



Safety Culture Ladder 2.0

September 2023



De waarde
van normen

Safety Culture Ladder 2.0

(nl)

september 2023

Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut
120001 – Commissie van Deskundigen Safety Culture Ladder



THIS PUBLICATION IS COPYRIGHT PROTECTED

DEZE PUBLICATIE IS AUTEURSRECHTELIJK BESCHERMD

Apart from exceptions provided by the law, nothing from this publication may be duplicated and/or published by means of photocopy, microfilm, storage in computer files or otherwise, which also applies to full or partial processing, without the written consent of Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut.

Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut shall, with the exclusion of any other beneficiary, collect payments owed by third parties for duplication and/or act in and out of law, where this authority is not transferred or falls by right to Stichting Reprerecht.

Auteursrecht voorbehouden. Behoudens uitzondering door de wet gesteld mag zonder schriftelijke toestemming van Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van fotokopie, microfilm, opslag in computerbestanden of anderszins, hetgeen ook van toepassing is op gehele of gedeeltelijke bewerking.

Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut is met uitsluiting van ieder ander gerechtigd de door derden verschuldigde vergoedingen voor verveelvoudiging te innen en/of daartoe in en buiten rechte op te treden, voor zover deze bevoegdheid niet is overgedragen c.q. rechtens toekomt aan Stichting Reprerecht.

Although the utmost care has been taken with this publication, errors and omissions cannot be entirely excluded. Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut and/or the members of the committees therefore accept no liability, not even for direct or indirect damage, occurring due to or in relation with the application of publications issued by Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut.

Hoewel bij deze uitgave de uiterste zorg is nagestreefd, kunnen fouten en onvolledigheden niet geheel worden uitgesloten. Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut en/of de leden van de commissies aanvaarden derhalve geen enkele aansprakelijkheid, ook niet voor directe of indirecte schade, ontstaan door of verband houdend met toepassing van door Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut gepubliceerde uitgaven.

Inhoud

Voorwoord	4
Inleiding	5
1 Onderwerp en toepassingsgebied	7
2 Normatieve verwijzingen	7
3 Termen en definities	7
4 Beschrijving treden	10
4.1 Algemeen	10
4.2 Beschrijving per trede	11
4.3 Thema's en subthema's	12
4.4 Randvoorwaardelijk en gedrag	14
5 De uitgewerkte thema's	15
5.1 Algemeen	15
5.2 Thema 1: Beleid en leiderschap	15
5.3 Thema 2: Kennis en vaardigheden	20
5.4 Thema 3: Primaire en secundaire processen	26
5.5 Thema 4: Samenwerken met externen	33
5.6 Thema: Leren en verbeteren	37
Bijlage A (informatief) Referentietabel tussen SCL 1.0 en SCL 2.0	43

Voorwoord

Veilig werken en gezond weer thuiskomen. Dat is de essentie. Daarvoor is een aantal jaar geleden de Veiligheidsladder (nu Safety Culture Ladder genoemd) ontwikkeld. Hierbij ligt de nadruk op het verhogen van het veiligheidsbewustzijn. Daar zit de sleutel tot een veilige werkomgeving. Oorspronkelijk ontwikkeld door ProRail, maar de laatste jaren breder toegepast, ook buiten de spoorbranche.

Het is nu tijd om het instrument door te ontwikkelen: nog duidelijker, zodat het laagdrempelig is om toe te passen en effectief is in zijn werking. De nadruk lag al op cultuur, houding en gedrag en in deze editie is dat verder aangescherpt.

Duidelijk is dat je het niet alleen kunt. Werken aan veiligheid doe je samen, door de totale keten heen. De verantwoordelijkheid ligt bij iedereen in die keten en gaat verder dan alleen de veiligheid van de directe collega's. Het gaat ook om de veiligheid van andere bedrijven en organisaties waarmee wordt samengewerkt in projecten.

Wij hebben de overtuiging dat deze vernieuwde editie van de Safety Culture Ladder daaraan een grote bijdrage kan leveren. Want laten we eerlijk zijn, nog steeds gebeuren er ongelukken bij projecten. Elk ongeluk is er een te veel. Laten we hopen dat we hiermee een stap dichterbij het uiteindelijke doel komen: geen ongelukken!

Er is de afgelopen vier jaar keihard gewerkt aan deze vernieuwing. De leden van de expertgroep hebben een geweldige prestatie geleverd. Mede namens NEN en iedereen die bij de Safety Culture Ladder betrokken is geweest, wil ik Marina van Beekveld (Van Beekveld Organisatieadvies) en Hans Aarns (Aboma Certification B.V.), Taco Buissant des Amorie (Tasqq), Arno de Graaff (Movares Nederland B.V. en lid Commissie van Deskundigen SCL), Frank Thoonen (Stedin), Robert Taen (Apollo 13) en Gerd Jan Frijters (Kader B.V.) hartelijk danken voor hun deelname aan deze expertgroep.

Johan van den Elzen,
voorzitter Commissie van Deskundigen SCL

Anders dan de voorgaande editie heeft Safety Culture Ladder 2.0 de vorm van een normdocument. Deze aanpak sluit aan bij het streven om van de Safety Culture Ladder een officieel normdocument te maken. Dit traject start naar verwachting begin 2024.

Inleiding

Samen met spooraanneemers, ingenieursbureaus, adviesbureaus en de wetenschap heeft ProRail in 2012 de *Veiligheidsladder* ontwikkeld om het veiligheidsbewustzijn en bewust veilig handelen te stimuleren. Inspanningen hierin worden objectief gemeten en positief gewaardeerd. Het uiteindelijke doel is het terugdringen van het aantal onveilige situaties met als gevolg minder incidenten (verzuim, schades).

In 2016 heeft ProRail het eigendom en het beheer van de Veiligheidsladder overgedragen aan Stichting Koninklijk Nederlands Normalisatie Instituut (NEN). Met de overdracht aan NEN kwam de ladder beschikbaar voor bedrijven uit alle bedrijfssectoren. In 2019 is de naam Veiligheidsladder gewijzigd in Safety Culture Ladder (SCL).

Het gebruiken van de SCL heeft een brede functie. Het biedt kaders voor veilig werken aan alle partijen die in de diverse branches werkzaam zijn. Daarbij wordt geen onderscheid gemaakt tussen opdrachtgevers, opdrachtnemers of leveranciers. Iedereen in de hele keten is verantwoordelijk voor de veiligheid.

De SCL is zo ontwikkeld dat deze toepasbaar is voor alle sectoren en voor alle typen bedrijven.

Na een aantal jaar in de markt in gebruik te zijn is gebleken dat de SCL toe is aan een herziening.

De redenen hiervoor zijn:

- Steeds meer gebruikers herkenden de toegepaste termen (over het spoor) niet meer. Deze termen zijn in de nieuwe ladder weggehaald, zodat het model voor iedere sector bruikbaar is.
- Gebruikers vonden dat er veel herhalingen in de beschrijvingen zaten.
- Gebruikers gaven aan dat ze graag oplopende beschrijvingen over de treden wilden. Dit is een houvast bij een groei naar een volgende trede.
- Er was behoefte om nieuwe afspraken te maken over de beoordeling. In de oude ladder kon een organisatie ervoor kiezen om bepaalde onderwerpen ('bedrijfskarakteristieken') extra aandacht te geven, om daarmee toch aan het aantal punten te komen dat nodig is voor een goede beoordeling. Bij de nieuwe ladder is dit niet meer mogelijk. Omdat er geen gebruik meer wordt gemaakt van 'punten', heeft de ladder een minder berekenend karakter. Daarmee is deze meer gericht op het ondersteunen van groei.
- Gebruikers van de eerdere editie van de SCL gaven aan een betere uitwerking voor de hogere treden te willen.

In bijlage A is een referentietabel opgenomen. Deze maakt inzichtelijk op welke plaats de onderwerpen uit de eerste editie van de SCL in de nieuwe editie de SCL terecht zijn gekomen.

Overige documenten

Naast dit normdocument zijn de volgende documenten beschikbaar:

- het certificatieschema;
- een toelichtend document (informatief);
- een casebook (informatief).

Safety Culture Ladder 2.0:2023

In het toelichtende document staat algemene achtergrondinformatie over (het gedachtegoed van) de SCL. Ook bevat het voorbeelden. Het is een levend document dat op basis van de behoeften van de gebruikers van de SCL verder wordt aangevuld. Het toelichtende document wordt op de website van de SCL gepubliceerd.

Het casebook is een document dat handvatten biedt voor auditoren. In dit document worden best practices voor de beoordeling opgenomen. Deze best practices zijn uitkomsten van de harmonisatie tussen de certificerende instellingen. Het is bedoeld als hulpmiddel voor een eenduidige beoordeling. Het document is niet bedoeld om dwingend voor te schrijven hoe de beoordeling moet gebeuren. Het casebook wordt onder de CI's verspreid en niet openbaar gepubliceerd.

Daar waar in dit document 'hij/zij' staat, worden alle persoonsaanduidingen bedoeld die op dit moment gangbaar zijn.

Safety Culture Ladder 2.0

1 Onderwerp en toepassingsgebied

De Safety Culture Ladder (SCL) is een instrument om het bewustzijn voor veilig en gezond werken binnen de eigen organisatie te vergroten. De ladder is ook geschikt als kwaliteitsaspect bij het inkopen van werken, diensten en leveringen. De SCL is ontwikkeld voor alle typen organisaties, in zowel de profit-, non-profit-, dienstverlenings- als industriesector en in zowel grote als kleinere ondernemingen.

OPMERKING Het is nadrukkelijk niet de bedoeling om verschillende (bedrijfsspecifieke) edities van de Safety Culture Ladder te ontwikkelen. Het is de bedoeling uit te gaan van de bestaande editie. Als sectoren of bedrijven zich niet meteen herkennen in een beschrijving, dan kan worden gekeken naar de bedoeling van de beschrijving. Door uit te gaan van de bedoeling kunnen beschrijvingen worden geïnterpreteerd voor de bedrijfssector of het type bedrijf.

2 Normatieve verwijzingen

In dit document staan geen normatieve verwijzingen.

3 Termen en definities

Voor de toepassing van dit document gelden de volgende termen en definities:

3.1

audit

vorm van systematisch en periodiek doorlichten en beoordelen van veiligheids- en gezondheidsbewustzijn en -gedrag binnen de organisatie

3.2

belanghebbende

<extern> iedereen buiten de organisatie die voor- of nadelen van een actie ervaart

3.3

belanghebbende

<intern> iedereen binnen de organisatie die voor- of nadelen van een actie ervaart

3.4

branche

afgebakende bedrijfstak

Opmerking 1 bij de term: Branche is een naam voor alle bedrijven die werken in een bepaalde categorie diensten en/of producten, zoals de horeca. In een branche zitten dus alle bedrijven die zich met hetzelfde bezighouden.

3.5

communicatiestructuur

afgesproken wijze waarop er wordt gecommuniceerd binnen het bedrijf met betrekking tot veiligheid en gezondheid

Opmerking 1 bij de term: Het kan gaan over informeren, voorlichten, trainen. Het gaat om zowel top-down- als bottom-upcommunicatie. Een gepland goed gesprek kan hier ook onder vallen.

Safety Culture Ladder 2.0:2023

3.6

directie

hoogste leidinggevenden in een organisatie

Opmerking 1 bij de term: Bijvoorbeeld: de algemeen directeur, de financieel directeur, de commercieel directeur.

Opmerking 2 bij de term: Als het gaat om een deel van de organisatie, dan betreft het de hoogste leidinggevende van dat deel.

3.7

gedragsobservatie

waarneming van veiligheids- en gezondheidsgedrag

Opmerking 1 bij de term: Gedragsobservaties kunnen door iedereen binnen de organisatie worden uitgevoerd.

3.8

keten

aaneenschakeling van partijen in hetzelfde proces, waaronder opdrachtgever-opdrachtnemer of opdrachtnemer-leverancier-onderaannemer

3.9

ketenpartner

organisatie binnen de keten

3.10

leiderschap

het beïnvloeden van anderen om een bepaald doel te bereiken

3.11

leidinggevende

eerste of directe leidinggevende in het primaire en secundaire proces

Opmerking 1 bij de term: Bijvoorbeeld de (meewerkend) voorman, de uitvoerder, de teamleider, de werkverantwoordelijke, de projectmanager/-leider.

3.12

management

manager

hoogste leidinggevende(n) in een organisatie tot aan het niveau van eerste leidinggevende op de werkvloer

Opmerking 1 bij de term: Bijvoorbeeld de afdelingsmanager, de regiodirecteur.

Opmerking 2 bij de term: In kleinere organisatie is deze managementlaag mogelijk niet aanwezig (lees dan: directie).

3.13

medewerker

iedere persoon die een functie in het bedrijf heeft

Opmerking 1 bij de term: Bijvoorbeeld de bankwerker, de chauffeur, de adviseur, de veiligheids- en gezondheidscoördinator.

3.14

motivatie

<intrinsiek> wil van iemand om vanuit zichzelf iets te doen of te laten

Opmerking 1 bij de term: Als je je helm opzet omdat je je daarmee beter beschermd voelt, is dat vanuit een intrinsieke motivatie. Laat je de zaagmachine eerst helemaal uitdraaien omdat je dat veiliger vindt, dan is dat ook vanuit een intrinsieke motivatie.

3.15

proactief

anticiperend op mogelijke kansen, bedreigingen of onverwachte of onvoorziene gebeurtenissen en niet wachtend tot het laatste moment om tot actie over te gaan

Opmerking 1 bij de term: Mensen vertonen proactief V&G-gedrag ten aanzien van veiligheid en gezondheid (V&G) wanneer ze, bijvoorbeeld, meer doen om V&G-risico's omlaag te brengen dan strikt in hun taakomschrijving staat.

3.16

sanctiebeleid

beleid dat bestaat uit te volgen procedures bij geconstateerde ongewenste gedragingen of bepaalde acties om desbetreffende personen op andere gedachten te brengen en zo nodig sancties op te leggen

3.17

veiligheid en gezondheid

V&G

integrale veiligheid van zowel de eigen medewerkers als gebruikers, derden en de omgeving

Opmerking 1 bij de term: V&G is breder dan alleen arboveiligheid. In V&G zit ook: psychosociale arbeidsbelasting, psychosociale veiligheid, welzijn en integriteit.

Opmerking 2 bij de term: Afhankelijk van wat er speelt binnen de organisatie, moet ook worden gedacht aan bijvoorbeeld cybersecurity, constructieve veiligheid, machineveiligheid en brandveiligheid.

Opmerking 3 bij de term: Gezondheid is ook onderdeel van de Safety Culture Ladder. Denk bijvoorbeeld aan blootstelling aan gevaarlijke stoffen die invloed kunnen hebben op de gezondheid (en waar meer mensen schadelijke gevolgen van ondervinden dan van alleen veiligheidsrisico's).

3.18

veiligheids- en gezondheidsbeleid

V&G-beleid

geheel van gestelde doelen en uitgangspunten ten aanzien van veilig en gezond werken, inclusief de weg ernaartoe en afspraken over monitoring en handhaving

Opmerking 1 bij de term: Veiligheids- en gezondheidsbeleid is gezamenlijk vastgesteld door directie en door een vorm van personeelsvertegenwoordiging (bijvoorbeeld de ondernemingsraad) en wordt periodiek geëvalueerd.

3.19

V&G-gedrag

bewuste en onbewuste gedragingen en handelingen gericht op veilige en gezonde uitvoering van werkzaamheden, met aandacht voor mens, materialen, middelen, methoden, werkplek en omgeving

3.20

V&G in de werkomgeving

veiligheid en gezondheid voor het geheel van omstandigheden waaronder het werk wordt uitgevoerd

Safety Culture Ladder 2.0:2023

Opmerking 1 bij de term: Dit kan ook de omstandigheden van belanghebbenden betreffen.

Opmerking 2 bij de term: De omstandigheden kunnen fysische, sociale, psychologische en omgevingsfactoren bevatten.

Opmerking 3 bij de term: Werk uitvoeren moet breed worden geïnterpreteerd. Afhankelijk van de situatie kan het ook gaan over ontwerpen en gebruiken.

3.21

waarderingsbeleid

methode binnen het bedrijf waarin is vastgelegd welke gedragingen en/of prestaties op het gebied van veiligheid en gezondheid zodanig positief zijn dat daar extra aandacht aan wordt gegeven en dat dat eventueel in bepaalde mate wordt beloond

3.22

werkplekinspectie

al dan niet geplande controle van een bepaalde werkplek of locatie door een of meer leidinggevenden (van elke managementlaag), medewerkers of combinatie daarvan

Opmerking 1 bij de term: Het doel van de werkplekinspectie is primair een (veiligheids)technische controle van middelen, het gebruik ervan en het nakomen van veiligheidsvoorschriften en -regels. Het beleid laat zien wat het bedrijf wil en hoe het dat wil bereiken.

4 Beschrijving treden

4.1 Algemeen

De SCL is gebaseerd op de cultuurladder volgens het model van Parker e.a. (figuur 1) en is een evolutionaire ladder die bestaat uit vijf niveaus. Het model veronderstelt dat de veiligheidscultuur in een onderneming in een bepaald stadium van volwassenheid verkeert. Het model onderkent vijf cultuurniveaus of 'treden'. Elke trede geeft de ontwikkelingsfase aan waarin het bedrijf zich bevindt op het gebied van veiligheid en gezondheid.



Figuur 1 — De vijf treden van de Safety Culture Ladder

4.2 Beschrijving per trede

Hieronder zijn de vijf treden van de SCL op hoofdlijnen beschreven.

Trede 1: Pathologisch

De organisatie ziet het nut van veilig(er) werken niet in. Aandacht voor veiligheid kost tijd en geld. Het gaat om omzet en winst. ‘Ongevallen kunnen zich altijd voordoen, daar heb je maar weinig invloed op.’ De organisatie is van mening dat ze toch echt wel weten wat ze doen, het gaat tenslotte al jaren goed.

