

Versterken lerend vermogen



Eindrapport Werkgroep Versterken lerend vermogen
*'Hoe te komen tot een effectief lerend vermogen in de
ontwerp-, bouw- en technieksector'*

Werkgroep Versterken lerend vermogen
versie 1.0
18 januari 2023

Samenvatting

De aanleiding en het voorbereidende werk

De aanleiding om grote aandacht te besteden aan het thema 'Hoe te komen tot een effectief lerend vermogen in de ontwerp-, bouw- en technieksector' is gelegen in de oproep die de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) heeft gedaan in haar rapporten 'Lessen uit instorting parkeergebouw Eindhoven Airport' d.d. 18 oktober 2018 en 'Lessen uit de instorting van het dak van het AZ-stadion' d.d. 25 november 2020.

De OVV zegt daarin onder andere kernachtig:

- “De Onderzoeksraad voor Veiligheid heeft de afgelopen jaren meerdere onderzoeken gedaan naar (constructieve) veiligheidsincidenten in de bouwsector. Het baart de Raad zorgen dat de bevindingen uit deze onderzoeken en de lessen die daaruit volgden, nog niet tot substantiële veranderingen in de bouwsector hebben geleid. Opdrachtgevers en opdrachtnemers in de sector beschouwen nog te vaak elk bouwwerk - en daarmee ook elk incident - als uniek, waardoor zij de lessen niet op zichzelf van toepassing achten. Hierdoor kan het gebeuren dat dezelfde onderliggende processen steeds opnieuw leiden tot (constructieve) veiligheidsincidenten. Daarnaast valt het de Raad op dat sprake lijkt van een schuldcultuur. Partijen in de sector lijken na een incident meer bezig te zijn met het afwentelen van de schuld dan dat zij centraal stellen wat zij zelf kunnen bijdragen aan het verbeteren van de veiligheid.”
- “Om daadwerkelijk te bouwen aan (constructieve) veiligheid, is het noodzakelijk dat de schuldcultuur wordt omgezet in een leercultuur. Dat vergt dat partijen in de sector lessen uit ongevallen ook op zichzelf betrekken en elkaar daarop aanspreken.”

De door de OVV op dit onderwerp aangeschreven vijf organisaties Bouwend Nederland, Opdrachtgeversforum, Governance Code Veiligheid in de Bouw, VNconstructeurs en NLingenieurs hebben in hun Reacties op beide OVV-onderzoeken in dit kader het volgende 'beloofd' (ingekorte citaten uit respectievelijk de Reacties op het rapport 'Eindhoven' en het rapport 'AZ-stadion'):

- Het verinnerlijken van het lerend vermogen: een permanente en systematische inzet om de veiligheid(scultuur) in de bouw te verbeteren. Dit betekent focussen op leren op zowel project-, organisatieniveau als sectorniveau. Dit vereist een veilige en open cultuur, en leiderschap en voorbeeldgedrag van de top. Het leren op sectorniveau wordt vormgegeven door het structureel en op regelmatige basis 'ophalen' van best practices en het delen van veiligheidskennis, -bevindingen en -ervaringen.
- Een voorstel voor het realiseren van een systeem voor registratie en analyse: wij zullen een onderzoek doen naar de verschillende registratiestructuren van incidenten binnen de brede Ontwerp-Bouw-Techniek sector (OBT-sector) en aanverwante sectoren. Doel van het onderzoek is te beoordelen of een bestaand systeem kan worden gebruikt, eventueel door dit verder uit te bouwen, of dat een nieuw systeem nodig is. Uit dit onderzoek zal ook blijken of, en zo ja welke, bestaande nationale/internationale partijen hierbij een rol kunnen spelen. Nadat het onderzoek is afgerond, zullen wij een concreet voorstel uitwerken voor een registratiesysteem dat we in de hele OBT-sector willen implementeren.

De Werkgroep Lerend Vermogen van het programma Veiligheid in de Bouw is met deze voornemens aan de slag gegaan.

Als eerste stap is een nadere verdiepingsslag gemaakt in een gesprek met twee professoren (Juni Daalmans en André Doree) waaruit de volgende 'statements' (hier verkort weergegeven) zijn voortgekomen:

- Mensen leren pas van elkaar wanneer voldoende sociale veiligheid wordt gevoeld, mensen zich kwetsbaar durven opstellen, risico's realistisch worden ingeschat, mensen situaties, voorvallen en incidenten durven te melden, en mensen voldoende kennis van (uitvoerings)processen hebben zodat mensen de risico's 'leren zien' en 'zien'.
- Door individuele mensen wordt in de bouw- en techniek sector veel geleerd. Door het projectenparadigma komt het leren op organisatie- en sectorniveau veel minder van de grond.

- Voor structureel evalueren en leren wordt weinig tijd genomen. In een tijd van een hausse is hiervoor te weinig tijd, in een tijd van recessie is er te weinig geld.

Ook is een verdieping gevonden in de ervaringen uit de Leerprojecten:

- Veel mensen hebben grote behoefte aan 'Standard Operating Procedures'. Deze zijn er wel maar bekendheid en handhaving laten te wensen over. Het blijkt lastig om tussen projecten te leren. Dit lukt eigenlijk alleen als mensen op een volgend project meenemen wat ze op een vorig project hebben geleerd. Het gestructureerd leren binnen bedrijven vraagt nog veel ontwikkeling. Er zijn wel projectevaluaties maar het is de vraag wat er daarna mee wordt gedaan ter verbetering.
- Het leren op sectorniveau kent slechts weinig voorbeelden in de bouw. De spoorbouw loopt hierin voorop met railAlert en de druk die ProRail als opdrachtgever zet op veilig werken en een veilig systeem. Zo hanteert ProRail een meldplicht voor incidenten.

Voorts zijn lessen getrokken uit het rapport "Meldpunten & Lerend Vermogen in andere sectoren", zoals in 2019 is opgesteld door Bureau de Bont B.V. in opdracht van Bouwend Nederland. De hoofdconclusies uit dit rapport zijn:

- Zorg voor voldoende meldingen (een verplichting om te melden, laagdrempeligheid, een goede terugmelding en goede zichtbaarheid van het Meldpunt helpen);
- Schep de voorwaarden voor het creëren van Lerend Vermogen (ten behoeve van het proces van Melden => Analyseren => Intervenieren => Monitoren);
- Geef het Meldpunt een heldere positionering.

Daarnaast is er in de zomer van 2022 een overzicht samengesteld van "Veiligheidsplatformen en Kennisbanken in de Bouw & Techniek". Uit dit rapport blijkt dat er in de ontwerp- bouw- en technieksector erg weinig platforms dan wel kennisbanken zijn die aan de definitie (zie hoofdstuk 7) van echt Meldpunt voldoen:

- railAlert in combinatie met ProRail voldoen er in redelijke mate aan;
- de Governance Code Veiligheid in de Bouw komt in de richting doordat de ondertekenaars ongevallen bespreken en in enkele gevallen via analyse tot een nieuwe Best Practice komen en die breed publiceren en handhaven;
- Bouwend Nederland doet op enkele onderwerpen hetzelfde (zoals de Richtlijn Torenkranen).

