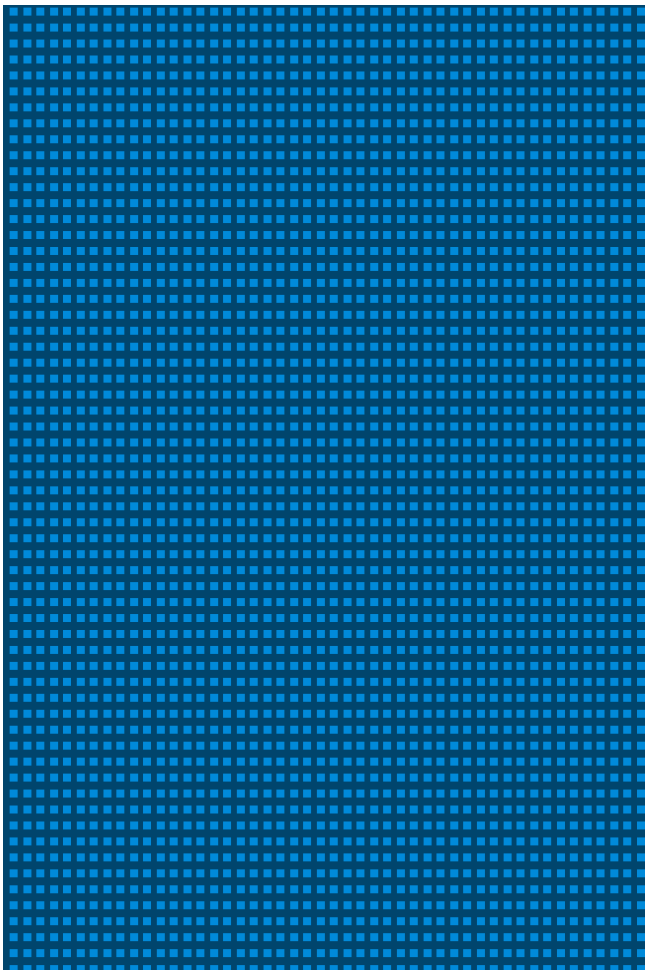
- Werkvormen introductie
- Projectaanpak (totaal)
- Probleemomschrijving: Wat vinden wij?
- Analyse: Inventariseren met een roepvraag
- Analyse: Inventariseren met een kaartvraag
- Analyse: Inventariseren met een dubbele kaartvraag
- Inventariseren van verbeterpunten: roepvraag
- Inventariseren van verbeterpunten: kaartvraag
- Stemmen en prioriteren
- Bedenken van oplossingen
- Maken van een actieplan
- Sturen en bewaken
- Evalueren en lessen leren
- Collegiale intervisie
- Persoonlijke intervisie



Verwater

NOTITIES

NOTITIES



De VOMI is de brancheorganisatie voor dienstverlenende bedrijven in de procesindustrie. Hierbij behartigt de VOMI de collectieve belangen van haar leden met name op het gebied van veiligheid, kwaliteit en arbeidsmarkt.

Copyright VOMI
©2023, Zoetermeer

Zilverstraat 69
2718 RP Zoetermeer

Postbus 190
2700 AD Zoetermeer

vomi@fme.nl
www.vomi.nl

VOMI VEILIG