Trede 2: Reactief

Het bedrijf heeft de gewoonte om te veranderen nadat er dingen zijn misgegaan. Er wordt gereageerd op basis van ingesleten patronen. In het bedrijf voelen mensen zich eerder slachtoffer dan zelf verantwoordelijk. ‘Maar dat is toch niet mijn schuld?’ ‘Incidenten hebben veroorzakers, en die maken het bij ons niet lang.’ Verandergedrag is vaak ad hoc en van korte duur.

Trede 3: Berekenend

Veiligheid wordt gezien als een meerwaarde. Dat wordt duidelijk in woord, geschrift (beleid/systemen) en daad (betrokkenheid). Aandacht voor V&G komt vooral vanuit de directie, management en direct leidinggevenden richting de werkvloer. Operationele medewerkers voelen zich nog in beperkte mate

Safety Culture Ladder 2.0:2023

verantwoordelijk voor V&G. De V&G-verantwoordelijke wordt veelal gezien als de motor van de dagelijkse V&G-praktijk.

Trede 4: Proactief

Iedereen in de organisatie is zich bewust van het belang van veiligheid. Voor zichzelf, voor collega's en voor medewerkers van opdrachtnemers en derden. Iedereen kent en erkent zijn aandeel en verantwoordelijkheid wat betreft V&G. Belangrijke informatie over veiligheid wordt met elkaar top-down en bottom-up gedeeld en gemeld, zowel binnen als buiten de eigen organisatie. Fouten maken mag, daar wordt eerlijk voor uitgekomen. Er zit energie op het voorkomen van herhaling. Er wordt initiatief getoond om veiliger te werken.

Trede 5: Vooruitstrevend

Veiligheid is volledig geïntegreerd in de bedrijfsprocessen. Het is een vast onderdeel bij reflectie en evaluatie binnen de eigen organisatie én met branchegenoten. Veiligheid zit ingebakken in het denken en doen van alle medewerkers en medewerkers van opdrachtnemers. Ze zijn namelijk niet anders gewend.

4.3 Thema's en subthema's

4.3.1 Algemeen

De SCL kent vijf thema's, die zijn onderverdeeld in een aantal subthema's. Deze thema's zijn:

- beleid en leiderschap;
- kennis en vaardigheden;
- primaire en secundaire processen;
- samenwerken met externen;
- leren en verbeteren.

De thema's worden hieronder toegelicht. In hoofdstuk 6 worden de thema's verder uitgewerkt.

4.3.2 Thema 1: Beleid en leiderschap

Dit thema richt zich op hoe het V&G-beleid en de V&G-doelen zijn ingericht binnen de organisatie en hoe daarmee wordt omgegaan.

De subthema's bij thema 1 zijn:

- beleid en doelstellingen;
- leiderschap;
- communicatie en betrokkenheid;
- gewenst V&G-gedrag;
- het nemen van verantwoordelijkheid.

4.3.3 Thema 2: Kennis en vaardigheden

Dit thema richt zich op de kennis en vaardigheden rond V&G in alle lagen van de organisatie, van de directie tot de externe medewerker. Daarbij gaat het ook om de ontwikkeling van kennis en vaardigheden.

De subthema's bij thema 2 zijn:

- taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden;
- kennis en vaardigheden;
- het ontwikkelen van kennis en vaardigheden.

4.3.4 Thema 3: Primaire en secundaire processen

Dit thema richt zich op de primaire processen (kernprocessen van een organisatie) en secundaire processen (ondersteunende processen van bijv. stafafdelingen) van een organisatie bij het omgaan met V&G. Het thema gaat over de manier waarop de processen zijn ingericht en de manier waarop veiligheid en gezondheid in deze processen zijn geborgd.

De subthema's bij thema 3 zijn:

- voorbereiding en planning van het werk;
- risicobeoordeling;
- V&G in projecten of uitvoering (operatie);
- aanschaf, beheer en gebruik van middelen;
- het omgaan met veranderingen.

4.3.5 Thema 4: Samenwerken met externen

Dit thema richt zich op het samenwerken met externen zoals opdrachtnemers en andere externe belanghebbenden.

De subthema's bij thema 4 zijn:

- het selecteren en beoordelen van opdrachtnemers;
- het stimuleren en sanctioneren van opdrachtnemers;
- het samen werken aan oplossingen.

Safety Culture Ladder 2.0:2023

4.3.6 Thema 5: Leren en verbeteren

Dit thema richt zich op het leren en verbeteren op V&G-gebied binnen een organisatie. Bij leren en verbeteren staat het steeds blijven verbeteren van V&G in de organisatie centraal.

De subthema's bij thema 5 zijn:

- leercultuur;
- meldingen;
- het beoordelen van V&G in de werkomgeving;
- interne audits.

4.4 Randvoorwaardelijk en gedrag

4.4.1 Algemeen

Binnen ieder subthema is een onderscheid gemaakt in 'Randvoorwaardelijk' en 'Gedrag'.

4.4.2 Randvoorwaardelijk

De beschrijvingen onder 'randvoorwaardelijk' zeggen iets over wat een organisatie moet hebben ingericht en georganiseerd op het gebied van V&G. De beschrijvingen onder 'randvoorwaardelijk' geven dan ook meer betekenis aan de structuur en strategie. De organisatie moet een bepaalde koers uitzetten en er moeten randvoorwaarden zijn gesteld.

OPMERKING 1 In de SCL staat de eis wát moet zijn geregeld, maar niet hóe dit moet gebeuren.

OPMERKING 2 Dit zijn als het ware 'randvoorwaarden' die een organisatie maakt. Het gaat dan om voorwaarden die een organisatie moet hebben, zodat iedere werknemer weet wat hij moet doen. Denk daarbij aan de organisatie wat betreft V&G, de beschikbaarheid van middelen en duidelijke taken en de verantwoordelijkheden en bevoegdheden wat betreft V&G. Deze voorwaarden kunnen onderdeel zijn van een managementsysteem, maar zo'n systeem is niet verplicht. Een organisatie hoeft hierover ook niet per se iets op papier te hebben staan. Als dat nuttig is voor de organisatie, dan mag dat natuurlijk wel, maar het is niet verplicht.

4.4.3 Gedrag

Gedrag is dat wat een persoon doet of laat. De beschrijvingen op het gebied van gedrag geven aan welk gedrag in een organisatie, op het desbetreffende onderdeel, over het algemeen moet worden waargenomen.

OPMERKING De organisatie kan bepaald gedrag stimuleren of afremmen.

5 De uitgewerkte thema's

5.1 Algemeen

In de onderstaande tabellen zijn de thema's en subthema's uitgewerkt.

5.2 Thema 1: Beleid en leiderschap

Tabel 1 — Beleid en leiderschap

1		Beleid en leiderschap				
		Beleid en doelstellingen, leiderschap, communicatie en betrokkenheid, gewenst V&G-gedrag, verantwoordelijkheid nemen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
BELEID EN DOELSTELLINGEN	Randvoorwaardelijk	1.1-R-T1 De organisatie heeft geen beleid voor V&G.	1.1-R-T2 De organisatie heeft wel V&G-doelen en een V&G-beleid. Maar ze doet niet meer dan nodig is volgens de wet, regels of eisen van de klant.	1.1-R-T3 Het V&G-beleid is voor een korte periode. Dat betekent dat de organisatie meteen ingrijpt om V&G risico's te beheersen, zonder na te denken over wat er dan gebeurt na een langere periode.	1.1-R-T4 De organisatie richt zich met het V&G-beleid op een aanpak voor een langere periode. Dat betekent dat er bij datgene wat de organisatie doet om V&G risico's te beheersen, ook is nagedacht over het effect in de toekomst.	1.1-R-T5 Het V&G-beleid is helemaal onderdeel van de manier waarop het bedrijf wordt geleid.
		De organisatie heeft geen doelen voor V&G.		De organisatie heeft een vaste werkwijze voor de monitoring om na te gaan of medewerkers werken volgens de V&G-richtlijnen.	De organisatie wil er met het V&G-beleid voor zorgen dat iedereen verantwoordelijkheid neemt voor V&G. En dat iedereen ook genoeg kennis en mogelijkheden heeft om die verantwoordelijkheid te pakken.	
		De organisatie heeft niet genoeg middelen voor V&G geregeld.	De organisatie omschrijft de doelen voor V&G algemeen. En maakt ze niet specifiek voor elke medewerker en/of functie.	Binnen de organisatie werken verschillende mensen voor wie goede V&G-regels belangrijk zijn. Dat zijn de belanghebbenden. Alle belanghebbenden binnen de organisatie hebben meegedacht en meegepraat over het V&G-beleid en de V&G-doelen. Na overleg met hen heeft de organisatie de doelen en het beleid gemaakt en vastgesteld.	De organisatie heeft geregeld dat medewerkers kunnen meepraten over de middelen voor V&G.	Alle belanghebbenden binnen én buiten de organisatie hebben meegedacht en meegepraat over het beleid en de doelen voor V&G. Na overleg met hen heeft de organisatie de doelen en het beleid gemaakt en vastgesteld.
		De organisatie regelt pas middelen voor V&G als er iets fout is gegaan.	De organisatie zorgt regelmatig dat er middelen voor V&G zijn.		De organisatie heeft afgesproken dat iedereen altijd aan de middelen kan komen die nodig zijn voor V&G.	

Safety Culture Ladder 2.0:2023

1		Beleid en leiderschap				
		Beleid en doelstellingen, leiderschap, communicatie en betrokkenheid, gewenst V&G-gedrag, verantwoordelijkheid nemen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
BELEID EN DOELSTELLINGEN	Gedrag	<p>1.1-G-T1 De directie en managers hebben geen tijd voor en/of geven geen geld aan V&G.</p>	<p>1.1-G-T2 De directie en managers kennen het V&G-beleid en de V&G-doelen. Degene die verantwoordelijk is gesteld voor V&G, heeft het V&G-beleid en de -doelen gemaakt.</p>	<p>1.1-G-T3 In de organisatie is terug te zien dat het V&G-beleid de basis is voor veilig en gezond werken.</p>	<p>1.1-G-T4 De directie en managers gebruiken het V&G-beleid bij het aansturen van de organisatie. Dit beleid is terug te zien in de hele organisatie.</p>	<p>1.1-G-T5 Het V&G-beleid en de V&G-doelen staan op de eerste plaats in het bedrijf.</p>
		<p>Niemand denkt na over de middelen die nodig zijn voor V&G.</p>	<p>De directie en managers maken en bespreken de V&G-doelen en passen deze aan. Dat gebeurt alleen als dat nodig is door iets buiten de organisatie.</p>	<p>De directie, managers en direct leidinggevendenden kennen het V&G-beleid. En ze kennen het beleid om in te grijpen en te belonen (het sanctie- en waarderingbeleid).</p>	<p>Medewerkers kunnen het V&G-beleid en de V&G-doelen toepassen in hun eigen functie. Dat blijkt uit hun verhalen.</p>	<p>Iedereen kan op zijn niveau aangeven wat hij doet om V&G-beleid en V&G-doelen toe te passen en te verbeteren. Dit geldt ook voor belanghebbenden buiten de organisatie.</p>
		<p>De organisatie denkt pas na over middelen voor V&G als er iets fout gaat. Ze lost het probleem dan vaak wel op.</p>	<p>De V&G-doelen zijn actueel. Dat betekent dat ze zijn bijgewerkt naar de richtlijnen voor V&G die op dit moment gelden. Een deel van de medewerkers kent de doelen.</p>	<p>De hele organisatie is actief betrokken bij de uitvoering van het V&G-beleid en de V&G-doelen. Dat betekent dat iedere medewerker meedenkt en meepraat over het zo veilig en gezond mogelijk werken.</p>	<p>De V&G-doelen helpen de organisatie om V&G te verbeteren. Dat geldt voor V&G binnen en buiten de organisatie.</p>	<p>De organisatie heeft altijd genoeg middelen om in te zetten voor V&G.</p>
		<p>Vooraf directie, managers en degene die verantwoordelijk is voor V&G, denken regelmatig na over welke V&G-middelen nodig zijn.</p>	<p>De directie, managers en direct leidinggevendenden willen er vooral voor zorgen dat ze voldoen aan wet- en regelgeving. En dat alles netjes wordt vastgelegd.</p>	<p>De organisatie bespreekt soms hoe effectief het ingrijpen om V&G-risico's te beheersen is geweest. Ze bekijkt (evalueert) dan of dit ingrijpen goed genoeg werkt.</p>	<p>De V&G-doelen helpen de organisatie om V&G te verbeteren. Dat geldt voor V&G binnen en buiten de organisatie.</p>	<p>De organisatie heeft altijd genoeg middelen om in te zetten voor V&G.</p>
			<p>De organisatie bespreekt soms hoe effectief het ingrijpen om V&G-risico's te beheersen is geweest. Ze bekijkt (evalueert) dan of dit ingrijpen goed genoeg werkt.</p>	<p>De organisatie bespreekt soms hoe effectief het ingrijpen om V&G-risico's te beheersen is geweest. Ze bekijkt (evalueert) dan of dit ingrijpen goed genoeg werkt.</p>	<p>De V&G-doelen helpen de organisatie om V&G te verbeteren. Dat geldt voor V&G binnen en buiten de organisatie.</p>	<p>De organisatie heeft altijd genoeg middelen om in te zetten voor V&G.</p>
			<p>De organisatie bespreekt soms hoe effectief het ingrijpen om V&G-risico's te beheersen is geweest. Ze bekijkt (evalueert) dan of dit ingrijpen goed genoeg werkt.</p>	<p>De organisatie bespreekt soms hoe effectief het ingrijpen om V&G-risico's te beheersen is geweest. Ze bekijkt (evalueert) dan of dit ingrijpen goed genoeg werkt.</p>	<p>De V&G-doelen helpen de organisatie om V&G te verbeteren. Dat geldt voor V&G binnen en buiten de organisatie.</p>	<p>De organisatie heeft altijd genoeg middelen om in te zetten voor V&G.</p>

1	Beleid en leiderschap					
	Beleid en doelstellingen, leiderschap, communicatie en betrokkenheid, gewenst V&G-gedrag, verantwoordelijkheid nemen					
	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5	
LEIDERSCHAP	Randvoorwaardelijk	1.2-R-T1 De organisatie heeft geen middelen geregeld voor leidinggeven en persoonlijk leiderschap op het gebied van V&G.	1.2-R-T2 De organisatie heeft weinig middelen geregeld voor leidinggeven of persoonlijk leiderschap op het gebied van V&G.	1.2-R-T3 De organisatie heeft middelen geregeld om aandacht en/of geld te geven aan het ontwikkelen van leiderschap voor V&G. Deze middelen zijn vooral voor de directie en het management, dus niet voor de direct leidinggevendenden.	1.2-R-T4 De organisatie heeft middelen geregeld om aandacht en/of geld te geven aan het ontwikkelen van leiderschap voor V&G. Deze middelen zijn voor iedereen.	1.2-R-T5 De organisatie heeft genoeg middelen geregeld om in de hele organisatie leiderschap te ondersteunen. Het gaat dan om ontwikkeling van leiderschap in de hele organisatie en om persoonlijk leiderschap.
	Gedrag	1.2-G-T1 De organisatie geeft geen extra aandacht of geld aan leidinggeven en persoonlijk leiderschap op het gebied van V&G. In de organisatie is niet te zien dat iemand de leiding neemt op het gebied van V&G. Direct leidinggevendenden en medewerkers vertonen onveilig gedrag. De directie, managers en direct leidinggevendenden moeten een voorbeeld zijn op het gebied van V&G, maar zijn zich daar niet van bewust.	1.2-G-T2 De organisatie geeft geen extra aandacht of geld aan leidinggeven en persoonlijke leiderschap op het gebied van V&G. Medewerkers zien de directie, managers en direct leidinggevendenden vooral als er iets is fout gegaan op het gebied van V&G. De directie, managers en direct leidinggevendenden moeten een voorbeeld zijn op het gebied van V&G. Een deel van hen is zich daarvan bewust.	G-T3 De organisatie geeft aandacht en/of geld aan het ontwikkelen van leiderschap voor V&G. Dit is gericht op de directie en managers. Directie, managers en direct leidinggevendenden zijn te zien binnen de organisatie en makkelijk te bereiken. Ze weten wat er speelt op het gebied van V&G. Medewerkers vinden dat hun directie, managers en direct leidinggevendenden genoeg betrokken zijn bij V&G. Vooral de directie en managers laten zien hoe je je houdt aan de V&G-regels. Nog niet alle medewerkers weten van zichzelf hoe ze met V&G omgaan in hun eigen werk.	1.2-G-T4 De organisatie geeft aandacht en/of geld aan het ontwikkelen van leiderschap voor V&G. Dit is voor iedereen in de organisatie. De directie, managers en direct leidinggevendenden zijn altijd te zien in de organisatie. Ze stellen zich kwetsbaar op. Ze nemen leiding op V&G-gebied op een manier die medewerkers motiveert. En die past bij wat de situatie op dat moment nodig heeft. Elke medewerker binnen de organisatie weet hoe hij omgaat met V&G. Op elk niveau binnen de organisatie laten medewerkers zien hoe je omgaat met de V&G-regels. Dit voorbeeldgedrag laten ze ook zien aan andere belanghebbenden.	1.2-G-T5 De organisatie ondersteunt en vraagt om de ontwikkeling van leiderschap en persoonlijk leiderschap in de hele organisatie. De organisatie pakt de V&G-activiteiten op met belanghebbenden binnen en buiten de organisatie. Binnen de organisatie kan iedereen met ideeën komen voor V&G-activiteiten. Dit zijn activiteiten die V&G verbeteren en zorgen voor minder of geen risico's. Medewerkers wijzen zelf V&G-aanspreekpunten aan. Dit zijn mensen bij wie ze zich veilig voelen om hun zorgen of opmerkingen over V&G te delen. De organisatie laat niet alleen zien hoe je veilig en gezond werkt binnen de organisatie en de branche. De organisatie geeft het goede voorbeeld naar branche en keten.