Daarnaast zijn er initiatieven bekend van enkele grote opdrachtgevers die op onderdelen van veiligheid met hun opdrachtnemers een meldpunt hebben ingericht en tot analyse en preventieve maatregelen komen: voorbeelden zijn ProRail, Rijkswaterstaat en Havenbedrijf Rotterdam.

De vier aanbevelingen

De uiteindelijke vier aanbevelingen van de werkgroep kennen een sterke onderlinge samenhang en laten zich (een beetje) indelen als de 'Why', de 'What' en de 'How':

1. Straal uit "Waarom we dit doen"

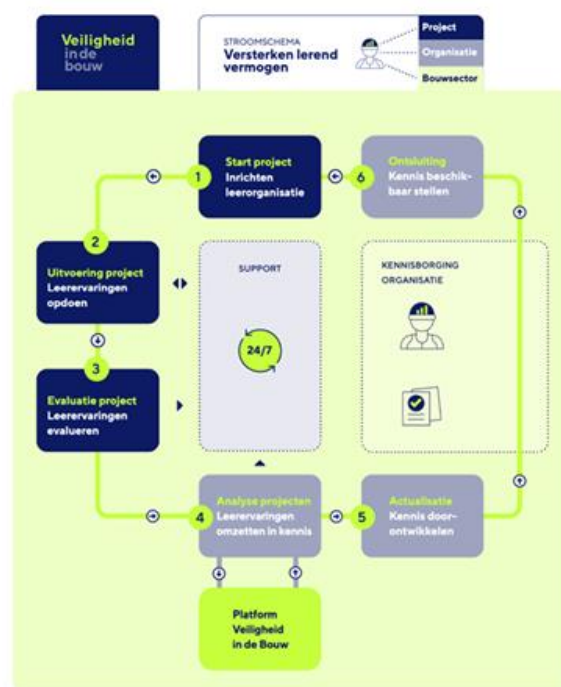
We vinden 'Het komen tot een effectief lerend vermogen in de ontwerp-, bouw- en technieksector' belangrijk omdat we geloven dat het vergroten van het lerend vermogen gaat bijdragen aan een veiliger sector in de brede zin: veiliger bouwwerken, veiligere werkomstandigheden, veiliger voor de omgeving. Het is aangetoond dat een veilige werkomgeving, juist óók voor de mensen op de werkvloer, leidt tot meer werkvreugde, tot minder uitval en tot gezondere gepensioneerden. Dat vinden we belangrijk want dit leidt tot een aantrekkelijker sector met een beter imago waar meer mensen graag willen werken. Die extra mensen hebben we zeer dringend nodig.

2. Adopteer het 'Stroomschema Versterken Lerend Vermogen' als denkmodel

Het stroomschema (zie hoofdstuk 5, bladzijde 13 voor een grotere versie en toelichting) is krachtig in de zin dat het niet alleen inzicht geeft in hoe het eigenlijk 'werkt' rondom kennis en kennisontwikkeling, maar het schema is ook krachtig als kapstok en een mogelijk voorbeeld hoe jouw huidige organisatie in te richten als een échte 'lerende organisatie'. Het biedt een sterk handvat om jezelf de vragen te stellen waar je staat als organisatie en waar het nog aan ontbreekt (van 'Ist' naar 'Soll'). Het is ook toe te passen als denkmodel voor de gehele sector.

3. Schep de juiste cultuur waarin het lerend vermogen wordt gestimuleerd

Het laten stromen van kennis binnen organisaties en tussen organisaties kan alleen in de juiste cultuur, met een goede motivatie, in een stimulerende omgeving en vanuit innerlijke overtuiging. Het vraagt om vakkennis, jezelf kennen, de grenzen van je kennis en kunde weten, om persoonlijk risicobewustzijn, respectvol met elkaar omgaan, goede communicatieve vaardigheden en het besef dat regels en discipline ook belangrijk zijn. Dit alles moet wel worden georganiseerd en dat vraagt investeren. De start is 'aandacht en commitment van de top'.



Figuur 1: Stroomschema Versterken Lerend Vermogen

Mét de medewerkers samen is het dan wezenlijk om:

- Een **Visie** te ontwikkelen en uit te dragen op de betekenis van 'Leren en Ontwikkelen' en de invulling van het begrip 'Lerende organisatie';
- De **Leergerichtheid** van de organisatie en de sector te ontwikkelen door te werken aan de motivatie om te leren en aan de wijze waarop de medewerkers van de organisatie zich willen inzetten om te leren.
- Een **Managementstijl** scheppen en hanteren die uitnodigt tot leren en ontwikkelen, vertrouwen geeft aan de medewerkers en steeds opnieuw het leren en ontwikkelen vooropzet.
- Het belang van **Kennisdeling en Communicatie** te benadrukken: het vermogen om proactief kennis te ontsluiten en te delen met leden in het team, andere teams, binnen de organisatie en met andere sectoren. Hierbij bestaan idealiter geen (concurrentiële) belemmeringen.
- De **Analysegerichtheid** te vergroten en te stimuleren: het vermogen om relevante data te gebruiken voor het voorspellen, meten en analyseren van (team-/organisatie-/sector-) prestaties, acties en interventies met als doel deze continu te verbeteren.

4. Richt in stappen een Veiligheidsplatform op voor het Melden-Analyseren-Interveniëren-Monitoren

Het oprichten en inrichten van een Veiligheidsplatform voor het Melden=>Analyseren=>Interveniëren=>Monitoren van ongevallen, incidenten en onveilige situaties is cruciaal voor het leren op sectorniveau. In een verstandig stappenplan (dat zal meerdere jaren vergen) stelt de werkgroep zich dit Veiligheidsplatform als volgt voor.

De taken:

- De eerste taak is om meldingen te verkrijgen, deze te (doen) analyseren, hierop te (doen) interveniëren en te monitoren of de interventies (in de vorm van best practices, aangepaste richtlijnen, e.d.) in praktijk blijken te werken. De resultaten van de interventies moeten dan breed en actief in de sector worden gecommuniceerd.
- De tweede taak is om een goede overkoepelende kennisbank in te richten, die op een logisch ingedeelde wijze toegang en doorverwijzing biedt naar de vele uitstekende kennisbanken die er al zijn (zoals Wetten.nl, BWTinfo.nl, Arboportaal, Arbocatalogi, Abomafoon, Arbotechniek, Kennisportaal Constructieve Veiligheid, Branche RIE's, Richtlijnen websites).

- De derde taak is het zijn van een niet vrijblijvende ontmoetingsplaats van breed in de wereld staande deskundigen uit de werelden van de Overheid, de Ondernemers en het Onderwijs (de 'Gouden Driehoek'). Deze deskundigen moeten deels vakinhoudelijk zijn (de 'harde kant') en deels sociaal-educatief/communicatief inhoudelijk (de 'zachte kant'). Deze ontmoetingsplaats (een soort 'Raad') moet periodiek reflecteren op de trends die op het gebied van veiligheid naar boven komen, moet prioriteiten stellen, moet soms zelf onderzoeken instellen (nu doet de OVV dat telkens voor de sector) en moet inhoudelijk (doen) beoordelen of de kwaliteit van hetgeen het Veiligheidsplatform doet op niveau is en of de kwaliteit van de aangesloten Kennisbanken op niveau dan wel actueel is.

Het werkveld:

Het werkveld is de integrale veiligheid zoals die tot nu toe in het Programma Veiligheid in de Bouw wordt gehanteerd: Bouwwerkveiligheid (in de bouw- en gebruiksfase), Arbeidsveiligheid en Omgevingsveiligheid. In technische zin omvat het platform daarmee de techniekvelden bouw, infra en gebouwgebonden of bouwwerkgebonden installatietechniek.

De input (de 'meldingen'):

De input kan bestaan uit diverse soorten van "meldingen", zoals meldingen van individuele personen via de Uniforme Meld App, zoals die eind 2023 zal worden geïntroduceerd in de sector, meldingen-data zoals die worden aangeleverd door organisaties (opdrachtgevers, opdrachtnemers, adviesbureaus, bouwbedrijven, etc.), meldingen van ernstige en dodelijke voorvallen zoals die moeten worden gedaan aan instanties zoals de NLAI (nieuwe naam voor ISZW, voorheen Arbeidsinspectie) en project- en veiligheidsevaluaties uit diverse bronnen.

De organisatie:

Het Veiligheidsplatform zal een kleine vaste organisatie moeten kennen van deskundige professionals die de voornoemde taken uitvoeren. Ook zullen de leden van de "ontmoetingsplaats" c.q. "Raad" vaste leden zijn die een vergoeding krijgen, want dan kunnen er aan hen ook eisen aan worden gesteld. Hiervoor zal een meerjarige financiering moeten worden gevonden op basis van co-financiering door de sector en de overheid.

De opdrachtgever voor deze organisatie zou een Bestuur kunnen zijn waarin een brede vertegenwoordiging uit de bouw en techniek sector zitting heeft.

De initiatiefnemers nu:

BNL, GCVB en OGF zijn bereid samen en in pariteit met de overheid, andere ondernemers en het onderwijs in een meerjarig stappenplan dit Veiligheidsplatform de bedoelde vorm, inhoud en organisatie te geven.

Tot slot:

Diverse elementen van 'Lerend Vermogen' zijn reeds in enige mate onderdeel van 'wat er al is'. Zo worden in de systematiek van de Veiligheidsladder eisen gesteld aan het melden, onderzoeken, opvolgen en leren van incidenten. Daar kan op worden aangesloten.

Inhoud

Samenvatting	2
Inhoud.....	6
1. De aanleiding: de oproep van de OVV en onze beloftes daarna.....	7
2. Aanpak door de Werkgroep Versterken lerend vermogen voor het invulling geven aan deze beloftes	9
3. Een korte analyse op zowel de ‘zachte kant’ als de ‘harde kant’	10
4. Context: de lerende sector als lerende organisatie, kenmerken van een ‘lerende organisatie’	12
5. Het Stroomschema Versterken Lerend Vermogen als richting voor de inrichting van een lerende organisatie.....	13
6. Lessen uit het rapport ‘Meldpunten & Lerend vermogen in andere sectoren’	15
7. Onderzoek naar voorbeeldplatforms in de ontwerp-, bouw- en technieksector	16
8. De resulterende vier aanbevelingen van de Werkgroep Versterken lerend vermogen	17
9. Aanzet tot implementatie	20

1. De aanleiding: de oproep van de OVV en onze beloftes daarna

De aanleiding wordt het beste beschreven door hetgeen de Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) constateert in zijn rapporten 'Lessen uit instorting parkeergebouw Eindhoven Airport' d.d. 18 oktober 2018 en 'Lessen uit de instorting van het dak van het AZ-stadion' d.d. 25 november 2020.

Een citaat uit het onderzoeksrapport van de OVV naar de instorting van de parkeergarage Eindhoven Airport geeft kernachtig aan wat er te verbeteren valt aan de leercultuur in de ontwerp-, bouw- en technieksector:

*“De Onderzoeksraad voor Veiligheid (OVV) heeft de afgelopen jaren meerdere onderzoeken gedaan naar (constructieve) veiligheidsincidenten in de bouwsector. Het baart de Raad zorgen dat de bevindingen uit deze onderzoeken en de lessen die daaruit volgden, nog niet tot substantiële veranderingen in de bouwsector hebben geleid. Opdrachtgevers en opdrachtnemers in de sector beschouwen nog te vaak elk bouwwerk - en daarmee ook elk incident - als uniek, waardoor zij de lessen niet op zichzelf van toepassing achten. Hierdoor kan het gebeuren dat dezelfde onderliggende processen steeds opnieuw leiden tot (constructieve) veiligheidsincidenten. Daarnaast valt het de Raad op dat sprake lijkt van een schuldcultuur. Partijen in de sector lijken na een incident meer bezig te zijn met het afwentelen van de schuld dan dat zij centraal stellen wat zij zelf kunnen bijdragen aan het verbeteren van de veiligheid. De veelal defensieve en juridische vorm en ondertoon van de reacties die de Raad heeft ontvangen op het conceptrapport acht hij exemplarisch voor deze houding. Om daadwerkelijk te bouwen aan (constructieve) veiligheid, is het **noodzakelijk dat de schuldcultuur wordt omgezet in een leercultuur**. Dat vergt dat partijen in de sector lessen uit ongevallen ook op zichzelf betrekken en elkaar daarop aanspreken. De Raad constateert in zijn onderzoeken dat de bouwsector er nog onvoldoende in slaagt om het proces van ontwerp en uitvoering zo te organiseren dat veiligheidsrisico's goed worden beheerst.”*

De OVV constateert dus – naast een cultuurissue – in haar onderzoeksrapporten dat **harde bevindingen** uit onderzoeken en lessen die daaruit volgen, **niet leiden tot substantiële veranderingen in de sector**. Op sectorniveau is het harde leerproces van melden van incidenten en ongevallen, deze vervolgens analyseren, daarop interveniëren en de effecten daarvan monitoren (de 'harde vorm van leren') dus ook onvoldoende aanwezig.

De door de OVV op dit onderwerp aangeschreven vijf organisaties Bouwend Nederland, Opdrachtgeversforum in de bouw, Governance Code Veiligheid in de Bouw, VNconstructeurs en NLingenieurs hebben in hun reacties op beide OVV-onderzoeken in dit kader het volgende 'beloofd' (citatens uit respectievelijk de 'Reactie op het rapport Eindhoven' en 'Reactie op het rapport AZ-stadion'):

- **Het verinnerlijken van het lerend vermogen.** Hieronder verstaan wij een permanente en systematische inzet om de veiligheid(scultuur) in de bouw te verbeteren. Hier wordt uitvoering aan gegeven door te focussen op het 1^e lijns-leren op project- en organisatieniveau en het 2^e lijns-leren op sectorniveau. Om op project- en organisatieniveau de beoogde cultuurverandering in gang te zetten en onvolkomenheden en misstanden bespreekbaar te maken, wordt er een veilige en open cultuur gecreëerd. Hiervoor is leiderschap en voorbeeldgedrag vanuit de top en in de lijn van de organisatie nodig. Het leren op sectorniveau wordt vormgegeven door het structureel en op regelmatige basis 'ophalen' van best practices en het delen van veiligheidskennis, -bevindingen en -ervaringen.
- **Een voorstel voor het realiseren van een systeem voor registratie en analyse** wordt deels geborgd in 'het verinnerlijken van het lerend vermogen'. Als eerste stap daartoe is dit jaar een onderzoek gestart naar de verschillende registratiestructuren van incidenten binnen de brede ontwerp-, bouw- en technieksector en aanverwante sectoren. Doel van het onderzoek is te beoordelen of een bestaand systeem kan worden gebruikt, eventueel door dit verder uit te bouwen, of dat een nieuw systeem nodig is. Uit dit onderzoek zal ook blijken of, en zo ja welke, bestaande nationale of internationale partijen hierbij een rol kunnen spelen. Nadat het onderzoek is afgerond, zullen wij een concreet voorstel uitwerken voor een registratiesysteem dat we in de hele ontwerp-, bouw- en technieksector willen implementeren.