Safety Culture Ladder 2.0:2023

1		Beleid en leiderschap				
		Beleid en doelstellingen, leiderschap, communicatie en betrokkenheid, gewenst V&G-gedrag, verantwoordelijkheid nemen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
COMMUNICATIE EN BETROKKENHEID	Randvoorwaardelijk	1.3-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om te communiceren over V&G.	1.3-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze om te communiceren over V&G. Dit gebeurt vanuit de directie en managers richting de medewerkers.	1.3-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om te communiceren over V&G. Die werkwijze houdt in dat er vooral vanuit de directie naar de medewerkers wordt gecommuniceerd, en nog niet andersom.	1.3-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze om te communiceren over V&G. Deze werkwijze richt zich op zenden en ontvangen en zowel top-down als bottom-up. Dat betekent dat de directie naar de medewerkers toe communiceert, maar dat de medewerkers ook aan de directie aangeven wat zij nodig hebben op V&G-gebied.	1.3-R-T5 De organisatie maakt het mogelijk dat iedereen steeds met elkaar kan praten over V&G. Op die manier kan iedereen meehelpen om V&G samen te verbeteren.
	Gedrag	1.3-G-T1 De organisatie praat niet over V&G en geeft dit geen aandacht.	1.3-G-T2 De communicatie over V&G-beleid en -doelen gaat erover dat de organisatie zich houdt aan bepaalde eisen of verwachtingen (en dat ook laat zien). Dit zijn van buitenaf opgelegde eisen/verwachtingen. Directie en managers communiceren vooral over V&G als er iets ernstig fout is gegaan.	1.3-G-T3 De directie informeert medewerkers over het V&G-beleid en de V&G-doelen. Het gaat regelmatig over V&G in verschillende overleggen. Ook heeft de organisatie een gestructureerde manier om V&G aan te pakken. Dat blijkt uit gesprekken met medewerkers. De directie en managers praten af en toe met medewerkers over V&G-gedrag.	1.3-G-T4 De organisatie communiceert in overleggen op een heldere manier over het V&G-beleid en de V&G-doelen. Dit beleid en de doelen zijn bekend binnen de organisatie. De communicatiestructuur (top-down en bottom-up, van directie naar medewerkers én andersom) zorgt ervoor dat iedereen betrokken is en informatie uitwisselt. Dit gebeurt zowel binnen als buiten de organisatie. De organisatie voert goede gesprekken over V&G op basis van wat medewerkers horen en zien op V&G-gebied.	1.3-G-T5 Iedereen is steeds met elkaar in gesprek om V&G te verbeteren. De samenwerking op het gebied van V&G is op alle niveaus uitstekend. De organisatie praat met belanghebbenden binnen en buiten de organisatie over hoe je veiliger en gezonder kan werken.
	Organisatie	1.4-R-T1 De organisatie heeft niet vastgesteld wat zij gewenst V&G-gedrag vindt. De organisatie heeft geen afspraken gemaakt over het elkaar aanspreken op ongewenst V&G-gedrag.	1.4-R-T2 De organisatie heeft vastgesteld wat zij gewenst V&G-gedrag vindt. Er is beleid om in te grijpen bij ongewenst V&G-gedrag (het sanctiebeleid). De organisatie heeft afspraken gemaakt over het elkaar aanspreken op ongewenst V&G-gedrag.	1.4-R-T3 De organisatie heeft vastgesteld wat zij gewenst V&G-gedrag vindt. De organisatie heeft afspraken gemaakt over het elkaar aanspreken op ongewenst V&G-gedrag. De organisatie heeft beleid om in te grijpen en te belonen (het sanctie- en waarderingsbeleid).	1.4-R-T4 De organisatie heeft vastgesteld wat zij gewenst V&G-gedrag vindt. De organisatie heeft afspraken gemaakt over het elkaar aanspreken op (on)gewenst V&G-gedrag. Aanspreken gebeurt zowel vanuit de directie (top-down) als de medewerkers (bottom-up). De organisatie heeft beleid om in te grijpen en te belonen (het sanctie- en waarderingsbeleid).	1.4-R-T5 De organisatie heeft vastgesteld wat zij gewenst V&G-gedrag vindt. De organisatie heeft afspraken gemaakt over het elkaar aanspreken op (on)gewenst V&G-gedrag. Deze afspraken gelden voor de hele branche.

1	Beleid en leiderschap					
	Beleid en doelstellingen, leiderschap, communicatie en betrokkenheid, gewenst V&G-gedrag, verantwoordelijkheid nemen					
	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5	
GEWENST V&G-GEDRAG	Gedrag	<p>1.4-G-T1 Binnen de organisatie is het niet duidelijk wat het gewenste V&G-gedrag is.</p> <p>Binnen de organisatie geven medewerkers elkaar geen feedback op het gebied van V&G.</p>	<p>1.4-G-T2 Niet iedereen in de organisatie weet welk V&G-gedrag gewenst is.</p> <p>De organisatie geeft vaak direct nadat iets fout is gegaan, feedback op ongewenst V&G-gedrag. Ook beschrijft ze op het moment zelf welk V&G-gedrag ze dan wel graag ziet.</p> <p>De organisatie onderneemt actie naar personen nadat er iets fout gaat.</p>	<p>1.4-G-T3 Binnen de organisatie weet iedereen wat het gewenste V&G-gedrag is.</p> <p>De organisatie communiceert top-down (directie naar medewerkers) over hoe je elkaar aanspreekt. Uit voorbeelden blijkt dat medewerkers elkaar aanspreken op (on)gewenst V&G-gedrag.</p> <p>De organisatie past het sanctiebeleid consequent toe. Het waarderingsbeleid wordt nog willekeurig toegepast.</p>	<p>1.4-G-T4 Alle belanghebbenden weten welk V&G-gedrag gewenst is. Het gewenste V&G-gedrag is vertaald naar en waar dat nodig is aangepast aan de dagelijkse praktijk.</p> <p>De organisatie communiceert top-down (directie naar medewerkers) en bottom-up (medewerkers naar directie) over hoe je elkaar aanspreekt. Collega's geven elkaar complimenten over gewenst V&G-gedrag.</p> <p>De organisatie past het waarderingsbeleid actief toe: medewerkers krijgen regelmatig waardering/beloning als zij gewenst V&G-gedrag laten zien. Iedereen in de organisatie is positief over dit beleid. Ingrijpen om te corrigeren is alleen in een uitzonderlijk geval nog nodig.</p>	<p>1.4-G-T5 De organisatie hoeft weinig of niets meer te regelen om V&G-afspraken te maken. Dat komt omdat de cultuur en de intrinsieke motivatie van de medewerkers heel goed is.</p> <p>Iedereen binnen en buiten de organisatie weet hoe je feedback geeft op V&G-gedrag en doet dit ook.</p>
VERANTWOORDELIJKHEID NEMEN	Gedrag	<p>1.5-G-T1 Niemand voelt zich verantwoordelijk voor V&G en/of neemt verantwoordelijkheid voor V&G.</p>	<p>1.5-G-T2 Directie en managers vinden dat degene die V&G-zaken regelt, verantwoordelijk is voor het gezond en veilig werken.</p> <p>De organisatie grijpt in nadat er iets fout gaat. En op het moment dat wordt gezien (door anderen) dat de organisatie zich niet houdt aan de wet- en regelgeving en/of eisen van de klant.</p>	<p>1.5-G-T3 Directie, managers en direct leidinggevend zijn begonnen met actief sturen op V&G. Ze proberen ervoor te zorgen dat medewerkers zich zo goed mogelijk aan de V&G-regels houden.</p> <p>De medewerkers zien degene die V&G-zaken regelt, nog te veel als degene die verantwoordelijk is voor V&G. Ze zien niet dat zij hier zelf ook een rol in hebben. De V&G-activiteiten richten zich meer op het halen van aantallen dan op de kwaliteit. Bijvoorbeeld aantallen werkplekinspecties en niet wat je daaruit kan leren.</p>	<p>1.5-G-T4 Alle belanghebbenden weten wat zij moeten doen op V&G-gebied en waarvoor zij verantwoordelijk zijn. Ze nemen die verantwoordelijkheid ook. Waar dat nodig is, vraagt de organisatie om hulp van deskundigen. Zo kan ze V&G en de kennis over V&G verder verbeteren.</p> <p>Wijst de organisatie een idee over V&G af? Dan laat ze dat op tijd weten. En ze geeft daar genoeg redenen voor.</p>	<p>1.5-G-T5 Iedereen werkt heel goed samen op V&G-gebied op alle niveaus, binnen en buiten de organisatie. En iedereen daagt elkaar uit om V&G te blijven verbeteren. Hier is geen extra zetje voor nodig, medewerkers zijn zelf gemotiveerd om dit voor elkaar te krijgen. Er zijn meerdere voorbeelden waarbij dit tot succes, vernieuwing of andere inzichten heeft geleid.</p>

5.3 Thema 2: Kennis en vaardigheden

Tabel 2 — Kennis en vaardigheden

2		Kennis en vaardigheden				
		Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis en vaardigheden, ontwikkeling van kennis en vaardigheden				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
TAKEN, VERANTWOORDELIJKHEDEN EN	Randvoorwaardelijk	2.1-R-T1 De organisatie heeft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G niet vastgesteld.	2.1-R-T2 De organisatie heeft wel taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G vastgesteld, maar alleen voor zover dat moet volgens de wet- en regelgeving. Vooral diegenen die V&G-zaken regelen, houden zich hiermee bezig.	2.1-R-T3 De organisatie heeft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G vastgesteld en toegewezen aan leidinggevenden die in de uitvoering zitten. Ook heeft ze dit bekendgemaakt in de organisatie. Deze taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden sluiten goed op elkaar aan.	2.1-R-T4 De organisatie heeft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G voor iedereen vastgesteld, ook voor externe medewerkers die voor de organisatie werken. Dit is ook aan iedereen bekendgemaakt	2.1-R-T5 De organisatie heeft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G vastgesteld in overleg met de medewerkers. Alle niveaus van de organisatie zijn hierbij betrokken.

2	Kennis en vaardigheden				
	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis en vaardigheden, ontwikkeling van kennis en vaardigheden				
	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
Gedrag	<p>2.1-G-T1 Medewerkers doen nauwelijks iets aan V&G.</p>	<p>2.1-G-T2 Medewerkers kunnen niet goed aangeven wat zij mogen en moeten doen op het gebied van V&G en waarvoor ze verantwoordelijk zijn. Hierdoor krijgen zij taken of verantwoordelijkheden voor V&G die niet bij hun functie horen.</p> <p>De organisatie praat pas over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G als er iets is fout gegaan. Er worden vervolgens opnieuw afspraken gemaakt over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G.</p>	<p>2.1-G-T3 Medewerkers weten wat ze mogen en moeten doen op het gebied van V&G en waarvoor ze verantwoordelijk zijn.</p> <p>Als een medewerker niet goed weet wat hij moet en mag doen op het gebied van V&G en wat zijn verantwoordelijkheden zijn, meldt hij dit bij zijn leidinggevende.</p> <p>De organisatie maakt alleen nieuwe afspraken over taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G als er iets verandert in de manier van werken of bij nieuwe risico's.</p>	<p>2.1-G-T4 Zowel interne als externe medewerkers weten wat ze mogen en moeten doen op het gebied van V&G en waarvoor ze verantwoordelijk zijn.</p> <p>In- en externe medewerkers voeren geen taken uit waarvoor ze niet bevoegd zijn of waarbij ze het gevoel hebben het niet te kunnen. Gebeurt dit toch een keer? Dan praten ze hierover met hun leidinggevende. Die zorgt voor goede ondersteuning.</p> <p>De organisatie beoordeelt regelmatig de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G. Hierbij kijkt ze of dit alles nog volledig en actueel is. Waar dat nodig is, past ze de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden aan. Zowel de medewerker als de werkgever kan hier het initiatief voor nemen.</p>	<p>2.1-G-T5 De organisatie daagt medewerkers uit zich te ontwikkelen als het gaat om de uitvoering van nieuwe taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden voor V&G. Hierbij biedt ze goede ondersteuning.</p> <p>De organisatie beoordeelt voortdurend de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden op het gebied van V&G. Hierbij betreft ze ook externe medewerkers. Op basis hiervan past ze afspraken voor V&G aan als dat nodig is.</p>

Safety Culture Ladder 2.0:2023

2		Kennis en vaardigheden				
		Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis en vaardigheden, ontwikkeling van kennis en vaardigheden				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
KENNIS EN VAARDIGHEDEN	Randvoorwaardelijk	<p>2.2-R-T1 De organisatie heeft geen eisen voor de kennis en vaardigheden die medewerkers nodig hebben om veilig en gezond te werken of om taken voor V&G te doen.</p>	<p>2.2-R-T2 De organisatie heeft vastgesteld welke kennis en vaardigheden medewerkers nodig hebben om veilig en gezond te werken en taken voor V&G te doen.</p> <p>De organisatie kijkt hierbij alleen naar de eisen vanuit wet- en regelgeving en maakt geen koppeling met de V&G-risico's van het werk.</p>	<p>2.2-R-T3 De organisatie heeft vastgesteld welke kennis en vaardigheden medewerkers nodig hebben om veilig en gezond te werken en taken voor V&G te doen.</p> <p>De organisatie kijkt hierbij vooral naar de belangrijkste V&G-risico's van het werk.</p>	<p>2.2-R-T4 De organisatie stelt samen met de medewerkers vast welke kennis en vaardigheden medewerkers nodig hebben om veilig en gezond te werken en taken voor V&G te doen.</p> <p>De organisatie gebruikt hierbij alle mogelijk voorkomende V&G-risico's.</p>	<p>2.2-R-T5 Medewerkers stellen samen met de organisatie regelmatig vast welke kennis en vaardigheden nodig zijn om veilig en gezond te kunnen werken en taken voor V&G te doen. Dit wordt afgestemd op zowel de behoefte van de medewerker als die van de organisatie.</p> <p>Hierbij wordt breder gekeken dan alleen naar V&G-kennis en -vaardigheden.</p>

2	Kennis en vaardigheden					
	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis en vaardigheden, ontwikkeling van kennis en vaardigheden					
KENNIS EN VAARDIGHEDEN	Gedrag	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
		<p>2.2-G-T1 De medewerkers voeren regelmatig taken voor V&G uit zonder de kennis en vaardigheden die ze daarvoor nodig hebben.</p> <p>De medewerkers weten vrij weinig tot niets over de V&G-risico's van hun werk. Hierover krijgen ze weinig informatie.</p> <p>De organisatie stimuleert of motiveert de medewerkers niet bij de uitvoering van hun werk. Hiervoor zou ze trainingen of opleidingen kunnen gebruiken, maar dit gebeurt niet. De organisatie ziet ook niet in dat dit nodig is.</p>	<p>2.2-G-T2 De organisatie heeft de medewerkers verteld welke opleiding zij moeten volgen. Ze weten niet altijd welke kennis en vaardigheden ze nodig hebben om veilig en gezond te kunnen werken.</p> <p>De medewerkers kennen deels de V&G-risico's. Maar ze vinden het niet nodig om daar actief iets mee te doen. De organisatie informeert de medewerkers alleen over de V&G-risico's als er een incident is geweest. In dat geval herinnert de organisatie de medewerkers eraan hoe ze moeten handelen.</p> <p>De organisatie verandert meestal pas naar aanleiding van een incident iets in de kennis en vaardigheden die medewerkers volgens haar nodig hebben.</p>	<p>2.2-G-T3 De medewerkers weten welke kennis en vaardigheden ze nodig hebben om veilig en gezond te kunnen werken. Ze gebruiken deze kennis en vaardigheden ook.</p> <p>Medewerkers hebben in de basis genoeg kennis en vaardigheden om in hun gewone werk om te gaan met de V&G-risico's die daarbij horen. Bij situaties die afwijken van wat ze gewend zijn, missen ze soms wel de juiste kennis en vaardigheden.</p> <p>De organisatie verandert meestal iets in de kennis en vaardigheden die medewerkers volgens de organisatie nodig hebben, doordat er iets verandert in de risico's of eisen vanuit de opdrachtgever of wetgeving. Medewerkers kunnen ook zelf aangeven dat ze extra opleiding of training nodig hebben. Of ze deze extra scholing ook mogen volgen, hangt af van hoe nodig de organisatie dit vindt.</p>	<p>2.2-G-T4 De in- en externe medewerkers krijgen alle informatie die nodig is om veilig en gezond te werken.</p> <p>Het is normaal om over (nieuwe) risico's te praten en te bespreken welke kennis en vaardigheden daarvoor nodig zijn. Medewerkers volgen extra opleiding en training als dat nodig is. Medewerkers gebruiken deze nieuwe kennis en vaardigheden ook in de dagelijkse praktijk.</p> <p>De organisatie brengt wijzigingen aan in de benodigde kennis en vaardigheden van medewerkers in nauw overleg met hen. De vraag of het advies om een extra training of opleiding te volgen, kan komen van de medewerker, zijn leidinggevende of anderen (bijvoorbeeld een veiligheidskundige).</p>	<p>2.2-G-T5 De in- en externe medewerkers zijn zich er volledig van bewust dat zij dagelijks de juiste kennis, informatie en/of vaardigheden nodig hebben om veilig en gezond te werken.</p> <p>Medewerkers bespreken voortdurend wat de mogelijke (nieuwe of nog onbekende) risico's zijn en welke kennis, informatie en vaardigheden daarvoor nodig zijn om veilig te kunnen werken. Hierbij worden de kennis en vaardigheden van externe partijen (uit de keten/branche) ook gebruikt.</p> <p>De organisatie bespreekt wijzigingen in de vastgestelde benodigde kennis en vaardigheden regelmatig met de medewerkers. Hierbij heeft de organisatie ook extra aandacht voor veranderingen die er mogelijk aan zitten te komen en voor de gevolgen hiervan voor de benodigde kennis en vaardigheden van alle betrokken belanghebbenden</p>

2		Kennis en vaardigheden				
		Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis en vaardigheden, ontwikkeling van kennis en vaardigheden				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
ONTWIKKELING VAN KENNIS EN VAARDIGHEDEN	Randvoorwaardelijk	2.3-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze voor het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te kunnen werken.	2.3-R-T2 De organisatie heeft geen vaste werkwijze voor het voeren van gesprekken met medewerkers over de ontwikkeling van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te kunnen werken.	2.3-R-T3 De organisatie maakt afspraken om de kennis en vaardigheden op het gewenste niveau te krijgen.	2.3-R-T4 De organisatie heeft een flexibele aanpak voor het voeren van gesprekken over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te kunnen werken.	2.3-R-T5 De organisatie heeft afgesproken om regelmatig te praten over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te kunnen werken.

2	Kennis en vaardigheden				
	Taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden, kennis en vaardigheden, ontwikkeling van kennis en vaardigheden				
Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5	
2.3-G-T1 De organisatie ziet niet waarom het belangrijk is om te praten over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te werken. De organisatie vindt deze gesprekken moeilijk.	2.3-G-T2 Bij de gesprekken met medewerkers over de ontwikkeling van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te werken, is vooral de leidinggevende aan het woord. De medewerker ervaart de gesprekken als iets wat moet. De gemaakte afspraken worden niet altijd nagekomen.	2.3-G-T3 De organisatie weet waarom het belangrijk is om te praten over kennis en vaardigheden om veilig en gezond te werken. Medewerkers kunnen aangeven welke afspraken zijn gemaakt om de kennis en vaardigheden verder te ontwikkelen. De organisatie voert op vaste momenten gesprekken met medewerkers over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden om veilig en gezond te kunnen werken. De organisatie zorgt ervoor dat de afspraken die gemaakt zijn, ook zo veel mogelijk worden uitgevoerd.	2.3-G-T4 De medewerker en de leidinggevende vinden de gesprekken over het ontwikkelen van kennis en vaardigheden waardevol. Medewerker en leidinggevende zijn op de hoogte van kennis en vaardigheden die ze allebei nog verder kunnen ontwikkelen. Deze gesprekken gaan over zowel de medewerker als de leidinggevende. De gesprekken gaan ook over de mate waarin de medewerker ondersteuning krijgt van de leidinggevende of organisatie om zijn doelen te bereiken en over welke inzet van de medewerker wordt verwacht. De organisatie maakt samen met de medewerker afspraken om de kennis en vaardigheden op het gewenste niveau te krijgen. Deze afspraken worden ook nagekomen.	2.3-G-T5 Zowel binnen als buiten de organisatie wordt regelmatig gepraat over de ontwikkeling van kennis en vaardigheden. Daarbij wordt breder gekeken dan alleen naar V&G-kennis en -vaardigheden. De gesprekken zijn bedoeld om persoonlijke en organisatiedoelen te bereiken. Hierbij kijkt de organisatie ook naar toekomstige veranderingen en ontwikkelingen binnen en buiten de organisatie. Deze gesprekken vinden zo vaak plaats als de organisatie, de leidinggevende of de medewerker dat wil. Gemaakte afspraken worden altijd nagekomen of zo nodig aangepast.	
ONTWIKKELING VAN KENNIS EN VAARDIGHEDEN					
Gedrag					

5.4 Thema 3: Primaire en secundaire processen

Tabel 3 — Primaire en secundaire processen

3		Primaire en secundaire processen				
		Vorbereitung en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
VOORBEREIDING EN PLANNING VAN HET WERK	Randvoorwaardelijk	3.1-R-T1 De organisatie heeft geen beleid om ook aan V&G te denken bij de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T2 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is bij de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T3 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is bij de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T4 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is van de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-R-T5 De organisatie heeft beleid waarin staat dat V&G onderdeel is van de voorbereiding en planning van het werk. Deze voorbereiding en planning gebeurt op een goede manier in alle lagen van de organisatie.
	Gedrag	3.1-G-T1 De organisatie vindt het niet zinvol om V&G onderdeel te maken van de voorbereiding en planning van het werk.	3.1-G-T2 De organisatie geeft aandacht aan V&G in de voorbereiding en planning van het werk als er iets is fout gegaan. Maar dit gebeurt alleen als het fout gaat door iets op het gebied van V&G. Na een tijdje geeft de organisatie hier weer minder aandacht aan. De organisatie pakt het onderwerp V&G in voorbereiding en planning dus niet steeds op. Met acties wil de organisatie vooral zorgen dat er niet nog een keer iets fout gaat op V&G-gebied.	3.1-G-T3 De organisatie heeft wel beleid om V&G onderdeel te maken van de voorbereiding en planning. Maar in de praktijk merken medewerkers hier nog niet zo veel van.	3.1-G-T4 De organisatie geeft aandacht aan V&G bij de voorbereiding en planning van het werk. Interne en externe medewerkers kunnen hierover meedenken en -praten.	3.1-G-T5 De organisatie plant en bereidt het werk voor samen met alle belanghebbenden. Zij denken actief mee om het werk veiliger en gezonder te maken. De organisatie laat ook ketenpartners voor wie dit belangrijk is, meedenken en -praten.

3		Primaire en secundaire processen Voorbereiding en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
RISICOBEOORDELING Randvoorwaardelijk	3.2-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze voor een algemene risicobeoordeling.	3.2-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor een algemene risicobeoordeling.	3.2-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor een algemene risicobeoordeling en voor risicobeoordelingen op verschillende niveaus.	3.2-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor risicobeoordelingen op alle niveaus.	3.2-R-T5 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor risicobeoordelingen op alle niveaus.	

3		Primaire en secundaire processen				
		Voorbereiding en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
RISICOBEOORDELING	Gedrag	<p>3.2-G-T1 Risicobeoordeling is geen standaardactiviteit en de organisatie heeft hier geen aandacht voor.</p> <p>De organisatie ziet een risicobeoordeling als iets wat veel geld kost en niet nuttig is. De organisatie heeft geen of weinig aandacht voor het beheersen van V&G-risico's.</p>	<p>3.2-G-T2 Risicobeoordelingen hebben een ad-hockarakter. Dat houdt in dat de organisatie pas ingrijpt op het moment dat er iets fout gaat. Of nadat de opdrachtgever en/of de instantie die daarover gaat, daar opdracht voor geeft.</p> <p>De organisatie vindt niet dat risicobeoordelingen de basis zijn om V&G steeds te blijven verbeteren.</p> <p>De organisatie grijpt direct in om V&G-risico's te beheersen nadat er iets fout gaat. De organisatie houdt risicobeoordelingen niet actueel: er is geen procedure om ze te houden, er is niemand verantwoordelijk voor en er is geen beleid om zaken beheerst te veranderen.</p>	<p>3.2-G-T3 De organisatie voert risicobeoordelingen uit op verschillende niveaus in de organisatie. Er worden vooral algemene risicobeoordelingen uitgevoerd. Denk hierbij aan de risicobeoordeling voor machines, projecten of taken.</p> <p>De risicobeoordelingen zijn de basis voor verbeteringen voor V&G. De organisatie kent haar verantwoordelijkheid hiervoor. Maar de organisatie doet dit nog niet regelmatig. De organisatie ziet nog altijd niet wat de verschillende risicobeoordelingen met elkaar te maken hebben.</p> <p>De organisatie grijpt in om V&G-risico's te beheersen en doet dit op een nette en overzichtelijke manier.</p>	<p>3.2-G-T4 De organisatie voert risicobeoordelingen uit op alle niveaus. Hierbij kunnen interne belanghebbenden meedoen. Externe belanghebbenden doen mee op het moment dat het nodig is (ad-hocbasis).</p> <p>De organisatie vindt risicobeoordelingen nuttig. En vindt dat ze de basis zijn om V&G te verbeteren. De verschillende risicobeoordelingen sluiten op elkaar aan.</p> <p>De organisatie laat interne belanghebbenden meedenken en -praten over de manier waarop de V&G-risico's beheerst worden. Externe belanghebbenden beslissen mee op het moment dat het nodig is (ad-hocbasis).</p> <p>De organisatie werkt risicobeoordelingen bij als er iets verandert of fout gaat in de uitvoering ervan.</p>	<p>3.2-G-T5 Het uitvoeren van risicobeoordelingen is een proces dat blijft doorgaan. Interne en externe belanghebbenden denken en praten hier actief over mee.</p> <p>De organisatie vindt risicobeoordelingen heel belangrijk, omdat deze de basis zijn voor verbeteringen en beslissingen op alle niveaus in de organisatie.</p> <p>De organisatie zoekt actief naar nieuwe V&G-risico's en manieren waarop er kan worden ingegrepen. Alle stakeholders helpen mee om risicobeoordelingen en de manier waarop er wordt ingegrepen, in de gaten te houden. En de effectiviteit hiervan te blijven verbeteren.</p>

3	Primaire en secundaire processen					
	Vorbereiding en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen					
V&G IN PROJECTEN OF UITVOERING (OPERATIE)	Randvoorwaardelijk	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
	Gedrag	<p>3.3-R-T1 De organisatie heeft niet geregeld dat er wordt gedacht aan V&G in projecten/uitvoering.</p>	<p>3.3-R-T2 De organisatie maakt een (algemeen) V&G-plan voor projecten waarbij dat moet volgens wet- en regelgeving.</p>	<p>3.3-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om te letten op V&G in projecten/uitvoering.</p>	<p>3.3-R-T4er De organisatie heeft een vaste werkwijze om te letten op V&G-plannen in projecten/uitvoering. De organisatie heeft een vaste werkwijze om te zorgen dat deze plannen bijgewerkt blijven.</p>	<p>3.3-R-T5 De organisatie heeft een vaste werkwijze om ervoor te zorgen dat V&G-plannen horen bij een goede integrale voorbereiding.</p>
		<p>3.3-G-T1 De organisatie geeft geen aandacht aan V&G in projecten/uitvoering.</p>	<p>3.3-G-T2 De organisatie houdt V&G in projecten/uitvoering op een ad-hocmanier in de gaten: er wordt ingegrepen als dat nodig gevonden wordt. Dit zijn vaak standaardregels en/of standaardplannen voor de uitvoering van V&G. Deze regels en/of plannen maken in de praktijk niet veel verschil. Heeft de organisatie een V&G-plan? Dan doet ze er in de dagelijkse praktijk niets mee.</p>	<p>3.3-G-T3 De organisatie maakt elke keer netjes uitvoerings- of V&G-plannen die passen bij projecten/situaties waarvoor dit belangrijk is.</p> <p>De organisatie bespreekt soms V&G-plannen. Dit gebeurt vooral aan het begin van een project.</p>	<p>3.3-G-T4 De organisatie vindt V&G-plannen nuttig. Alle belanghebbenden bespreken de V&G-plannen in alle fasen van een project. Interne en externe belanghebbenden denken en praten mee om V&G in projecten goed te organiseren. Daar hoort een passend uitvoerings-/V&G-plan bij. De V&G-plannen zijn bijgewerkt naar de eisen die op dat moment gelden.</p>	<p>3.3-G-T5 In alle lagen van de organisatie wordt nagedacht over V&G bij de voorbereiding van het werk. Interne en externe belanghebbenden werken zo goed mogelijk samen om V&G-plannen steeds te verbeteren. Dit doen ze in alle fasen van een project of uitvoering.</p>

3		Primaire en secundaire processen				
		Vorbereiding en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
AANSCHAF, BEHER EN GEBRUIK VAN MIDDELEN	Randvoorwaardelijk	<p>3.4-R-T1 De organisatie gebruikt V&G niet als voorwaarde bij het inkopen.</p> <p>De organisatie heeft geen onderhouds- of inspectieplan voor middelen.</p> <p>De organisatie heeft geen afspraken over hoe je middelen op de goede manier gebruikt.</p>	<p>3.4-R-T2 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om onderdelen van V&G te gebruiken als voorwaarde bij het inkopen.</p> <p>De organisatie heeft een correctief onderhoudsplan voor het oplossen van problemen die voor storingen of schade zorgen.</p> <p>De organisatie heeft geen afspraken over hoe je middelen op de goede manier gebruikt.</p>	<p>3.4-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om onderdelen van V&G te gebruiken als voorwaarde bij het inkopen.</p> <p>De organisatie heeft een inspectieplan voor alle middelen, ook als dit niet hoeft volgens de wet. De organisatie heeft een preventief en correctief onderhoudsplan. Het correctief onderhoudsplan gaat over het oplossen van problemen die voor storingen of schade zorgen. Het preventief onderhoudsplan richt zich op het voorkomen van die problemen.</p> <p>De organisatie heeft afspraken over hoe je middelen op de goede manier gebruikt.</p>	<p>3.4-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze om onderdelen van V&G-aspecten te gebruiken als een volwaardige voorwaarde bij het inkopen. V&G is net zo belangrijk als kwaliteit, prijs, enz.</p> <p>De organisatie heeft een preventief onderhoudsplan.</p> <p>De organisatie heeft afspraken over hoe je middelen op de goede manier gebruikt. Medewerkers kunnen makkelijk aan informatie hierover komen.</p>	<p>3.4-R-T5</p> <p>De organisatie heeft een preventief onderhoudsplan dat ze samen met externe belanghebbenden heeft ontwikkeld. Hierbij hoort een inspectieplan voor middelen, voor alle lagen van de organisatie.</p> <p>De organisatie heeft afspraken over hoe je middelen op de goede manier gebruikt. Medewerkers kunnen makkelijk aan Informatie hierover komen.</p>

AANSCHAF, BEHEER EN GEBRUIK VAN MIDDELEN	Gedrag	<p>3.4-G-T1 De algemene houding is: we blijven het middel gebruiken tot het stuk gaat. Dan repareren of vervangen we het. Hierbij denkt de organisatie niet aan V&G</p>	<p>3.4-G-T2 De organisatie gebruikt onderdelen van V&G die belangrijk zijn als voorwaarde bij het inkopen. Dit gebeurt wel pas als er iets is fout gegaan.</p>	<p>3.4-G-T3 De medewerkers zien er het belang van in dat de middelen waarmee zij werken, geen negatieve invloed mogen hebben op hun veiligheid en gezondheid.</p>	<p>3.4-G-T4 De medewerkers (willen alleen) werken met middelen die geen negatieve invloed hebben op de veiligheid en gezondheid. Iedereen binnen de organisatie ziet waarom het belangrijk is om technische problemen gelijk te melden. Iedereen doet dit ook in de praktijk.</p>	<p>3.4-G-T5 De organisatie kijkt steeds naar middelen om het werk uit te voeren die zorgen voor een betere V&G. Hierbij houdt de organisatie rekening met wat elke medewerker nodig heeft. De medewerkers laten ook weten wat hun ideeën hierover zijn. De organisatie waardeert dit en koopt en gebruikt deze middelen dan ook.</p>
		<p>De organisatie controleert de middelen die nodig zijn om het werk goed te kunnen uitvoeren alleen als dat moet (al dan niet volgens de wet).</p> <p>De organisatie geeft pas aandacht aan het oplossen van problemen (correctief onderhoud) als er iets stuk is. De gedachte hierbij is: 'Als er een storing is, vragen we technische ondersteuning.'</p>	<p>De organisatie controleert de middelen die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren.</p> <p>De organisatie heeft het onderhoud van de middelen die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren, vrij goed geregeld. De organisatie voert het onderhoud vooral uit om problemen op te lossen.</p>	<p>De organisatie controleert alle middelen die nodig zijn om het werk te kunnen uitvoeren regelmatig. Daarnaast controleert de gebruiker zelf deze middelen voordat hij deze gebruikt.</p> <p>De organisatie geeft aandacht aan onderhoud en inspectie bij externe belanghebbenden. Hierdoor hoeft de organisatie weinig problemen op te lossen (correctief onderhoud uitvoeren). De organisatie gebruikt storingsanalyses om te blijven verbeteren.</p>	<p>Interne en externe belanghebbenden vinden dat het preventief onderhouds- en inspectieplan de basis is voor het blijven leren en verbeteren. Ze denken en praten ook mee over preventief onderhoud (zorgen dat er geen schade of storing ontstaat) en inspecties. De medewerkers denken en praten actief mee over preventief onderhoud en inspecties van de middelen die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren. Het onderhoudsplan is zo effectief dat de organisatie bijna geen problemen meer hoeft op te lossen op het gebied van schade of storingen (correctief onderhoud).</p>	
<p>De medewerkers gebruiken de middelen die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren nog niet op de goede manier.</p>	<p>Nog niet alle medewerkers gebruiken de middelen die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren op de goede manier.</p>	<p>Medewerkers gebruiken de middelen die zij nodig hebben om hun werk goed te kunnen uitvoeren op de goede manier.</p>	<p>Iedere medewerker gebruikt de middelen die hij nodig heeft om zijn werk goed te kunnen uitvoeren op de goede manier, ook de medewerkers van opdrachtnemers.</p>	<p>Iedere medewerker gebruikt de middelen die hij nodig heeft om zijn werk goed te kunnen uitvoeren op de goede manier, ook de medewerkers van opdrachtnemers.</p>		

3		Primaire en secundaire processen				
		Vorbereiding en planning van het werk, risicobeoordeling, V&G in projecten of uitvoering (operatie), aanschaf, beheer en gebruik van middelen, omgaan met veranderingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
OMGAAN MET VERANDERINGEN	Randvoorwaardelijk	3.5-R-T1 Soms ontstaan V&G-risico's door veranderingen in werkwijze, locatie, enz. De organisatie heeft geen manier om hiermee om te gaan.	3.5-R-T2 Soms ontstaan V&G-risico's. De organisatie heeft geen manier om hier elke keer goed mee om te gaan.	3.5-R-T3 De organisatie heeft beleid om V&G-risico's die ontstaan door veranderingen, onder controle te houden.	3.5-R-T4 De organisatie heeft beleid om V&G-risico's die ontstaan door veranderingen, onder controle te houden.	3.5-R-T5 De organisatie heeft beleid om V&G-risico's die ontstaan door veranderingen, onder controle te houden.
	Gedrag	3.5-G-T1 De organisatie verandert dingen zonder bewust na te denken over V&G-risico's. Of te communiceren naar betrokkenen.	3.5-G-T2 De organisatie is zich tijdelijk meer bewust van de V&G-risico's die ontstaan door veranderingen als er iets is fout gegaan. Na een tijdje is dit bewustzijn alweer minder geworden. En gaat iedereen door op de oude en bekende manier. De organisatie communiceert alleen over veranderingen als er iets verandert nadat er iets fout ging.	3.5-G-T3 Over het algemeen weten de medewerkers hoe de organisatie omgaat met V&G-risico's die ontstaan door veranderingen. Maar in de praktijk doen medewerkers dit soms op een andere manier. Verandert er iets belangrijks? Dan communiceert de organisatie naar haar eigen medewerkers.	3.5-G-T4 Interne en externe belanghebbenden zijn zich goed bewust van het beleid om met V&G-risico's die ontstaan door veranderingen, om te gaan. Interne en externe belanghebbenden kijken goed naar de risico's voordat ze iets veranderen. Verandert er iets en horen daar V&G-risico's bij? Dan communiceert de organisatie dit goed en op tijd naar haar eigen medewerkers. En soms ook naar buiten toe.	3.5-G-T5 Het gecontroleerd omgaan met de V&G-risico's die ontstaan door veranderingen, is een proces dat steeds doorgaat. Interne en externe belanghebbenden vinden dit heel belangrijk en zij doen hier dan ook actief aan mee. Na afloop bekijkt de organisatie altijd hoe iets is gegaan, zodat iedereen hiervan kan leren. Verandert er iets en horen daar V&G-risico's bij? Dan communiceert de organisatie dit goed en op tijd naar haar eigen medewerkers en naar buiten. Het beoordelen van de V&G-risico's is de basis voor alle technische veranderingen of veranderingen in de organisatie.