Oók een aanleiding is beweging in de sector zélf. Er is in de afgelopen jaren een aantal partijen opgestaan die de aanbeveling hebben gedaan om toch, na een eerdere mislukking van een initiatief uit 2009 (het ABC-Meldpunt van Bouwend Nederland, ONRI, BNA en VROM Inspectie), opnieuw te komen tot een 'Meldpunt voor ongevallen en incidenten' teneinde daaruit op sectorniveau te kunnen leren.

2. Aanpak door de Werkgroep Versterken lerend vermogen voor het invulling geven aan deze beloftes

De Werkgroep Versterken lerend vermogen¹ heeft in dit licht zichzelf de volgende vragen gesteld en getracht daar antwoorden op te vinden:

- 1 Hoe komt het dat als het op veiligheid aankomt het momenteel voornamelijk neerkomt op straatje schoonvegen in plaats van het tonen van leiderschap om een zo veilig mogelijk werkklimaat en werkomgeving te creëren waaruit we optimaal leren met en van elkaar? Hoe zouden we dat laatste dan wél voor elkaar kunnen krijgen?
- 2 Zijn er hanteerbare 'denkmodellen' om het begrip 'lerend vermogen' vorm en inhoud te geven in de ontwerp, bouw- en technieksector?
- 3 Is het nuttig om opnieuw een voorstel te doen voor een 'Meldpunt voor ongevallen en incidenten' teneinde daaruit op sectorniveau te kunnen leren? Zijn er kennisbanken of veiligheidsplatforms die een dergelijke rol al vervullen? Wat zouden de randvoorwaarden zijn om een meldpunt of platform op sectorniveau nu wél succesvol te laten zijn?

De werkgroep heeft daarop de volgende aanpak gekozen:

- Als eerste stap het uitvoeren van een korte analyse naar de grondoorzaken waarom het ontwikkelen van een effectief lerend vermogen in de ontwerp, bouw- en technieksector geen gemakkelijke opgave lijkt te zijn.
- Als tweede stap het concretiseren van wat wij in onze context (de ontwerp, bouw- en technieksector) verstaan onder een 'lerende organisatie'.
- Als derde stap het vinden van een 'denkmodel' om het begrip 'lerend vermogen' vorm en inhoud te geven in onze sector.
- Als vierde stap het naar boven halen van de lessen uit het rapport 'Meldpunten & lerend vermogen in andere sectoren' van 20 mei 2019.
- Als vijfde stap het doen van een onderzoek naar voorbeeldplatforms in de ontwerp, bouw- en technieksector.
- Als zesde en laatste stap komt de werkgroep tot haar vier aanbevelingen hoe te komen tot een effectief lerend vermogen in de ontwerp, bouw- en technieksector.

¹ De Werkgroep Versterken lerend vermogen bestond uit: Jacolien Eijer - opgevolgd door Willemien Bosch -, Clemens van den Enden, Anton van Opzeeland en Willem de Bont - opgevolgd door Koene Talsma.

3. Een korte analyse op zowel de ‘zachte kant’ als de ‘harde kant’

Gesprekken met deskundigen op dit vlak – met professor Andréé Doree en professor Juni Daalmans – en de ervaringen uit de leerprojecten leiden tot een samenspel van grondoorzaken waarom het ontwikkelen van een effectief lerend vermogen in de ontwerp-, bouw- en technieksector geen gemakkelijke opgave is.

Cultuur, houding en gedrag (uitspraken Juni Daalmans):

- Mensen leren pas van elkaar als er voldoende sociale veiligheid wordt gevoeld.
- Wanneer diverse partijen met mogelijk verschillende belangen bij elkaar zitten, is er terughoudendheid en wordt die sociale veiligheid dus vaak niet gevoeld.
- Leren vraagt kwetsbaarheid van een persoon of bedrijf in de zin dat je aan moet kunnen geven waar de grenzen van jouw kennen en kunnen zitten. Aangeven dat je iets niet weet of kunt, wordt als een zwakte gezien.
- Kwetsbaarheid zit ook in het nemen van de ruimte om anderen op hun keuzes en gedrag aan te spreken.
- Mensen onderschatten vaak de risico's en overschatten hun eigen kunnen en hun eigen (veiligheids)gedrag.
- Melden is nog steeds ingewikkeld; men vreest voor gedoe, wat gebeurt er met die melding, hoor ik er ooit wat van terug, krijg ik het terug als een boemerang?
- Kennis van (uitvoerings)processen is cruciaal. Dan doorzie je pas wat er in een keten gebeurt. Het risicobesef is vaak laag, domweg omdat men te weinig inzicht heeft in wat er gebeurt in de keten (van processen).

Omgeving en omstandigheden (uitspraken André Doree):

- Er wordt in de ontwerp-, bouw- en technieksector ongelofelijk veel geleerd, omdat je steeds wordt geconfronteerd met nieuwe situaties; unieke producten op unieke locaties. Maar de stap van individueel leren naar organisatie leren gaat niet goed, omdat daar onvoldoende in wordt geïnvesteerd. Je kunt alleen komen tot 2^e en 3^e lijns leren als je weet waar je naar onderweg bent. In de ontwerp-, bouw- en technieksector is het projectenparadigma zo dominant dat projecten dat ontwikkelniveau niet bereiken.
- Bouworganisaties zijn te slank (te weinig ‘eigen mensen’) geworden en worden niet meer als bedrijf gestuurd, maar bewegen mee met de bij hun lopende projecten die als losse, zelfsturende organisaties worden gezien.
- De ontwerp-, bouw- en technieksector is laat-cyclisch. Als de economie goed gaat, dan komt de markt laat op gang en heeft het ook nog een opzwepeffect voorafgaand aan economische recessie. Dit leidt ertoe dat er óf te weinig geld is om robuust te zijn (d.w.z. te investeren in de eigen organisatie) óf er is te weinig tijd om robuust te zijn.
- Eigenlijk is gebrek aan veiligheid geen psychologisch probleem, maar een organisatorisch probleem. Er is een functionele relatie tussen gedrag enerzijds en organisatie en organiseren anderzijds. Zonder reguleren is disciplineren lastig, want dan ga je het puur op goodwill stoelen. En disciplineren wordt als vervelend gevonden in de sector: “Ik wil geen helm op”. In dat geval is het makkelijker om te reguleren. Disciplineren werkt natuurlijk wel beter als de bedoeling ook echt gevoeld wordt. Die bedoelingen vallen vaak meer samen met de lange termijn doelstelling van een organisatie in plaats van de projectdoelen.

Wat de leerprojecten ons vertellen:

- Bij elk project heeft men het gevoel weer het wiel te moeten uitvinden. Er is grote behoefte aan Standard Operating Procedures op allerlei terreinen. Een SOP is een reeks stapsgewijze instructies die door een organisatie is samengesteld om werknemers te helpen bij het uitvoeren van complexe routinehandelingen. Een SOP ondersteunt het streven naar het vermijden van miscommunicatie en het naleven van voorschriften.
- Binnen veel bedrijven en organisaties is er wel een aantal standaardprocedures en voorgeschreven werkprocessen, maar de bekendheid ervan en de handhaving op de toepassing ervan laten te wensen over.
- Het blijkt lastig om tussen projecten te leren. Dit lukt alleen als mensen op een volgend project meenemen wat ze op een vorig project hebben geleerd. Het gestructureerd leren binnen bedrijven

vraagt nog veel ontwikkeling. Er zijn wel projectevaluaties maar het is de vraag wat er daarna mee wordt gedaan ter verbetering.

- Het leren tussen bedrijven, zelfs binnen één moedermaatschappij, komt in de praktijk nog weinig van de grond.
- Het leren op sectorniveau kent slechts weinig voorbeelden in de ontwerp-, bouw- en technieksector. De spoorbouw loopt hierin voorop met railAlert en de druk die ProRail als opdrachtgever zet op veilig werken en een veilig systeem. Zo hanteert ProRail een meldplicht voor incidenten.
- Een effectieve visie op 'leren en verbeteren' wordt meestal niet aangetroffen. Wel zijn er opdrachtgevers die in hun vraagspecificatie eisen dat (veiligheids)incidenten worden gemeld, geanalyseerd en dat er lessen worden getrokken uit die analyses.

4. Context: de lerende sector als lerende organisatie, kenmerken van een 'lerende organisatie'

In 2015 heeft een trainee binnen Rijkswaterstaat een literatuurstudie uitgevoerd die is uitgemond in een model waarmee het volwassenheidsniveau van een lerende organisatie kan worden vastgesteld. De kern van deze studie is dat een organisatie als een echte lerende organisatie kan worden gezien wanneer:

- Aantoonbaar geleerd wordt op drie niveaus: individueel-, project- en organisatieniveau.
- Aantoonbaar geleerd wordt op deze genoemde niveaus met behulp van de volgende competenties:

- 1 Visie**
- 2 Systeemdenken
- 3 Leergerichtheid**
- 4 Managementstijl**
- 5 Kennisdeling en Communicatie**
- 6 Veilige leeromgeving
- 7 Structuur
- 8 Analysegerichtheid**
- 9 Mentale modellen

De werkgroep ziet de vijf vetgedrukte competenties het meeste bijdragen aan het vergroten van het lerend vermogen in ontwerp-, bouw- en techniekorganisaties:

Visie: het geven van concrete betekenis aan het begrip 'leren en ontwikkelen' en het begrip 'lerend vermogen'. Het gaat hierbij zowel om het zogenaamde 'streefbeeld' als de wijze waarop dit wordt bereikt en zichtbaar wordt gemaakt. Het gaat om doelstellingen, acties en interventies.

Leergerichtheid: de motivatie van het team of organisatie óm te leren en de wijze waarop de leden van het team dan wel de medewerkers van de organisatie zich willen inzetten om te leren. Leergerichtheid wordt vergroot door het stellen en nastreven van (leer)doelen die zijn gericht op het eigen leerproces in relatie tot dat van anderen. Zelfcontrole en zelfreflectie zijn middelen om het leerproces inzichtelijk te maken, te volgen en bij te sturen op individueel niveau.

Managementstijl: het lerend vermogen wordt vergroot bij een stijl van leiding geven die uitnodigt tot leren en ontwikkelen, vertrouwen geeft aan het team en de organisatie en steeds opnieuw het leren en ontwikkelen vooropzet. Het is een stijl waarin leren en ontwikkelen bewust aandacht krijgt van het (top)management. Voor de hand ligt een stijl waarin het leren van fouten, incidenten en 'good practices' wordt gestimuleerd. Het is tevens een stijl die consistent is. Ook wanneer het ten koste gaat van andere (project)doelen en resultaten.

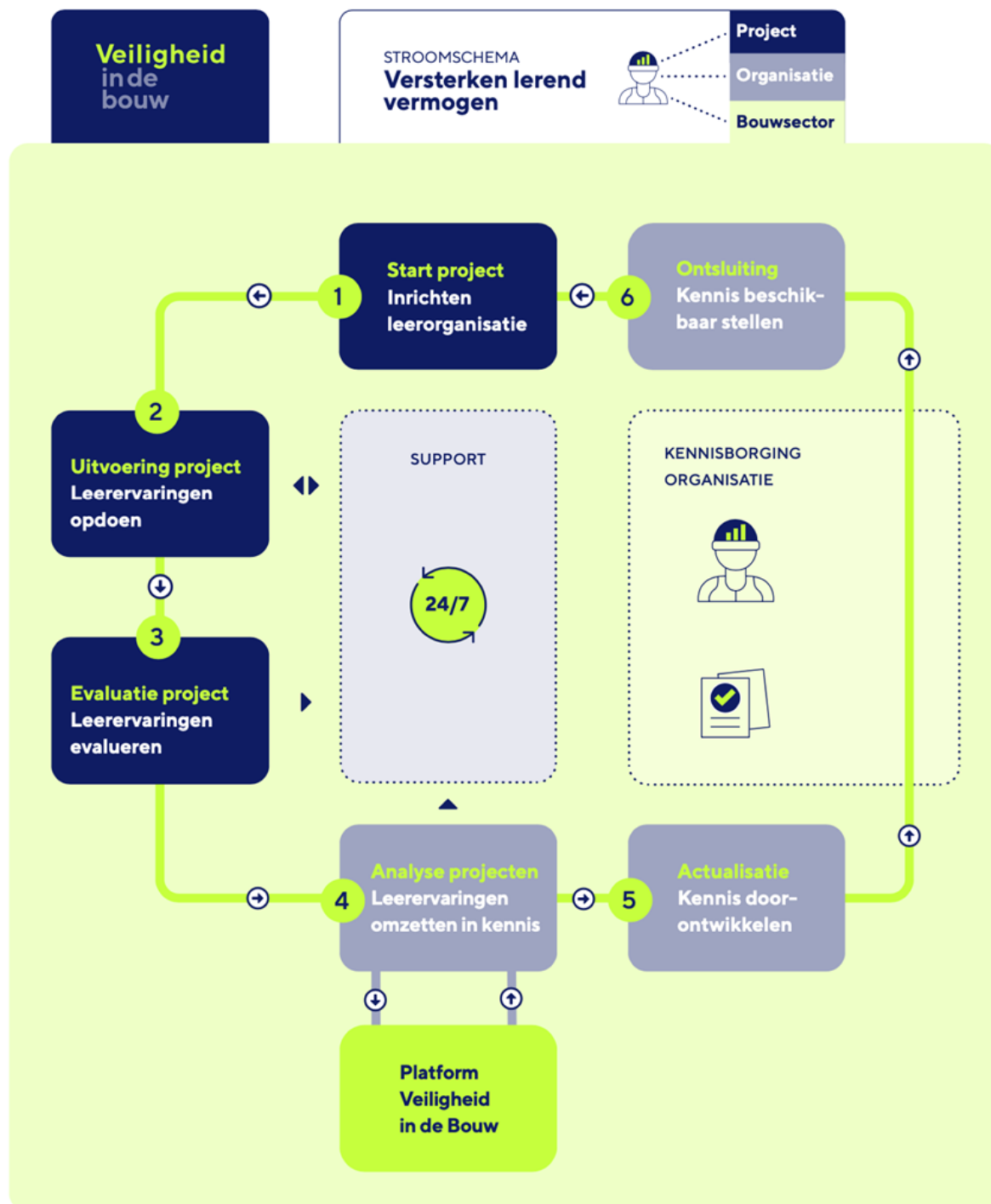
Kennisdeling en Communicatie: het vermogen om proactief kennis te ontsluiten en te delen met leden in het team, andere teams, binnen de organisatie en met andere sectoren. Hierbij bestaan idealiter geen (concurrentiële) belemmeringen. Het doel hierbij is om steeds beter, sneller en efficiënter in staat te zijn de gevraagde doelen te bereiken. Communicatiestrategie, -doelen en -middelen ondersteunen het ontsluiten en delen van kennis.