5.5 Thema 4: Samenwerken met externen

Tabel 4 — Externe samenwerking

4	Samenwerken met externen					
	Selecteren en beoordelen opdrachtnemers, stimuleren en sanctioneren van opdrachtnemers, samen werken aan oplossingen					
	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5	
SELECTEREN EN BEOORDELEN	Randvoorwaardelijk	<p>4.1-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om opdrachtnemers te selecteren en te beoordelen op basis van hun V&G-prestaties.</p>	<p>4.1-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze om op basis van V&G-eisen opdrachtnemers te selecteren en te beoordelen. Hierin kijkt men alleen naar eisen van de opdrachtgever of eisen vanuit de wet- en regelgeving.</p>	<p>4.1-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor het selecteren en beoordelen van opdrachtnemers op basis van V&G-eisen. Deze eisen bestaan uit externe eisen (bijv. vanuit de wet) en uit interne V&G-eisen voor gedrag (dus wat de organisatie zelf afspreekt).</p> <p>V&G-afspraken en -eisen die daarvoor geschikt zijn, zijn opgenomen in de formele afspraken met opdrachtnemers.</p>	<p>4.1-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor het selecteren en beoordelen van opdrachtnemers op basis van V&G-eisen. Hierbij gaat het ook om V&G-gedrag.</p>	<p>4.1-R-T5 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor het selecteren en beoordelen van opdrachtnemers op basis van V&G-eisen, vooral gericht op V&G-gedrag.</p>

4		Samenwerken met externen				
		Selecteren en beoordelen opdrachtnemers, stimuleren en sanctioneren van opdrachtnemers, samen werken aan oplossingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
SELECTEREN EN BEOORDELEN OPDRACHTNEMERS	Gedrag	<p>4.1-G-T1 De selectie van opdrachtnemers gebeurt alleen op basis van de laagste prijs.</p> <p>Er wordt niet gekeken naar V&G-prestaties.</p>	<p>4.1-G-T2 De organisatie selecteert opdrachtnemers nauwelijks of niet op basis van V&G-criteria.</p> <p>Oprachtnemers worden beoordeeld op V&G-criteria als dat vanuit de opdrachtgever of wet- en regelgeving verplicht is.</p>	<p>4.1-G-T3 Management en leidinggevende(n) die hiervoor verantwoordelijk zijn, zijn bekend met de V&G-criteria voor het selecteren en beoordelen van opdrachtnemers. De organisatie lijkt soms het aantal beoordelingen belangrijker te vinden dan de kwaliteit van de beoordelingen.</p> <p>Oprachtnemers die steeds weer opnieuw niet aan de V&G-criteria voldoen, worden uitgesloten van werkzaamheden. De organisatie evalueert de resultaten van de beoordelingen. Zij grijpt vervolgens in om de prestaties van de opdrachtnemer te verbeteren.</p>	<p>4.1-G-T4 Alle interne en externe belanghebbenden kennen de V&G-criteria voor het selecteren en beoordelen van opdrachtnemers. Ze werken ook volgens deze criteria.</p> <p>De organisatie deelt actief de resultaten van beoordelingen met medewerkers. Medewerkers delen de positieve en negatieve ervaringen met opdrachtnemers en met elkaar.</p> <p>De organisatie stelt een verbeterplan op met opdrachtnemers als ze niet voldoen aan de V&G-criteria. De vaste werkwijze wordt naar aanleiding van beoordelingsresultaten en/of ontwikkelingen in de markt aangepast als dat nodig is.</p>	<p>4.1-G-T5 De organisatie en de betrokken belanghebbenden selecteren opdrachtnemers. Alle betrokken partijen beoordelen elkaar. Dit proces vindt doorlopend plaats.</p> <p>Alle partijen vinden het proces nuttig. Zij zien dit als een moment om er samen voor te zorgen dat iedereen zich weer meer bewust wordt van V&G.</p> <p>De organisatie maakt de vaste werkwijze samen met interne en externe belanghebbenden. Samen bekijken ze steeds of de vaste werkwijze nog goed werkt. Indien nodig wordt deze aangepast.</p>

4		Samenwerken met externen				
		Selecteren en beoordelen opdrachtnemers, stimuleren en sanctioneren van opdrachtnemers, samen werken aan oplossingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
STIMULEREN EN SANCTIONEREN VAN OPDRACHTNEMERS	Randvoorwaardelijk	<p>4.2-R-T1 Er is geen vaste werkwijze om in te grijpen wanneer opdrachtnemers zich niet aan de V&G-regels houden.</p> <p>De organisatie heeft geen vaste werkwijze om opdrachtnemers aan te moedigen goed V&G-gedrag te laten zien.</p>	<p>4.2-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze om in te grijpen tegen opdrachtnemers als zij zich niet aan de V&G-regels houden.</p> <p>De organisatie heeft geen vaste werkwijze om opdrachtnemers aan te moedigen goed V&G-gedrag te laten zien.</p>	<p>4.2-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om in te grijpen tegen opdrachtnemers als zij zich niet aan de V&G-regels houden.</p> <p>Er is ook een vaste werkwijze om opdrachtnemers aan te moedigen goed V&G-gedrag te laten zien.</p>	<p>4.2-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze om in te grijpen tegen opdrachtnemers die zich regelmatig niet aan de V&G-regels houden. Ook het uitsluiten voor bepaalde werkzaamheden kan hieronder vallen.</p> <p>De organisatie heeft een vaste werkwijze om opdrachtnemers aan te moedigen goed V&G-gedrag te laten zien.</p>	<p>4.2-R-T5 De organisatie heeft een vaste werkwijze om opdrachtnemers aan te moedigen goed V&G-gedrag te laten zien.</p>
	Gedrag	<p>4.2-G-T1 Het maakt de organisatie niets uit of (medewerkers van) opdrachtnemers wel of geen goed V&G-gedrag laten zien. Alleen als het echt fout gaat, grijpt de organisatie op het moment zelf in.</p>	<p>4.2-G-T2 Soms zorgt een beoordeling van opdrachtnemers ervoor dat de organisatie ingrijpt tegen de opdrachtnemer of dat de opdrachtnemer geen werkzaamheden meer mag uitvoeren voor de organisatie.</p>	<p>4.2-G-T3 De organisatie grijpt elke keer consequent in tegen opdrachtnemers op het moment dat zij zich niet aan de V&G-regels houden</p> <p>De organisatie waardeert soms wel en soms niet positief V&G-gedrag van (een medewerker van) een opdrachtnemer. De organisatie ziet en waardeert het als (medewerkers van) opdrachtnemers zich, meer dan echt nodig, aan de V&G-regels houden.</p>	<p>4.2-G-T4 De organisatie grijpt in tegen een opdrachtnemer of besluit hem geen werkzaamheden meer te laten uitvoeren als uit beoordelingen blijkt dat de opdrachtnemer zich vaker niet aan de V&G-regels houdt. De organisatie maakt afspraken met opdrachtnemers die zich onvoldoende aan de V&G-regels houden. Ook maakt de organisatie met die opdrachtnemers een verbeterplan.</p> <p>Medewerkers zijn op de hoogte van gebeurtenissen waaruit blijkt dat (medewerkers van) opdrachtnemers worden gewaardeerd. Ze weten ook waarom de opdrachtnemers werden gewaardeerd. Medewerkers doen ook zelf suggesties voor (medewerkers van)</p>	<p>4.2-G-T5 Het aanmoedigen van opdrachtnemers of het aanspreken op gemaakte afspraken is vanzelfsprekend dagelijks gedrag.</p> <p>Niet alleen de organisatie en de opdrachtnemer moedigen elkaar aan om goed V&G-gedrag te laten zien. Overal in de keten en in de branche wordt goed V&G-gedrag aangemoedigd. Alle belanghebbenden</p>

4		Samenwerken met externen				
		Selecteren en beoordelen opdrachtnemers, stimuleren en sanctioneren van opdrachtnemers, samen werken aan oplossingen				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
SAMEN WERKEN AAN OPLOSSINGEN	Randvoorwaardelijk	4.3-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om met partijen buiten de organisatie samen te werken op het gebied van V&G.	4.3-R-T2 De organisatie heeft nog geen vaste werkwijze om samen te werken met opdrachtnemers op het gebied van V&G.	4.3-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om samen te werken met opdrachtnemers op het gebied van V&G.	4.3-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze om samen te werken op het gebied van V&G met alle belanghebbenden van buiten de organisatie, dus niet alleen met opdrachtnemers.	4.3-R-T5 De organisatie heeft een vaste werkwijze om samen te werken op het gebied van V&G met alle belanghebbenden van buiten de organisatie, dus niet alleen met opdrachtnemers.
	Gedrag	4.3-G-T1 De organisatie werkt niet samen op het gebied van V&G met partijen buiten de organisatie. Ze vindt dat dit haar positie ten opzichte van concurrenten in gevaar kan brengen.	4.3-G-T2 De organisatie werkt soms met opdrachtnemers aan oplossingen op het gebied van V&G. Dit gebeurt vooral na incidenten.	4.3-G-T3 De organisatie bespreekt de belangrijkste V&G-onderwerpen met de belangrijkste opdrachtnemers en maakt daarover gezamenlijke afspraken. Opdrachtnemers komen soms met V&G-problemen en met ideeën om V&G te verbeteren. Het management neemt die serieus.	4.3-G-T4 De organisatie overlegt regelmatig met de belangrijkste belanghebbenden van buiten de organisatie om afspraken te maken over gewenst V&G-gedrag. De organisatie deelt haar kennis en ervaring om het veiligheidsbewustzijn bij medewerkers te verbeteren met opdrachtnemers die nog niet zover zijn.	4.3-G-T5 De organisatie vindt samenwerking in de keten en branche op het gebied van V&G heel belangrijk en is hier dan ook actief mee bezig. De samenwerking richt zich vooral op vernieuwende ideeën om V&G te verbeteren. Medewerkers zijn op de hoogte van dit soort samenwerkingen. Samenwerken met mensen of partijen van buiten de organisatie is vanzelfsprekend dagelijks gedrag.

5.6 Thema: Leren en verbeteren

Tabel 5 — Leren en verbeteren

5		Leren en verbeteren				
		Leercultuur, meldingen, beoordelen V&G in de werkomgeving, interne audits				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
LEERCULTUUR	Randvoorwaardelijk	<p>5.1-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om te leren van wat er fout gaat of juist beter kan op het gebied van V&G.</p>	<p>5.1-R-T2 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om te leren van wat er fout gaat of juist beter kan op het gebied van V&G. De organisatie heeft wel een vaste werkwijze om medewerkers te informeren over ernstige ongevallen.</p>	<p>5.1-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om te leren van wat er fout gaat of juist beter kan op het gebied van V&G. De organisatie verzamelt punten waarvan iedereen kan leren op het gebied van V&G en heeft een vaste werkwijze om hierover te communiceren. De organisatie heeft geen vaste werkwijze om te leren van externen.</p>	<p>5.1-R-T4 De organisatie heeft een flexibele werkwijze om te leren van wat er fout gaat of juist beter kan op het gebied van V&G. De organisatie heeft ook een methode om van externen te leren. De verantwoordelijkheid hiervoor ligt bij die plekken in de organisatie die dit goed kunnen regelen.</p>	<p>5.1-R-T5 De organisatie vindt leren heel belangrijk. Het leren in de organisatie is dan ook volledig onderdeel van de manier waarop het bedrijf wordt geleid. Hierbij gebruikt de organisatie een proces van continu verbeteren. Het leren van externen is onderdeel van dit proces.</p>
	Gedrag	<p>5.1-G-T1 De organisatie deelt bijna geen informatie over dingen die fout of juist goed gaan op het gebied van V&G. De gedachte is: Waarom is leren nodig? We doen gewoon ons werk.</p>	<p>5.1-G-T2 De organisatie lost problemen op nadat ze zijn ontstaan. Verder doet ze hier niets mee.</p>	<p>5.1-G-T3 De organisatie bespreekt regelmatig wat ze gedaan heeft naar aanleiding van ongewenste gebeurtenissen op het gebied van V&G. Maar verder wordt daar nog weinig van geleerd.</p>	<p>5.1-G-T4 De organisatie deelt goede ervaringen en de dingen die ze geleerd heeft op het gebied van V&G met alle interne en externe belanghebbenden. In alle lagen in de organisatie doen medewerkers zelfchecks, zoals een LMRA (laatste minuut risicoanalyse). Alle lagen in de organisatie komen met ideeën om V&G te verbeteren.</p>	<p>5.1-G-T5 De organisatie is duidelijk een lerende organisatie. De geleerde lessen past de organisatie gelijk toe in de praktijk, ook op het gebied van V&G. Zelfchecks zijn onderdeel van het dagelijkse werk in alle lagen van de organisatie. Alle interne en externe belanghebbenden vinden dit heel nuttig.</p>

5		Leren en verbeteren				
		Leercultuur, meldingen, beoordelen V&G in de werkomgeving, interne audits				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
		<p>De organisatie leert niet van andere partijen buiten de organisatie op het gebied van V&G.</p> <p>Er vinden geen verbeteringen plaats naar aanleiding van ongewenste gebeurtenissen op het gebied van V&G.</p>	<p>De organisatie leert nog niet van andere partijen buiten de organisatie op het gebied van V&G. De organisatie communiceert ook niet over ongevallen bij andere partijen.</p> <p>Het is soms te zien dat de organisatie dingen heeft verbeterd naar aanleiding van grote ongewenste gebeurtenissen op het gebied van V&G.</p>	<p>De organisatie leert soms van ongewenste V&G-gebeurtenissen bij andere partijen. Medewerkers geven aan dat ze daarover soms informatie krijgen, maar dat gebeurt niet volgens een vaste werkwijze.</p> <p>Het is te zien dat de organisatie dingen verbetert, omdat ze heeft geleerd van eerdere gebeurtenissen op het gebied van V&G. Vaak komt het initiatief hiervoor vanuit de directie en managers.</p>	<p>Op alle niveaus proberen medewerkers te leren van wat er binnen én buiten de organisatie gebeurt op het gebied van V&G. Medewerkers kunnen hiervan meer voorbeelden geven en ze kunnen aangeven wat ze hiermee hebben gedaan.</p> <p>Het is te zien dat de organisatie dingen verbetert, omdat ze heeft geleerd van eerdere gebeurtenissen op het gebied van V&G. Niet alleen directie en managers, maar ook de medewerkers nemen hiervoor het initiatief.</p>	<p>Iedereen in de organisatie vindt het heel belangrijk om te leren van andere partijen. De organisatie bespreekt regelmatig leerpunten die uit de branche of de keten komen. Deze punten helpen om de hele organisatie en de keten te verbeteren. Medewerkers kunnen hiervan verschillende voorbeelden noemen.</p> <p>De organisatie blijft dagelijks leren. Dit zorgt steeds voor verbeteringen op het gebied van V&G.</p>
MELDINGEN	Randvoorwaardelijk	<p>5.2-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om gebeurtenissen op het gebied van V&G te melden en te registreren.</p>	<p>5.2-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze om ongelukken te melden en te registreren.</p>	<p>5.2-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om alles wat er gebeurt op het gebied van V&G, te melden en te registreren. Hierbij kijkt de organisatie ook naar ideeën om V&G te verbeteren en naar bijna-ongelukken en onveilige situaties.</p>	<p>5.2-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze om alles wat er gebeurt op het gebied van V&G, te melden en te registreren. Het gaat hierbij ook om ideeën om V&G te verbeteren, om bijna-ongelukken en om onveilige situaties, ook die waarbij andere partijen zijn betrokken. Het stimuleren van de meldingen is een onderdeel van deze vaste werkwijze.</p>	<p>5.2-R-T5 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor het melden en registreren van gebeurtenissen en van ideeën om dingen te verbeteren. Het gaat daarbij niet alleen om V&G, maar ook om andere thema's.</p>