Analysegerichtheid: het vermogen om relevante data te gebruiken voor het voorspellen, meten en analyseren van (team/ organisatie/ sector)prestaties, acties en interventies met als doel deze continu te verbeteren.

5. Het Stroomschema Versterken Lerend Vermogen als richting voor de inrichting van een lerende organisatie

Onderstaand Stroomschema Versterken Lerend Vermogen is een krachtig model dat past op onze ontwerp-, bouw- en technieksector. Dit schema is afgeleid van het Kennisstromenmodel van Det Norske Veritas (2013) dat onder andere binnen Rijkswaterstaat is beproefd.

In het stroomschema staat beschreven hoe kennis wordt opgedaan en hoe de kennis door een organisatie stroomt zodat de kennis in andere afdelingen en projecten weer kan worden ingezet. Het schema omvat het proces van validatie en opwerken van kennis en de verschillende kanalen om de kennis weer naar de werkvloer te brengen.



Figuur 2: Stroomschema Versterken Lerend Vermogen

Dit Stroomschema Versterken Lerend Vermogen visualiseert hoe kennis 'stroomt' bij het 'versterken van het lerend vermogen' op Projectniveau (met donkerblauwe vlakken aangegeven), op Organisatieniveau (met grijs aangegeven) en op Bouwsectorniveau (met lichtgroen aangegeven). In het stroomschema zitten zes markante punten die toelichting behoeven:

- 1 **Start project:** aan het begin van een nieuw project of activiteit wordt kennis ingezet door mensen in het team in te zetten die het eerder gedaan hebben, mensen die het graag willen leren en door aandacht te besteden aan hergebruik van kennis (hebben we dit al eerder gedaan, is het elders al eerder gedaan, zijn er herbruikbare aanpakken, e.d.).
- 2 Tijdens de **Uitvoering van een project** of activiteit: binnen het project worden door alle individuen leerervaringen opgedaan. Om hulpvragen vanuit het project te kunnen beantwoorden, is het belangrijk te organiseren dat vragen gesteld kunnen worden en op de goede plaatsen terecht komen. De 24/7 aanwezigheid van deze Support (d.w.z. 2^e lijns ondersteuning) zorgt voor beheersbare projectrisico's en kwaliteit.
- 3 **Evaluatie van het project/** activiteit: ervaringen worden kennis door deze leerervaringen na een project of activiteit te evalueren en expliciet te maken. Grijp terug op het begin van het project, stel de juiste leervragen op de vier niveaus individu, team, afdeling en organisatie. En zorg dat de ervaringen op de goede plek terecht komen, zoals óók de terugkoppeling aan Support.
- 4 **Analyse van de leerervaringen uit projecten** en deze omzetten/ opwerken tot nieuwe kennis. Op basis van de kennisbehoeftes uit de kennisvelden of in communities en met geïdentificeerde ervaringen worden de leerervaringen uit verschillende projecten besproken en geëvalueerd, bijvoorbeeld in Communities of Practice. Daar worden de ervaringen geanalyseerd en gegeneraliseerd, worden lessen getrokken en verbetervoorstellen gegenereerd en gevalideerd. Communicatie van de deze nieuwe kennis naar de binnenwereld (Support) en de buitenwereld (Platform Veiligheid in de Bouw) is cruciaal. Maar óók cruciaal is dat kennis van de buitenwereld hier binnenkomt in de organisatie.
- 5 **Actualisatie** (kennis doorontwikkelen) en **Kennisborging** in de organisatie: kennis overdragen van mens op mens en kennis vastleggen in documenten. Enerzijds wordt kennis die waardevol is gebleken, geschikt gemaakt voor overdracht tussen mensen. Dit kan met opleidingen, sociale media, mentoring, meester-gezel relaties en het binnenhalen van experts en hen vragen voorleggen (Peer Assists). Anderzijds kan kennis ook worden opgeschreven of vastgelegd in best practices, kaders, interne en externe richtlijnen en normen et cetera. Ook kan kennis na validatie door een COP van een intern keurmerk worden voorzien.
- 6 **Ontsluiting**, d.w.z. **Kennis beschikbaar stellen:** als kennis er wél is (in mensen en documenten) maar je kunt het niet vinden, dan schiet je er niets mee op. In punt 6 wordt een Kennisbank onderhouden van beschikbare kennis (in mensen en documenten). De Kennisbank bevat veelal niet de kennis zelf, maar verwijst door. Het gaat om toegankelijkheid en vindbaarheid. Er moet continu communicatie plaatsvinden dat deze Kennisbank er is en hoe die te vinden en gebruiken is.

De werkgroep vindt het een zeer krachtig schema (model) om richting te geven aan de inrichting van een lerende organisatie binnen onze sector. Wanneer het model goed wordt bestudeerd roept het direct de vraag op hoe het binnen jouw organisatie is georganiseerd en hoe consequent de elementen in het model in jouw organisatie worden gehanteerd.

Ook kan dit model eenvoudig voor het niveau hoger worden omgewerkt teneinde op sectorniveau te kijken hoe het momenteel is georganiseerd en hoe het beter zou kunnen worden georganiseerd.

6. Lessen uit het rapport ‘Meldpunten & Lerend vermogen in andere sectoren’

In mei 2019 is het rapport ‘Meldpunten & Lerend vermogen in andere sectoren’ verschenen, opgesteld door Bureau de Bont B.V. in opdracht van Bouwend Nederland. In dit rapport is op zoek gegaan naar goede voorbeelden van meldpunten die voldoen aan vier criteria (hiermee ontstaat een soort van definitie):

- Nationaal opererend
- Branchespecifiek
- Actief in de openbare ruimte/ Meldingen vanaf de werkvloer
- Stimuleren van het lerend vermogen in de sector

De gedachte hierachter is dat het hoofddoel van een meldpunt is het stimuleren en faciliteren van het lerend vermogen in de sector. Dit betekent dat er meldingen moeten worden gedaan, dat deze worden geanalyseerd, dat er conclusies uit worden getrokken en dat er aanbevelingen worden gedaan voor beter of anders handelen.