5	Leren en verbeteren				
	Leercultuur, meldingen, beoordelen V&G in de werkomgeving, interne audits				
	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
			De organisatie heeft een vaste werkwijze voor het analyseren van incidenten. De analyse richt zich in ieder geval op de directe oorzaken van wat er fout is gegaan.	De organisatie heeft een vaste werkwijze voor het analyseren van gebeurtenissen op het gebied van V&G. De analyse richt zich niet alleen op de directe oorzaken, maar ook op de basisoorzaken van wat er fout gaat op V&G-gebied en op eventuele trends in de gebeurtenissen.	De analyse van gebeurtenissen, gericht op directe oorzaken, basisoorzaken en trends, is een vast onderdeel van de dagelijkse werkprocessen. Alle niveaus worden bij de analyse betrokken. De organisatie gebruikt hierbij ook gegevens uit de keten en de branche.
Gedrag	<p>5.2-G-T1 De algemene houding van de organisatie is: een ongeluk is vervelend, maar hoort er gewoon bij.</p>	<p>5.2-G-T2 De organisatie meldt en registreert ernstige ongelukken. Ze registreert onveilige situaties of bijna-ongelukken niet of nauwelijks.</p> <p>In de praktijk hebben alleen de V&G-verantwoordelijken hier aandacht voor.</p>	<p>5.2-G-T3 De organisatie meldt ongelukken altijd. Ze meldt bijna-ongelukken of onveilige situaties ook, maar dit gebeurt nog niet altijd. Het melden van een idee om V&G te verbeteren gebeurt heel af en toe.</p> <p>De organisatie verspreidt informatie over aantal en inhoud van de meldingen onder de medewerkers. De organisatie voert incidentanalyses uit volgens de daartoe ingerichte vaste werkwijze. Directie en managers nemen hierin hun verantwoordelijkheid.</p>	<p>5.2-G-T4 Er is een open meldcultuur. Interne en soms ook externe belanghebbenden melden actief alle soorten gebeurtenissen rond V&G en ideeën om V&G te verbeteren.</p> <p>Trends in meldingen en wat de organisatie ermee heeft gedaan, worden met de medewerkers besproken. Op alle niveaus in de organisatie vinden medewerkers dit proces nuttig.</p>	<p>5.2-G-T5 Er is een open meldcultuur. Het is volkomen vanzelfsprekend dat medewerkers zich uitspreken of een melding doen als er iets niet goed gaat of als ze zich zorgen maken.</p> <p>De organisatie zorgt ervoor dat externe belanghebbenden actief zijn betrokken bij het melden. Alle belanghebbenden vinden de vaste werkwijze erg nuttig. Ze werken actief samen om te leren van meldingen.</p>

5		Leren en verbeteren				
		Leercultuur, meldingen, beoordelen V&G in de werkomgeving, interne audits				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
BEOORDELEN V&G IN DE WERKOMGEVING	Randvoorwaardelijk	<p>5.3-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze om V&G in de werkomgeving te beoordelen.</p>	<p>5.3-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze om V&G in de werkomgeving te beoordelen. Hierbij gaat de aandacht vooral uit naar het voldoen aan wet- en regelgeving en V&G-eisen van opdrachtgevers.</p>	<p>5.3-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze om V&G in de werkomgeving te beoordelen. Hierbij let men niet alleen op het voldoen aan wet- en regelgeving en eisen van opdrachtgevers, maar is er ook aandacht voor het voldoen aan V&G-eisen die te maken hebben met de eigen specifieke werkomgeving.</p> <p>Onderdeel van de vaste werkwijze is de beoordeling van V&G-gedrag.</p>	<p>5.3-R-T4 Beoordeling van V&G in de werkomgeving is een vast onderdeel van de werkprocessen. Deze beoordeling gebeurt op alle niveaus van de organisatie. Bij de beoordeling kijkt de organisatie ook naar belangrijke opdrachtnemers.</p> <p>De beoordeling is vooral gericht op V&G-gedrag, waarbij vooral het met elkaar voeren van het gesprek daarover belangrijk is.</p>	<p>5.3-R-T5 Beoordeling van V&G in de werkomgeving is een vanzelfsprekend vast onderdeel van een proces van continue verbetering. Daarbij wordt niet alleen gekeken naar V&G, maar ook naar alle andere zaken die van invloed zijn op de organisatie.</p> <p>De beoordeling gaat niet alleen over de eigen organisatie, maar ook over die van externe belanghebbenden. De vaste werkwijze om te beoordelen gaat vooral over omgeving, gedrag en dialoog. Deze beoordelingen vinden continu plaats.</p>
	Gedrag	<p>5.3-G-T1 De organisatie beoordeelt V&G in de werkomgeving niet.</p>	<p>5.3-G-T2 Soms komt er iemand vanuit de organisatie langs om V&G in de werkomgeving te beoordelen.</p> <p>De medewerkers vinden dit lastig of vervelend.</p>	<p>5.3-G-T3 Directie, managers en direct leidinggevenden beoordelen V&G in de werkomgeving.</p> <p>Soms lijkt de organisatie het aantal beoordelingen belangrijker te vinden dan de kwaliteit van de beoordelingen.</p>	<p>5.3-G-T4 De organisatie beoordeelt V&G in de werkomgeving.</p> <p>De beoordelingen worden vooral gezien als iets om van te leren en om te verbeteren.</p>	<p>5.3-G-T5 Zowel medewerkers op alle niveaus in de organisatie als externe belanghebbenden beoordelen regelmatig de werkomgeving.</p> <p>De resultaten van de beoordelingen en trends worden breed gedeeld, ook met de branche, en worden gebruikt om continu te verbeteren.</p>

5	Leren en verbeteren					
	Leercultuur, meldingen, beoordelen V&G in de werkomgeving, interne audits					
	Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5	
		De organisatie lost alleen zaken op die sterk afwijken van de V&G-wetten en -regels.	De organisatie onderzoekt zaken die niet voldoen aan V&G-regels en -afspraken en lost deze op.	De organisatie kijkt niet alleen naar zaken die niet voldoen aan de V&G-regels. Ze let ook op positieve punten en op mogelijke risico's. Medewerkers kunnen aangeven wat ze de belangrijkste uitkomsten vinden van de beoordelingen. Dit wordt gezamenlijk besproken. De organisatie onderzoekt ook trends in de beoordelingen en deelt deze gegevens met de keten. Iedereen denkt en doet actief mee bij dit proces, op alle niveaus in de organisatie.	Ze doen dit ook op andere terreinen dan alleen voor V&G. Dit wordt op eigen initiatief gedaan. Iedereen vindt dit waardevol.	
INTERNE AUDITS	Randvoorwaardelijk	5.4-R-T1 De organisatie heeft geen vaste werkwijze voor interne audits op het gebied van V&G.	5.4-R-T2 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor interne audits. Dit is bedoeld om te kunnen voldoen aan V&G-eisen van buiten de organisatie.	5.4-R-T3 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor interne audits waarbij ook naar V&G-gedrag wordt gekeken. Dit is vooral bedoeld om te kijken in hoeverre wordt voldaan aan de V&G-eisen van de eigen organisatie. Het is zo ingericht dat managers en directie actief deelnemen aan de interne audits.	5.4-R-T4 De organisatie heeft een vaste werkwijze voor interne audits waarbij vooral naar V&G-gedrag wordt gekeken. Dit is vooral bedoeld om te kijken in hoeverre wordt voldaan aan de V&G-eisen en -afspraken van de eigen organisatie. Zowel leidinggevenden als medewerkers nemen actief deel aan de interne audits.	5.4-R-T5 De organisatie heeft een intern auditprogramma. Dit programma is vast onderdeel van een proces van continue verbetering. Het gaat hier om integrale audits. Dat betekent dat de organisatie bij de interne audits niet alleen naar V&G-gedrag kijkt, maar ook naar andere gedragsaspecten. Bovendien gaat het hier niet alleen om de eigen organisatie, maar ook om die van externe belanghebbenden.

Safety Culture Ladder 2.0:2023

5		Leren en verbeteren				
		Leercultuur, meldingen, beoordelen V&G in de werkomgeving, interne audits				
		Trede 1	Trede 2	Trede 3	Trede 4	Trede 5
	Gedrag	<p>5.4-G-T1 De organisatie voert geen audits uit voor V&G.</p>	<p>5.4-G-T2 Medewerkers geven aan dat er af en toe iemand een interne audit komt doen. Ze vinden dit een verstoring van het werk en geven aan dat het niet veel oplevert.</p>	<p>5.4-G-T3 Medewerkers geven aan dat er regelmatig iemand interne audits komt doen. Directie en managers zijn hierbij betrokken. De medewerkers weten niet altijd precies wat het doel van de audits is en wat de resultaten zijn.</p>	<p>5.4-G-T4 Medewerkers vinden interne audits een belangrijke manier om met elkaar in gesprek te zijn over V&G en om ervan te leren. Iedereen doet actief mee bij het uitvoeren van interne audits, op alle niveaus in de organisatie.</p>	<p>5.4-G-T5 Interne audits zijn een vanzelfsprekend onderdeel van de manier waarop de bedrijfsprocessen zijn ingericht. Alle belanghebbenden vinden de interne audits zeer waardevol. De organisatie voert de interne audits uit in samenwerking met externe belanghebbenden.</p>

Bijlage A (informatief)

Referentietabel tussen SCL 1.0 en SCL 2.0

Bij het opstellen van SCL 2.0 is het uitgangspunt geweest om de essentie van de eerste editie van de SCL te behouden. Om na te gaan of alle belangrijke elementen uit de eerste editie zijn opgenomen in SCL 2,0, is een referentietabel opgesteld. Hierin is voor elk onderdeel uit de eerste editie van de SCL weergegeven onder welk thema/subthema van SCL 2.0 dit is ondergebracht. Ook is inzichtelijk gemaakt welke onderdelen niet zijn overgenomen, bijvoorbeeld omdat deze te specifiek waren voor de spoorsector.

Omdat de formuleringen in SCL 2.0 algemener van aard zijn, geeft de tabel slechts indicatief weer hoe de link tussen de eerste editie van de SCL en SCL 2.0 kan worden gelegd.

Hierna is in de tabellen per bedrijfskarakteristiek van SCL 1.0 het nummer uit SCL 2.0 aangegeven.

Tabel A.1 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Managementinteresse

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
1. Leiderschap en betrokkenheid							
1.1 Managementinteresse							
T2	T2-1.1.1 De directie overlegt regelmatig met (operationele) medewerkers over het V&G-beleid naar aanleiding van (potentieel) ernstige ongevallen.	1.3-G-T2					
T3	T3-1.1.1 De directie bespreekt regelmatig doelstellingen, speerpunten, voortgang en resultaten van V&G met managers.	1.1-G-T2					
	T3-1.1.2a De directie bespreekt regelmatig met een adviserend orgaan van (operationele) medewerkers het V&G-beleid.	-	-	-	-	-	Het gedachtegoed zit in Beleid en leiderschap.
	T3-1.1.2b Het adviserend orgaan draagt bij aan de verbetering van gewenst V&G-gedrag. Dit adviserend orgaan richt zich vooral op het realiseren van concrete V&G-verbeteracties.	-	-	-	-	-	Het gedachtegoed zit in Beleid en leiderschap.
	T3-1.1.3a Het management organiseert V&G-overleg en bespreekt op alle niveaus V&G-kwesties met (operationele) medewerkers.	1.1-G-T3 1.3-G-T3					
	T3-1.1.3b Het overleg vindt plaats volgens een afgesproken en vastgelegde regelmaat.	1.3-G-T3					
	T3-1.1.3c In het overleg komen in ieder geval aan de orde: V&G-gedragsdoelstellingen, behaalde resultaten, (ernstige) ongevallen en knelpunten.	1.3-G-T3				5.1-G-T3	
T4	T4-1.1.1a De directie heeft bijeenkomsten met vertegenwoordigers van de branche.	1.3-G-T4			4.3-G-T3 4.3-G-T4		
	T4-1.1.1b De directie bespreekt in ieder geval ongevallen en V&G-gedragsonderwerpen met de branche.	1.3-G-T4					
	T4-1.1.2a De directie overlegt regelmatig met (operationele) medewerkers over V&G.	1.3-G-T3 1.3-G-T4				5.1-G-T3 5.1-G-T4	
	T4-1.1.2b Het overleg met (operationele) medewerkers omvat in ieder geval V&G-incidenten en V&G-gedragsonderwerpen.	1.3-G-T3 1.3-G-T4				5.1-G-T3 5.1-G-T4	
	T4-1.1.3 Elke manager neemt regelmatig actief deel aan een V&G-overlegmoment van (operationele) medewerkers.	1.3-G-T4					
T5	T5-1.1.1 De directie integreert haar V&G-beleid met die van alle (in)direct betrokken partijen waarmee structureel wordt samengewerkt.	1.1-R-T5			4.3-R-T4 4.3-R-T5 4.3-G-T4 4.3-G-T5		
	T5-1.1.2 Het uitvoerend management gebruikt in projecten geïntegreerde V&G-plannen.			3.1-R-T5 3.3-R-T5 3.1-G-T4 3.1-G-T5 3.3-G-T4 3.3-G-T5			

Tabel A.2 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Medewerkersbetrokkenheid

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
1. Leiderschap en betrokkenheid							
1.2 Medewerkersbetrokkenheid							
T2	T2-1.2.2 De directie heeft regels beschikbaar voor gewenst V&G-gedrag ingevoerd.	1.4-O-T2					
	T2-1.2.3 Het management controleert steekproefsgewijs, meestal na een ernstig ongeval, of medewerkers zich houden aan de regels.	1.5-G-T2					
	T2-1.2.4 (Operationele) medewerkers passen een risicobeoordeling toe kort voor aanvang van hun werkzaamheden.					5.1-G-T4	
T3	T3-1.2.4 De directie voert regelmatig acties uit, gericht op het bereiken van gewenst (persoonlijk) V&G-gedrag	1.5-G-T3					
	T3-1.2.5 Het management voert gerichte gedragsobservaties uit.					5.3-G-T3	
	T3-1.2.6 (Operationele) medewerkers melden geconstateerde risico's na het toepassen van een risicobeoordeling kort voor aanvang van hun werkzaamheden.					5.2-G-T3	
	T3-1.2.7 (Operationele) medewerkers evalueren met hun managers regelmatig V&G in de praktijk.					5.1-G-T3 5.1-G-T4	
T4	T4-1.2.4 Het management daagt (operationele) medewerkers continu uit om verbeterideeën aan te dragen en faciliteert dit.					5.1-G-T4	
	T4-1.2.5 Het management betreft medewerkers actief bij observaties.					5.3-G-T4	
	T4-1.2.6 (Operationele) medewerkers nemen zelf verantwoordelijkheid voor hun eigen veiligheid en gezondheid en die van anderen.	1.5-G-T4	2.1-G-T4				
	T4-1.2.7 (Operationele) medewerkers bespreken rapportages over V&G-gedrag en -naleving met elkaar.		2.1-G-T4				
T5	T5-1.2.3 (Operationele) medewerkers wisselen leerpunten, kennis en ervaringen (best practices) onderling uit.					5.1-G-T4	
	T5-1.2.4 (Operationele) medewerkers evalueren zelf de V&G-(gedrags)aspecten van de uitgevoerde activiteiten en melden eventuele problemen of knelpunten.					5.1-G-T4	
	T5-1.2.5 (Operationele) medewerkers hebben in de eigen werkomgeving collega's als V&G-aanspreekpunten aangewezen.					1.2-G-T5	

Tabel A.3 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Prestatiebeloning

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
1. Leiderschap en betrokkenheid							
1.3 Prestatiebeloning							
T2	T2-1.3.5a De directie heeft een beleid ingevoerd voor sanctioneren van ongewenst V&G-gedrag.	1.4-O-T2					
	T2-1.3.5b Management past sancties consequent toe conform het formele beleid.	1.4-G-T3					
T3	T3-1.3.8a De directie past een beloningssysteem toe voor medewerkers op basis van hun persoonlijke V&G-prestaties.	1.4-R verschillende treden					'Waarderings-' i.p.v. 'beloningsbeleid'. Heeft een bredere betekenis. Focus: positief stimuleren van gewenst gedrag, de wijze waarop is aan de organisatie.
	T3-1.3.8b De directie weegt bij promoties de V&G-prestaties mee.	-	-	-	-	-	Is onderdeel van het waarderingsbeleid.
	T3-1.3.9a De directie past een systeem toe voor de beoordeling van de beste V&G-prestatie.	1.4-R-T3 1.4-G-T3					Is onderdeel van het waarderingsbeleid. Zit ook in 2.3 'Randvoorwaardelijk en gedrag', over alle treden.
	T3-1.3.9b De directie past een beloningssysteem toe voor het beste V&G-verbeteridee.	1.4-R-T3 1.4-G-T3					Is onderdeel van het waarderingsbeleid. Zit ook in 2.3 'Randvoorwaardelijk en gedrag', over alle treden.
	T3-1.3.10a Het management beschikt over een registratiesysteem voor overtredingen van gedragsregels.	1.4-R-T3					
	T3-1.3.10b Het management gebruikt deze registraties als input voor beoordelings- en/of functioneringsgesprekken.		2.3-G-T3				
	T3-1.3.10c Het management beschikt over procedures voor het nemen van maatregelen.	1.4-R-T3 1.4-R-T4					
T4	T4-1.3.8 De directie past een beloningssysteem toe voor opdrachtnemers voor bijzondere V&G-prestaties.				4.1-G-T5		
T5	T5-1.3.6 De directie heeft V&G geïntegreerd in de beoordelings- en beloningssystemen van het bedrijf. Er is geen verschil meer tussen eigen personeel en die van (onder)opdrachtnemers.	1.4-R-T5					

Tabel A.4 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Veroorzakers ongevallen

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
2. Beleid en strategie							
2.4 Veroorzakers ongevallen							
T2	T2-2.4.6 De directie kent het V&G-gedrag dat de oorzaak is geweest van (potentieel) ernstige ongevallen en heeft een plan van aanpak om dit ongewenst V&G-gedrag tegen te gaan.	1.4-G-T3					Dit komt ook terug op andere plaatsen en is niet alleen gekoppeld aan 1.4-G-T3.
T3	T3-2.4.11a De directie heeft het voor het bedrijf meest gewenste V&G-gedrag gedefinieerd en uitgesproken.	1.4-G-T3					
	T3-2.4.11b De directie heeft de stappen om te komen tot het gewenste V&G-gedrag op systematische wijze in kaart gebracht en vastgelegd in lange termijn doelstellingen.	1.1-R-T3					
	T3-2.4.12 De directie heeft het managen van V&G-gedrag geïntegreerd in de jaarplannen.	1.1-R-T3					
T4	T4-2.4.9 De directie heeft de langetermijndoelstellingen voor V&G-gedrag uitgewerkt in een strategisch (meerjaren)bedrijfsactieplan.	1.1-R-T3					
	T4-2.4.10 Het strategisch bedrijfsplan voor V&G-gedrag omvat ook doelstellingen voor opdrachtnemers.	1.1-R-T4					
	T4-2.4.11 De directie laat regelmatig metingen uitvoeren van het V&G-bewustzijn.					5.3-R-T3 5.3-G-T3	
T5	T5-2.4.7 De directie stimuleert en neemt initiatief voor branchebrede programma's om V&G-bewustzijn continu te meten en te verbeteren.				4.3-R-T4 4.3-G-T4		
	T5-2.4.8 Alle managementniveaus van de organisatie managen actief V&G-gedrag.	1.1-G-T5					
	T5-2.4.9 (Operationele) medewerkers spreken regelmatig elkaar, managers of andere personen aan op risicovol gedrag en het niet toepassen van de juiste beheersmaatregelen.	1.4-G-T4					

Tabel A.5 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Winstgevendheid en continuïteit

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
2. Beleid en strategie							
2.5 Winstgevendheid en continuïteit							
T2	T2-2.5.7a De directie heeft V&G-risico's die de continuïteit van het bedrijf in gevaar brengen, geïdentificeerd, afgedekt en gecommuniceerd naar het management.			3.2-G-T3			
	T2-2.5.7b De directie heeft een plan om deze risico's te beheersen.			3.2-G-T3			
T3	T3-2.5.13 Het management heeft de in een jaarplan opgenomen V&G-activiteiten voorzien van bijbehorende budgetten.	1.1-R-T3					
	T3-2.5.14a Het management escaleert naar de directie als blijkt dat V&G niet gegarandeerd kan worden binnen het gemandateerde budget.	-	-	-	-	-	Bewuste keuze om dit eruit te laten, omdat het beschrijft hoe iets moet gebeuren.
	T3-2.5.14b De directie neemt maatregelen om V&G-problemen op te lossen.	1.5-G-T3					
T4	T4-2.5.12 De directie ontvangt gevraagd en ongevraagd analyses en rapportage over belangrijke V&G-zaken.					5.1-G-T4	
	T4-2.5.13a Het management plant de V&G-activiteiten proactief op basis van een kosten-batenanalyse.	1.1-G-T4					
	T4-2.5.13b Het management neemt in aanbiedingen de benodigde V&G-voorzieningen en de daarbij behorende kosten zichtbaar op.	-	-	-	-	-	Bewuste keuze om het niet op deze manier op te nemen. Het onderwerp zit in zijn algemeenheid in thema 3 en 4.
	T4-2.5.14 Management beschikt over voldoende mandaat en regelruimte om V&G-problemen zelfstandig op te lossen.		2.1-G-T4				
T5	T5-2.5.10 De directie schrijft maatregelen voor met het hoogste V&G-niveau en investeert om werkmethoden steeds veiliger en gezonder te maken.	1.1-R-T4		3.2-R-T4			
	T5-2.5.11 De directie heeft V&G geïntegreerd in alle primaire bedrijfsprocessen.			3			Het onderwerp is opgenomen in thema 3.
	T5-2.5.12 (Operationele) medewerkers denken zelf na over de juiste maatregelen en kunnen zelf acties nemen om het hoogst passende V&G-niveau te garanderen.		2.1-G-T4 2.1-G-T5	3.4-G-T5		5.1-G-T4	

Tabel A.6 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Opdrachtnemer

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
3. Organisatie en opdrachtnemers							
3.6 Opdrachtnemers							
T2	T2-3.6.8 Het management gebruikt actuele V&G-prestaties als uitsluitingscriteria voor opdrachtnemers.				4.1-R-T2 4.1-G-T2 4.1-R-T3 4.1-G-T3		
	T2-3.6.9 Het management toetst de actuele V&G-prestaties van opdrachtnemers regelmatig en systematisch tegen heldere criteria.				4.1-G-T3		
T3	T3-3.6.15 Het management stemt het eigen V&G-managementsysteem af met dat van de meest bepalende opdrachtnemers.			3.3-G-T4	4.1-G-T4		
	T3-3.6.16 Het management selecteert opdrachtnemers op basis van een formele selectieprocedure.				4.1-R-T3 4.1-G-T3		
	T3-3.6.17a Het management neemt de relevante V&G-afspraken en -eisen in de contracten met opdrachtnemers op.				4.1-R-T3 4.1-G-T3		
	T3-3.6.17b Het management stelt dezelfde V&G-eisen aan opdrachtnemers als binnen het eigen bedrijf.				4		Dit is opgenomen in thema 4.
	T3-3.6.18 Het management borgt dat ((operationele) medewerkers van) opdrachtnemers die niet aan de regels voldoen, worden uitgesloten van werkzaamheden.				4.2-G-T3		
T4	T4-3.6.15 Het management heeft regelmatig overleg met de meest bepalende opdrachtnemers op alle relevante niveaus binnen het bedrijf. Daarin worden acties vastgesteld gericht op gewenst V&G-gedrag.				4.1-G-T4		
	T4-3.6.16 Het management past V&G gedragsbeoordeling toe bij de selectie van opdrachtnemers en de beoordeling van opdrachtnemers.				4.1		Zit in zijn algemeenheid in 4.1, verschillende treden.
	T4-3.6.17 Het management volgt de door opdrachtnemers aangedragen knelpunten en verbeteringen planmatig op.				4.1-G-T4		
T5	T5-3.6.13 De directie heeft een hechte, langdurige relatie met haar strategische partners, waarbij V&G-middelen, -kennis, en -capaciteiten met elkaar zijn geïntegreerd.				4.3-G-T5 4.3-R-T5		
	T5-3.6.14 Het management neemt gezamenlijk met opdrachtgevers en opdrachtnemers initiatieven ter verbetering van V&G.				4.1-G-T5		
	T5-3.6.15 Het management heeft de activiteiten van de meest bepalende opdrachtgevers en opdrachtnemers in het eigen V&G-managementsysteem geïntegreerd.	-	-	-	-	-	Niet iedere organisatie heeft opdrachtgevers. Huidige formulering is onduidelijk.

Tabel A.7 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Competentie en training

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
3. Organisatie en opdrachtnemers							
3.7 Competentie en training							
T2	T2-3.7.10 Het management heeft een budget voor standaard-V&G-opleidingen en bijscholingen.		2.2-G, T2 en hoger				Algemeen onder thema 2.
	T2-3.7.11 Het management zorgt ervoor dat (operationele) medewerkers beschikken over de door de opdrachtgevers verplicht gestelde trainingen.		2.2-R-T2				
T3	T3-3.7.19a Het management heeft voor elke functie en relevante rollen de V&G-competentie-eisen vastgelegd.		2.2-R-T3				
	T3-3.7.19b Het management heeft per medewerker vastgelegd in welke mate deze aan de V&G-competenties van de functie voldoet.		2.3-R-T3				
	T3-3.7.20a Het management voert regelmatig praktijkbeoordelingen uit.					5	Huidige formulering is onduidelijk. Is benoemd onder thema 5.
	T3-3.7.20b Het management betreft V&G-deskundigen bij de praktijkbeoordelingen.					5.3-G-vanaf T3	Huidige formulering is onduidelijk.
T4	T4-3.7.18a Het management gebruikt V&G-prestaties als een belangrijk onderdeel bij de regelmatige beoordeling van competenties.		2.3-G-T3 2.3-G-T4				
	T4-3.7.18b Het management zorgt ervoor dat op basis van deze beoordeling persoonlijke ontwikkelplannen worden opgesteld en bewaakt.		2.3-G-T4				De formulering is algemeen opgenomen in thema 2.
	T4-3.7.19a Het management past 'train the trainer'-concepten toe en heeft de interne trainers en coaches schriftelijk aangewezen.	-					'Hoe' iets moet gebeuren.
	T4-3.7.19b Het management heeft de competentie-eisen van trainers en coaches vastgelegd.					5.1-G-T4	'Hoe' iets moet gebeuren.
	T4-3.7.20 Het management past een systeem toe om de niet-eigen (operationele) medewerkers te beoordelen op V&G en stelt waar nodig opleidings- of ontwikkelplannen op.		2.3-G-T4				Gedachtegoed zit in 2.3.
	T4-3.7.21 (Operationele) medewerkers zijn actief betrokken in het ontwikkelen en uitvoeren van opleidingen en trainingen.		2.1-G-T5			5.1-G-T4	
T5	T5-3.7.16 De directie heeft voor elke functie specifieke V&G-competenties opgenomen.		2.2-R-T4				
	T5-3.7.17 (Operationele) medewerkers nemen actief deel in het vaststellen van de V&G-competenties van (hun) functies.		2.2-R-T5 2.2-G-T5				
	T5-3.7.18 Het management werkt samen met de branche om V&G-competenties te ontwikkelen en gewenst V&G-gedrag te bevorderen.		2.2-R-T5 2.2-G-T5		4.3-G-T4 4.3-G-T5		Niet letterlijk opgenomen.
	T5-3.7.19 (Operationele) medewerkers beoordelen periodiek zelf hun V&G-prestaties als input voor het gesprek met de manager over persoonlijke ontwikkeling.						Zit voldoende in thema 2 (2.2 en 2.3 vanaf trede 4).

Tabel A.8 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Afdeling V&G

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
3. Organisatie en opdrachtnemers							
3.8 Afdeling V&G							
T2	T2-3.8.12a De directie heeft de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de V&G-afdeling en de V&G-functionarissen gedocumenteerd.		2.1-R- T2 en volgend				
	T2-3.8.12b De V&G-afdeling rapporteert aan het management over (potentieel) ernstige ongevallen en het voldoen aan wet- en regelgeving.	1.3-G-T2				5.2	Valt onder 'communicatie' zoals in thema 1.3 en 5.2.
T3	T3-3.8.21 De manager van de V&G-afdeling informeert de directie direct over V&G-prestaties en resultaten.	1.3-G-T3				5.3	Valt onder 'communicatie' zoals in thema 1.3 en 5.2.
	T3-3.8.22a Het management heeft de competenties van alle V&G-functionarissen vastgelegd.		2.1-R/2.2-R				
	T3-3.8.22b Alle V&G-functionarissen zijn deskundig.		2.1-R/2.2-R				
	T3-3.8.23 De V&G-afdeling doet een gedegen analyse op basis van in rapportages benoemde knelpunten en doet aanbevelingen ter verbetering.		2.2-R 2.2-G			5.1-R-T3	
T4	T4-3.8.22a De afdeling V&G onderzoekt en rapporteert over de effectiviteit van het V&G-systeem.		2.2-R 2.2-G			5	Niet letterlijk opgenomen.
	T4-3.8.22b De afdeling V&G onderzoekt en rapporteert over de kwaliteit van bestaande V&G-activiteiten.		2.2-R 2.2-G			5	Niet letterlijk opgenomen.
	T4-3.8.22c De afdeling V&G onderzoekt en rapporteert over voorstellen om gewenst V&G-gedrag te verbeteren.					5	Niet letterlijk opgenomen.
	T4-3.8.23 Het management betreft V&G-specialisten actief in alle processen van de bedrijfsvoering.	-	-	-	-	-	Bewust niet opgenomen. Het zegt 'hoe' iets moet gebeuren.
	T4-3.8.24 V&G-specialisten besteden een belangrijk deel van hun tijd aan het ontwikkelen van veiligheidsbewustzijn bij eigen management en dat van opdrachtnemers.	-	-	-	-	-	Bewust niet opgenomen. Het zegt 'hoe' iets moet gebeuren.
T5	T5-3.8.20 De V&G-afdeling richt zich op de bedrijfsstrategie, verbeterinitiatieven en innovatie van de V&G-bedrijfsvoering en -producten.	-	-	-	-	-	Bewust niet opgenomen. Het zegt 'hoe' iets moet gebeuren.
	T5-3.8.21 De V&G-afdeling communiceert structureel met de branche over V&G en in het bijzonder V&G-gedrag.				4.3-G-T5	5.2-R-T5	Niet letterlijk opgenomen, wel impliciet benoemd.

Tabel A.9 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Werkplanning

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
4. Werkplek en procedures							
4.9 Werkplanning							
T2	T2-4.9.13a Het management heeft voor projecten een V&G-plan gemaakt.			3.3-R-T2			
	T2-4.9.13b Het management past het V&G-plan in de praktijk toe en houdt het waar nodig actueel.			3.3-G-T2			
T3	T3-4.9.24a Het management heeft richtlijnen en templates voor het opstellen van V&G-plannen.			3.3-R-T3			
	T3-4.9.24b De V&G-plannen worden op basis van een plan-/risicoanalyse opgesteld.			3.3-R-T3			
	T3-4.9.24c De plan-/risicoanalyses worden effectief naar (operationele) medewerkers gecommuniceerd.			3.3-G-T4			
	T3-4.9.25a Het management houdt V&G-plannen actueel op basis van risicoanalyses en voorvallen gedurende de dagelijkse praktijk.			3.3-R-T4			
	T3-4.9.25b Het management communiceert de wijzigingen in de V&G-plannen effectief naar (operationele) medewerkers.			3.3-G-T4			
T4	T4-4.9.25a Het management stemt het opstellen van V&G-plannen af met betrokken partijen.			3.3-G-T4			
	T4-4.9.25b Afwijkingen op de plannen worden met alle (in)direct betrokken partijen afgestemd.			3.3-G-T4			
	T4-4.9.25c Regelmatig wordt het proces van het opstellen en actualiseren van V&G-plannen met betrokken partijen geëvalueerd.			3.3-G-T4			
	T4-4.9.26 Het management organiseert formele startwerkbeprekingen waar V&G-kritieke activiteiten met bepalende (in)direct betrokken partijen worden besproken.			3.3-G-T4			
	T4-4.9.27 Het management beoordeelt aantoonbaar en tijdig de kwaliteit van aangeleverde of aan te leveren V&G-documenten.			3.3-G-T4			
	T4-4.9.28 Het management heeft regelmatig werkoverstijgend overleg over veiligheidsbewustzijn op het project met bepalende (in)direct betrokken partijen.				4		Meer algemeen geformuleerd.
T5	T5-4.9.22 Het management deelt zijn best practices met betrekking tot V&G-plannen en -activiteiten met de partijen uit de branche.			3.3-G-T4			
	T5-4.9.23 Het management voert stelselmatig en systematisch werkevaluaties uit met alle betrokken branchepartijen, gericht op verbetering van de onderlinge V&G-samenwerking op het project.				4		Meer algemeen geformuleerd.

Tabel A.10 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Werkplekveiligheid

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
4. Werkplek en procedures							
4.10 Werkplekveiligheid							
T2	T2-4.10.14 Het management heeft een standaardset aan V&G-activiteiten gedefinieerd voor werkomgevingen.			3.3-R-T2			
T3	T3-4.10.26 Het management stemt de standaardset aan V&G-maatregelen voor de werkomgeving af op de specifieke werksituatie en vult deze waar nodig aan.			3.3-R-T4			
	T3-4.10.27 Het management past de standaardset aan V&G-activiteiten aan naar aanleiding van ernstige voorvallen en of nieuw gesignaleerde risico's in de praktijk.			3.3-R-T3			
	T3-4.10.28 Management beoordeelt projecten onder andere op orde en netheid werkomgevingen, uitvoering, middelen en het consequent toepassen van maatregelen voortkomend uit eerdere risicoanalyses.					5.3-G-T3	
T4	T4-4.10.29a (Operationele) medewerkers zijn bekend met de risico's en beheersmaatregelen van hun werkzaamheden, hun werkomgeving en hun werkmiddelen (materieel, materialen en procedures).			3.3-G-T4			
	T4-4.10.29b (Operationele) medewerkers handelen overeenkomstig de risico's en passen de juiste beheersmaatregelen toe.			3.3-G-T4			
	T4-4.10.30a Het management ziet toe op naleving van een standaardset aan V&G-activiteiten voor elke werkomgeving door opdrachtnemers.				4	5	Komt op een aantal plekken terug onder de thema's 4 en 5.
	T4-4.10.30b Het management neemt direct en zonder uitzondering corrigerende acties richting opdrachtnemers als deze zich niet houden aan de minimale V&G-activiteiten.				4.2-G-T3		
	T4-4.10.31 Het management ziet erop toe dat bij alle projecten V&G-risico's voor de omgeving structureel worden beheerst.					5.3-G-T4	
T5	T5-4.10.24 Het management beoordeelt systematisch met branchepartijen de effectiviteit van bestaande methoden en technieken voor bewust veilig werken aan de hand van evaluatierapporten.					4.1-G-T4 4.1-G-T5	5.3-R-T5
	T5-4.10.25 Het management past regelmatig nieuwe methoden, middelen en technieken toe voor veilig(er) en gezond(er) werken.					4.3-G-T4 4.3-G-T5	

Tabel A.11 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Procedures

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
4. Werkplek en procedures							
4.11 Procedures							
T2	T2-4.11.15a Het management heeft de V&G-eisen van opdrachtgevers vertaald in bedrijfsprocedures.				4.3-R		Vanaf trede 3.
	T2-4.11.15b Het management toetst regelmatig of deze procedures worden toegepast.				4.3-R		Vanaf trede 3.
	T2-4.11.16 Het management heeft alle V&G-procedures zodanig ontsloten dat ze in elke werkomgeving voor (operationele) medewerkers toegankelijk zijn.			3.3-G-T3			
T3	T3-4.11.29 Het management heeft alle V&G-procedures afgestemd op de gebruikssituatie, het vermogen en de taalvaardigheid van de (operationele) medewerkers.			3.3-G-T3			
	T3-4.11.30 Het management heeft in alle V&G-opleidingsprogramma's de relevante procedures verwerkt.		2.2-R-T3 en hoger	3.3-R-T5			
	T3-4.11.31 Het management laat regelmatig de naleving van procedures onderzoeken.					5.3-G-T3	
T4	T4-4.11.32 (Operationele) medewerkers worden betrokken bij het opstellen, aanpassen en invoeren van procedures en best practices.					5.1-G-T4	
	T4-4.11.33 Het management hanteert een systematiek van afwijken van de regels, die in ieder geval borgt dat afwijkingen geautoriseerd zijn.			3.5-G-T3 3.5-G-T4			
	T4-4.11.34a Het management stimuleert continue verbetering van best practices.					5.1-G-T4	
	T4-4.11.34b Het management checkt de uitvoerbaarheid van alle best practices voor invoering.					5.3-G-T4	
T5	T5-4.11.26 Het management overlegt regelmatig met de branche over belangrijke V&G-procedures.					5.1-G-T5	
	T5-4.11.27 (Operationele) medewerkers doen zelf verbetervoorstellen voor V&G-procedures en zijn betrokken bij de uitwerking ervan.					5.1-G-T4	

Tabel A.12 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Melding van incidenten

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Afwijkingen en communicatie							
5.12 Melding van incidenten							
T2	T2-5.12.17 Het management meldt en registreert alle (potentieel) ernstige ongevallen en procesverstoringen.					5.2-R-T3	
T3	T3-5.12.32 Het management meldt en registreert alle ongevallen en procesverstoringen.					5.2-R-T3	
	T3-5.12.33 Het management registreert en rapporteert alle (potentieel) ernstige ongevallen van opdrachtnemers.					5.2-R-T4	
T4	T4-5.12.35a (Operationele) medewerkers melden zelf de eigen incidenten en die van hun collega's.					5.2-G-T4	
	T4-5.12.35b (Operationele) medewerkers melden zelf incidenten van andere bij het project betrokken partijen.					5.2-G-T4	
	T4-5.12.36a Het management neemt alle informatie over incidenten gestructureerd in een informatiesysteem op, ook die van externe partijen.					5.2-R-T4	
	T4-5.12.36b Het management informeert degenen die incidenten hebben gemeld over de registratie en de afhandeling ervan.					5.2-G-T4 5.1-G-T4	
T5	T5-5.12.28 (Operationele) medewerkers dragen oplossingen aan bij het melden en registreren van incidenten, inclusief die van opdrachtgevers en opdrachtnemers.					5.1-R-T4 5.1-R-T5	
	T5-5.12.29a De directie informeert de branche over incidenten met een hoog risico via het incidenteninformatiesysteem.					5.1-G-T5 5.1-R-T5	
	T5-5.12.29b Het management hanteert criteria uit de branche voor hoog risico, die transparant en effectief zijn.						Het leren van wat buiten de organisatie plaatsvindt, is in andere thema's opgenomen.