Er zijn meerdere voorbeelden onderzocht: Meldpunt Milieudienst Rijnmond, Meldpunt ILT, Meldpunten railAlert en Prorail en Meldpunt Inspectie Gezondheidszorg en Jeugd. Daarbij komt naar voren dat het instituut railAlert in combinatie met het handelen van ProRail in grote mate aan deze gedachte voldoet en wellicht als inspirerend voorbeeld kan dienen.

De conclusie van het rapport ligt in drie aandachtsgebieden die geïdentificeerd kunnen worden voor het opzetten van een succesvol meldpunt:

- 1 Het realiseren van (voldoende en juiste) inkomende informatiemeldingen.
- 2 Het creëren van lerend vermogen in de sector.
- 3 De positionering van het meldpunt binnen de bestaande structuren.

Ad. 1: Voldoende meldingen

Succesfactoren zijn:

- Een wettelijke of contractuele verplichting tot melden in combinatie met actieve dataverwerking zoals goede voorbeelden, evaluaties, e.d..
- Laag houden van de drempel tot melden (gebruikersvriendelijkheid, toegankelijkheid, vindbaarheid).
- Bekendheid van en roering rond het meldpunt.
- Een positieve cultuur rond het melden: goede terugkoppeling wat er met de melding is gedaan, incidenten en oplossingen met elkaar delen, de schuldvraag geen rol laten spelen door de melding en behandeling feitelijk te houden.

Ad 2: Creëren van lerend vermogen

Dit wordt bereikt door voldoende en juiste meldingen en evaluaties te krijgen, deze om te zetten in analyse en preventieve maatregelen zoals richtlijnen, best practices e.d.. Daarbij is het zeer belangrijk om aan de melder te laten zien dat er wat is gebeurd met zijn of haar melding zodat de meerwaarde van de melding en het melden in het algemeen ervaren wordt. Het delen van informatie is namelijk essentieel om als sector gezamenlijk te leren.

Ad 3: Positionering van het Meldpunt

Het rapport ziet twee mogelijkheden om een meldpunt goed te positioneren ten opzichte van bestaande initiatieven:

- Het Meldpunt koppelen aan bestaande initiatieven en zo optimaal gebruik maken van de gezamenlijk opgehaalde informatie, bijvoorbeeld door het delen van datasets en het gericht doorsturen van relevante informatie. De positionering kan dan worden versterkt door een centrale én coördinerende rol in te nemen. Wellicht kan daarna een doorontwikkeling tot Kenniscentrum plaatsvinden.
- Een niche opzoeken bij de inrichting van het meldpunt, bijvoorbeeld door te focussen op één aspect van veiligheid binnen de sector dat door anderen nog onvoldoende is geadresseerd.

7. Onderzoek naar voorbeeldplatforms in de ontwerp-, bouw- en technieksector

Er is in de zomer van 2022 een overzicht samengesteld van 'Veiligheidsplatforms en Kennisbanken in de ontwerp-, bouw- en technieksector'. Dit is te vinden in het gelijknamige rapport versie 1.0 d.d. 27 september 2022.

Uit dit rapport blijkt dat er in de ontwerp-, bouw- en technieksector erg weinig platforms dan wel kennisbanken zijn die aan de eerder in dit document geformuleerde definitie van een meldpunt voldoen:

- railAlert in combinatie met ProRail voldoen er in redelijke mate aan;
- de Governance Code Veiligheid in de Bouw komt in de richting doordat de ondertekenaars ongevallen bespreken en in enkele gevallen via analyse tot een nieuwe best practice komen en die breed publiceren en handhaven.
- Bouwend Nederland doet op enkele onderwerpen hetzelfde zoals de Richtlijn Torenkranen.

Daarnaast zijn er initiatieven bekend van enkele grote opdrachtgevers die op onderdelen van veiligheid met hun opdrachtnemers een meldpunt hebben ingericht en tot analyse en preventieve maatregelen komen. Voorbeelden zijn ProRail, Rijkswaterstaat en Havenbedrijf Rotterdam.

De overige platforms hebben meer de vorm van Kennisbanken die geraadpleegd kunnen worden.

8. De resulterende vier aanbevelingen van de Werkgroep Versterken lerend vermogen

De aanbevelingen van de werkgroep kennen een sterke onderlinge samenhang en laten zich (een beetje) indelen als de 'Why', de 'What' en de 'How':

- 1 Het is belangrijk om in de sector duidelijk te maken waarom we dit doen.
- 2 De werkgroep beveelt aan om het 'Stroomschema Versterken Lerend Vermogen' in de sector te omarmen als mogelijk voorbeeld voor een denkmodel voor inrichting van kennisstromen op project-, organisatie- en sectorniveau.
- 3 De werkgroep beveelt aan dat er een actief en zichtbaar beleid wordt gevoerd in alle betrokken bedrijven en organisaties gericht op het inrichten van hun kennisstromen gepaard aan een campagne die de juiste cultuur voor een 'lerende organisatie' mogelijk maakt en stimuleert.
- 4 De werkgroep beveelt aan om in stappen te komen tot het oprichten van een Veiligheidsplatform voor het melden-analyseren-interveniëren-monitoren.

De werkgroep doet graag een meer concrete voorzet voor de invulling van deze vier aanbevelingen:

Ad 1: straal uit 'Waarom we dit doen'

Er is een diepe overtuiging dat het versterken van het lerend vermogen in de ontwerp-, bouw- en technieksector gaat bijdragen aan een veiliger sector in de brede zin: veiligere bouwwerken, veiligere werkomstandigheden, veiliger voor de omgeving. Het is aangetoond dat een veilige werkomgeving, juist óók voor de mensen op de werkvloer, leidt tot meer werkvreugde, tot minder uitval en tot gezondere gepensioneerden. Dat vinden we belangrijk want dit leidt tot een aantrekkelijker sector met een beter imago waar meer mensen graag willen werken. En die extra mensen hebben we zeer dringend nodig.

Ad 2: Adopteer het 'Stroomschema Versterken Lerend Vermogen' als denkmodel

Het 'Stroomschema Versterken Lerend Vermogen' is krachtig in de zin dat het niet alleen inzicht geeft in hoe het eigenlijk 'werkt' rondom kennis en kennisontwikkeling, maar het schema is ook krachtig als kapstok en een mogelijk voorbeeld hoe jouw huidige organisatie in te richten als een échte 'lerende organisatie'. Het biedt een sterk handvat om jezelf de vragen te stellen waar je staat als organisatie en waar het nog aan ontbreekt (van 'Ist' naar 'Soll').

Ad 3: Schep de juiste cultuur waarin het lerend vermogen wordt gestimuleerd

Het laten stromen van kennis binnen organisaties en tussen organisaties kan alleen in de juiste cultuur, met een goede motivatie, in een stimulerende omgeving en vanuit innerlijke overtuiging. Het vraagt om vakkennis, jezelf kennen, de grenzen van je kennis en kunde weten, persoonlijk risicobewustzijn, respectvol met elkaar omgaan, goede communicatieve vaardigheden en het besef dat regels en discipline ook belangrijk zijn.