Tabel A.13 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Onderzoek van incidenten

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Onderzoek van incidenten							
5.13 Onderzoek van incidenten							
T2	T2-5.13.18a Het management onderzoekt alle (potentieel) ernstige ongevallen op directe oorzaken.					5.2-R-T3	
	T2-5.13.18b Een onderzoek wordt afgerond binnen uiterlijk zes weken na het ongeval.	-	-	-	-	-	Bewust gekozen om deze formulering niet over te nemen, is erg gerelateerd aan 'spoor'.
	T2-5.13.18c Onderzoeksrapporten worden bewaard.	-	-	-	-	-	Bewust gekozen om deze formulering niet over te nemen.
	T2-5.13.19 Er zijn procedures beschikbaar voor het onderzoeken van (potentieel) ernstige ongevallen.					5.2-R-T3	
T3	T3-5.13.34 Het management onderzoekt alle ongevallen op basisoorzaken.					5.2-R-T4	
	T3-5.13.35 Er zijn procedures beschikbaar voor het onderzoeken van ongevallen.					5.2-R-T3	
T4	T4-5.13.37a Het management onderzoekt een substantieel aantal incidenten.					5.2-R-T4	
	T4-5.13.37b Het management betreft (operationele) medewerkers bij het onderzoek.					5.2-R-T4 5.2-G-T4	
	T4-5.13.38 Het management onderzoekt alle (potentieel) ernstige ongevallen van opdrachtnemers.					5.2-G-T4	
	T4-5.13.39a Het management past een vaste systematiek van onderzoek toe.					5.2-R-T3 5.2-R-T4	
	T4-5.13.39b Het management ontvangt regelmatig rapportages over de voortgang van onderzoek van incidenten.					5.2-G-T4	
T5	T5-5.13.30a Het management onderzoekt alle incidenten op basisoorzaken, inclusief die van opdrachtgevers en opdrachtnemers.					5.1-R-T5 5.1-G-T5	
	T5-5.13.30b Het management maakt gebruik van onderzoeken van externe incidenten.					5.1-R-T5 5.1-G-T5	

Tabel A.14 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Opvolging van incidenten

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Afwijkingen en communicatie							
5.14 Opvolging van incidenten							
T2	T2-5.14.20 Managers bespreken alle (potentieel) ernstige ongevallen en genomen maatregelen binnen een redelijke termijn met hun (operationele) medewerkers.					5.2-G-T3	
	T2-5.14.21a De directie neemt bij alle (potentieel) ernstige ongevallen direct maatregelen.					5.1-G-T2	
	T2-5.14.21b De directie ontvangt rapportages van alle (potentieel) ernstige ongevallen en neemt corrigerende maatregelen.					5.1-G-T2	
	T2-5.14.22 De directie informeert direct na elk ernstig ongeval de betrokkenen over het ongeval, de oorzaak en de genomen maatregelen.					5.1-R-T2	
	T2-5.14.23 Management participeert actief in de communicatie met derden die aanzienlijke materiële schades hebben geleden.	-	-	-	-	-	Het zegt 'hoe' iets moet gebeuren.
T3	T3-5.14.36 Het management neemt corrigerende maatregelen op basis van onderzoek van ongevallen.					5.1-R-T3	
	T3-5.14.37 Het management informeert (operationele) medewerkers over ongevallen en de genomen maatregelen.					5.1-G-T3 5.2-G-T3	
T4	T4-5.14.40a (Operationele) medewerkers zijn actief betrokken bij V&G. V&G-knelpunten en gewenste verbeteringen worden door (operationele) medewerkers zelf doorgegeven.					5.1-R-T4 5.1-G-T4	
	T4-5.14.40b De (operationele) medewerkers krijgen terugkoppeling over geplande V&G-acties en hun voortgang.					5.1-G-T3 5.2-G-T3	
	T4-5.14.40c Acties en voortgang worden planmatig opgevolgd.					5.1-R-T4 5.1-G-T4	
	T4-5.14.41a Het management neemt corrigerende maatregelen op basis van onderzoek van incidenten.					5.1G-T3 5.2-G-T3	
	T4-5.14.41b Het management evalueert genomen acties formeel op effectiviteit.					5.1-R-T4	
	T4-5.14.42a Het management hanteert een formele procedure voor opvang en begeleiding van slachtoffers.	-	-	-	-	-	Deze formulering is niet overgenomen.
	T4-5.14.42b Het management hanteert een procedure voor opvang en (psychische) begeleiding van directe collega's die een traumatische ervaring hebben opgedaan.	-	-	-	-	-	Deze formulering is niet overgenomen.
	T4-5.14.43 Het management informeert (operationele) medewerkers over incidenten en de faalkosten ervan.					5.1-R-T4	
	T4-5.14.44 Eerstelijnsmanagers nemen actie naar aanleiding van incidenten op andere projecten.					5.1-G-T4	
T5	T5-5.14.31 De directie bezoekt de plaats van elk ernstig ongeval.					5.2-G-T3	
	T5-5.14.32a De directie leidt zelf het onderzoek van (potentieel) ernstige ongevallen.					5.2-G-T3	Algemeen geformuleerd.

Safety Culture Ladder 2.0:2023

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Afwijkingen en communicatie							
5.14 Opvolging van incidenten							
	T5-5.14.32b De directie stuurt actief op de afloop van (potentieel) ernstige ongevallen.					5.2-G-T3	Algemeen geformuleerd.
	T5-5.14.33 De directie deelt incidenten en effectief gebleken maatregelen actief met de branche.					5.1-G-T5	
	T5-5.14.34 De directie rapporteert ernstige ongevallen gezamenlijk met branchegenoten naar alle stakeholders.					5.2-R-T5	

Tabel A.15 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Dagelijkse controle

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Afwijkingen en communicatie							
5.15 Dagelijkse controle							
T2	T2-5.15.24 Eerstelijnsmanagers controleren na (potentieel) ernstige ongevallen alle werkomgevingen op de aanwezigheid van soortgelijke oorzaken en knelpunten die eerder tot het ernstige ongeval hebben geleid.	1.5-G-T2					Formulering deels overgenomen.
	T2-5.15.25 Eerstelijnsmanagers spreken (operationele) medewerkers aan als geconstateerd wordt dat (operationele) medewerkers niet volgens de V&G-regels werken.	1.4-G-T3 en hoger					Dit is breder geformuleerd.
T3	T3-5.15.38a Eerstelijnsmanagers plannen frequente en aandachtspunten van V&G-inspecties werkomgeving op basis van risicoanalyses.					5.3	Dit is breder geformuleerd.
	T3-5.15.38b De directie en eerstelijnsmanagers voeren gepland V&G-inspecties werkomgeving uit.					5.4	Dit is breder geformuleerd.
	T3-5.15.39 Eerstelijnsmanagers rapporteren V&G-inspecties werkomgeving volgens een vaste structuur aan management.					5.3-R-T3 5.3-G-T3	
	T3-5.15.40a Managers onderzoeken na gesignaleerde knelpunten of de procedures juist zijn toegepast en of de procedures effectief zijn.					5.2-G-T3	
	T3-5.15.40b Managers nemen bij afwijkingen direct actie, zodat gesignaleerde knelpunten in het geïnspecteerde gebied worden gedocumenteerd en opgelost.					5.2-G-T3	
	T3-5.15.41 Elke werkomgevingsinspecteur heeft vooraf een relevante training gekregen.		2.2-R-T3				Dit is breder geformuleerd.
T4	T4-5.15.45a Management voert ongepland V&G-inspecties werkomgeving uit.					5.3	'Ongepland' is bewust niet overgenomen.
	T4-5.15.45b De directie voert regelmatig een V&G-inspectie werkomgeving uit.					5.3-G-T3	
	T4-5.15.45c Elke manager van het niveau tussen eerstelijnsmanager en directie voert regelmatig een V&G-inspectie werkomgeving uit.					5.3-G-T3	
	T4-5.15.45d Elke eerstelijnsmanager voert meer dan regelmatig (vaak) een V&G-inspectie werkomgeving uit.					5.3-G-T3	
	T4-5.15.45e Elke eerstelijnsmanager voert regelmatig een V&G-inspectie werkomgeving uit op een project waar hij/zij niet direct bij betrokken is.					5.3-R-T5 5.3-G-T5	
	T4-5.15.46 Managers spreken medewerkers aan naar aanleiding van V&G-inspecties werkomgeving.	1.4-R-T3 1.4-G-T3					
	T4-5.15.47 Dagelijks worden de afwijkingen van V&G-inspecties werkomgeving door een centraal punt onderzocht en geanalyseerd op basisoorzaken.					5.1-R-T4 5.2-R-T3 en hoger 5.3	

Safety Culture Ladder 2.0:2023

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Afwijkingen en communicatie							
5.15 Dagelijkse controle							
	T4-5.15.48a Het management vergelijkt de kwaliteit van de uitvoering van een aantal eigen V&G-inspecties werkomgeving met die van onafhankelijke derden.					5.3-G-T5	
	T4-5.15.48b Het management neemt waar nodig acties ter verbetering van de uitvoering van de V&G-inspecties werkomgeving.					5.3	Breder geformuleerd.
T5	T5-5.15.35a Het management houdt regelmatig gezamenlijke V&G-inspecties werkomgeving met opdrachtgevers en opdrachtnemers.				4.2-G-T5	5.3	Breder geformuleerd.
	T5-5.15.35b De directie communiceert analyses van gezamenlijk gehouden V&G-inspecties werkomgeving aan de branche.					5.3-R-T5 5.3-G-T5	
	T5-5.15.36 (Operationele) medewerkers voeren dagelijks zelf V&G-inspecties werkomgeving uit en rapporteren deze.					5.3-G-T5	
	T5-5.15.37 De directie werkt samen met de branche om de effectiviteit van V&G-inspecties werkomgeving te verbeteren.					5.1-G-T5 5.3-G-T5	

Tabel A.16 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Bijeenkomsten

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
5. Afwijkingen en communicatie							
5.16 Bijeenkomsten							
T2	T2-5.16.26 Het management zorgt ervoor dat in alle V&G-bijeenkomsten V&G-gedrag een onderwerp van gesprek is.	1.3-R-T2					
T3	T3-5.16.42a Eerstelijnsmanagers maken gebruik van een lijst met mogelijke onderwerpen voor V&G-overlegmomenten.		2.3				Bewust niet overgenomen hoe dit moet gebeuren.
	T3-5.16.42b Eerstelijnsmanagers kiezen onderwerpen voor V&G-overlegmomenten bewust op basis van de werkactualiteit.		2.2-R				Bewust niet overgenomen hoe dit moet gebeuren.
	T3-5.16.42c Eerstelijnsmanagers houden V&G-overlegmomenten in de voertaal van de deelnemende (operationele) medewerkers.	-		3.2	-	-	Bewust niet overgenomen hoe dit moet gebeuren.
T4	T4-5.16.49 Eerstelijnsmanagers gebruiken risicoanalyses als input voor de planning van V&G-overlegmomenten.			3.2			Bewust niet overgenomen hoe dit moet gebeuren.
	T4-5.16.50 Eerstelijnsmanagers variëren de uitvoering van V&G-overlegmomenten.	-	-	-	-	-	Bewust niet overgenomen hoe dit moet gebeuren.
	T4-5.16.51 (Operationele) medewerkers bespreken knelpunten tijdens V&G-overlegmomenten en krijgen informatie over voortgang van eerdere meldingen.	1.3-G-T4				5.1-G-T4	
T5	T5-5.16.38 Eerstelijnsmanagers plannen V&G-overlegmomenten op basis van de actualiteit.			3.1			Breder geformuleerd.
	T5-5.16.39 (Operationele) medewerkers vervullen regelmatig een leidende rol in V&G-overlegmomenten.	-	-	-	-	-	Breder geformuleerd.

Tabel A.17 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 – Audits en reviews

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
6. Audits en statistieken							
6.17 Audits en reviews							
T2	T2-6.17.27a Het management audit het gehele V&G-managementsysteem op gedragsaspecten.					5.4-R-T3	
	T2-6.17.27b De directie beoordeelt de resultaten van V&G-gedragsaudits en gebruikt deze om het V&G-bewustzijn te verbeteren.					5.4-G-T4	
T3	T3-6.17.43 Managers nemen actief deel aan V&G-gedrag auditteams.					5.4-R-T3	
	T3-6.17.44 Het management heeft de V&G-competenties van auditors vastgesteld in termen van achtergrond, opleiding, training en ervaring.		2.2				
T4	T4-6.17.52 Het management kijkt bij V&G-gedragsaudits naar alle aspecten van de bedrijfsvoering.					5.4-R-T3	
	T4-6.17.53 Het management beoordeelt een groot deel van zijn projecten op V&G-gedrag.					5.3 5.4-R-T3	Breder geformuleerd.
T5	T5-6.17.40 De directie laat regelmatig vanuit de branche V&G-gedragsaudits uitvoeren in het bedrijf.					5.4-G-T5	
	T5-6.17.41 De directie past andere reviewmethoden toe naast audits, om de naleving van V&G-gedrag te toetsen.					5.3 5.4	Bewust niet overgenomen hoe dit moet gebeuren.
	T5-6.17.42 Het management legt exitinterviews van vertrekkende (operationele) medewerkers en managers vast.	-	-	-	-	-	Bewust niet overgenomen.

Tabel A.18 — Referentie SCL 1.0 en SCL 2.0 - Trends en statistieken

SCL 1.0 (SCL 4.0 1 juli 2016)		SCL 2.0					Opmerking/redenering
Nr.	Bedrijfsaspecten	Thema 1	Thema 2	Thema 3	Thema 4	Thema 5	
Trede	Eisen	Beleid en leiderschap	Kennis en vaardigheden	Primaire en secundaire processen	Samenwerken met externen	Leren en verbeteren	
6. Audits en statistieken							
6.18 Trends en statistieken							
T2	T2-6.18.28 Het management ontvangt regelmatig statistieken over de V&G-prestaties van het eigen bedrijf.					5.1-R-T3	
	T2-6.18.29 De directie levert regelmatig de eigen V&G-statistieken aan de branche.					5.1-R-T4	
T3	T3-6.18.45a De directie heeft operationele V&G-doelstellingen gedefinieerd.	1.1-G-T2					
	T3-6.18.45b De directie stuurt regelmatig waar nodig bij op basis van voortgangsbewaking.	1.1-G-T3					
	T3-6.18.46 De directie vergelijkt regelmatig de eigen ongevallen met die van andere bedrijven uit de branche.					5.3-G-T5	
T4	T4-6.18.54 De directie en management bespreken regelmatig gegevens over gerealiseerd V&G-gedrag en de effectiviteit van gedragsmaatregelen.					5.1-G-T4	
	T4-6.18.55 De directie gebruikt de analyses van V&G-gedragsstatistieken van haar opdrachtneemers actief om verbeterpunten te identificeren.					5.1-G-T4	
T5	T5-6.18.43 De directie vergelijkt regelmatig de eigen V&G-prestaties met die van de beste presteerder en past waar nodig de bedrijfsstrategie en het bedrijfsbeleid aan.					5.3-G-T5	
	T5-6.18.44 De directie werkt samen met de branche aan het verbeteren van de gezamenlijke prestatie-indicatoren voor V&G gedrag.					5.1-G-T5	



De waarde
van normen

NEN
Vlinderweg 6
2623 AX Delft

www.nen.nl