Dit alles moet wel worden georganiseerd en dat vraagt investeren. De start is 'aandacht en commitment van de top'. Met de medewerkers samen is het dan wezenlijk om:

- Een Visie te ontwikkelen en uit te dragen op de betekenis van 'leren en ontwikkelen' en invulling van het begrip 'lerende organisatie';
- De Leegerichtheid van de organisatie en de sector te ontwikkelen door te werken aan de motivatie óm te leren en aan de wijze waarop de medewerkers van de organisatie zich willen inzetten om te leren.
- Een Managementstijl scheppen en hanteren die uitnodigt tot leren en ontwikkelen, vertrouwen geeft aan de medewerkers en steeds opnieuw het leren en ontwikkelen vooropzet. Het is een stijl waarin leren en ontwikkelen bewust aandacht krijgt van het (top)management. Voor de hand ligt een stijl waarin het leren van fouten, incidenten en 'good practices' wordt gestimuleerd.
- Het belang van Kennisdeling en Communicatie te benadrukken: het vermogen om proactief kennis te ontsluiten en te delen met leden in het team, andere teams, binnen de organisatie en met andere sectoren. Hierbij bestaan idealiter geen (concurrentiële) belemmeringen.
- De Analysegerichtheid te vergroten en te stimuleren: het vermogen om relevante data te gebruiken voor het voorspellen, meten en analyseren van (team/ organisatie/ sector)prestaties, acties en interventies met als doel deze continu te verbeteren.

Ad 4: Richt in stappen een ‘Veiligheidsplatform’ op voor het Melden-Analyseren-Interveniëren-Monitoren

Het oprichten en inrichten van een Veiligheidsplatform voor het Melden=>Analyseren=>Interveniëren=>Monitoren van ongevallen, incidenten en onveilige situaties is cruciaal voor het leren op sectorniveau.

Dat dit niet slaagt zonder een cultuurverandering en extra investeringen in het ontwikkelen van lerend vermogen op alle niveaus (project/ contractniveau, organisatieniveau en sectorniveau) is in het voorgaande duidelijk gemaakt.

In een verstandig stappenplan (dat zal meerdere jaren vergen) stelt de werkgroep zich dit Veiligheidsplatform als volgt voor.

De taken:

- De eerste taak is om meldingen te verkrijgen, deze te (doen) analyseren, hierop te (doen) interveniëren en te monitoren of de interventies (in de vorm van best practices, aangepaste richtlijnen, e.d.) in de praktijk blijken te werken. De resultaten van de interventies moeten dan breed en actief in de sector worden gecommuniceerd.
- De tweede taak is om een goede overkoepelende kennisbank in te richten die op een logisch ingedeelde wijze toegang en doorverwijzing biedt naar de vele uitstekende kennisbanken die er al zijn zoals Wetten.nl, BWTinfo.nl, Arboportaal, Arbocatalogi, Abomafoon, Arbotechniek, Kennisportaal Constructieve Veiligheid, Branche RIE's en Richtlijnen websites.
- De derde taak is het zijn van een niet vrijblijvende ontmoetingsplaats van breed in de wereld staande deskundigen uit de werelden van de Overheid, de Ondernemers en het Onderwijs (de ‘Gouden Driehoek’). Deze deskundigen moeten deels vakinhoudelijk zijn (de ‘harde kant’) en deels sociaal-educatief/ communicatief inhoudelijk (de ‘zachte kant’). Deze ontmoetingsplaats (een soort ‘Raad’) moet periodiek reflecteren op de trends die op het gebied van veiligheid naar boven komen, moet prioriteiten stellen, moet soms zelf onderzoeken instellen (nu doet de OVV dat telkens voor de sector) en moet inhoudelijk (doen) beoordelen of de kwaliteit van hetgeen het Veiligheidsplatform doet op niveau is en of de kwaliteit van de aangesloten Kennisbanken op niveau dan wel actueel is.

Het werkveld:

- Het werkveld is de integrale veiligheid zoals die tot nu toe in het Programma Veiligheid in de Bouw wordt gehanteerd: Bouwwerkveiligheid (in de bouw- en gebruiksfase), Arbeidsveiligheid en Omgevingsveiligheid.
- Daarmee omvat het werkveld in technische zin: de techniekvelden bouw, infra en gebouwgebonden of bouwwerkgebonden installatietechniek.
- Daarmee omvat het werkveld bijvoorbeeld niet de procesindustrie.
- We kiezen voor een breed meldpunt en niet voor een ‘niche’-meldpunt.

De input (de ‘meldingen’):

De input kan bestaan uit diverse soorten van “meldingen”, zoals:

- Meldingen van individuele personen via de Uniforme Meld App, zoals die eind 2023 zal worden geïntroduceerd in de sector.
- Meldingen-data zoals die worden aangeleverd door organisaties (opdrachtgevers, opdrachtnemers, adviesbureaus, bouwbedrijven, etc.).
- Meldingen van ernstige en dodelijke voorvallen zoals die moeten worden gedaan aan instanties zoals de NLAI (nieuwe naam voor ISZW, voorheen Arbeidsinspectie).
- Project- en veiligheidsevaluaties uit diverse bronnen.

Tegelijkertijd is het belangrijk de meldingen in stappen te behandelen, meldingen goed te categoriseren en na te denken over wat te doen met meldingen uit nog niet afgeronde onderzoeken. Denken in stappen, afbakening en indeling zullen nodig zijn om – zeker in het begin – niet te ‘verzuipen’ in de meldingen.

De organisatie:

Het Veiligheidsplatform zal een kleine vaste organisatie moeten kennen van deskundige professionals die de voornoemde taken uitvoeren. Ook zullen de leden van de 'ontmoetingsplaats' c.q. 'Raad' vaste leden zijn die een vergoeding krijgen, want dan kunnen er aan hen ook eisen worden gesteld. Hiervoor zal een meerjarige financiering moeten worden gevonden op basis van cofinanciering door de sector en de overheid. De opdrachtgever voor deze organisatie zou een bestuur kunnen zijn waarin een brede vertegenwoordiging uit de ontwerp-, bouw- en technieksector zitting heeft.

De initiatiefnemers nú:

Dit Veiligheidsplatform moet van, voor en door de gehele ontwerp-, bouw- en technieksector zijn en voor mensen aan alle zijden van de tafel. Zo moet het ook worden gevoeld.

Bouwend Nederland, inhoudelijk gesteund door de ondertekenaars van de Governance Code Veiligheid in de Bouw en door het Opdrachtgeversforum in de bouw, is bereid om als 'startmotor' te fungeren. Bouwend Nederland, GCVB en het Opdrachtgeversforum zijn bereid samen en in pariteit met de overheid, andere ondernemers en het onderwijs, in een meerjarig stappenplan dit Veiligheidsplatform de bedoelde vorm, inhoud en organisatie te geven. Deze gezamenlijke ontwikkeling is voor Bouwend Nederland randvoorwaardelijk. De initiatiefnemers zullen ook een 'business case' opstellen om het Veiligheidsplatform een duurzaam financieel fundament te geven.

Tot slot een opmerking: zoek aansluiting bij 'wat er al is'

Diverse elementen van lerend vermogen zijn reeds in enige mate onderdeel van 'wat er al is'. Zo worden bijvoorbeeld in de systematiek van de Veiligheidsladder eisen gesteld aan het melden, onderzoeken, opvolgen en leren van incidenten.

Wanneer organisaties Trede 4 of hoger van de Veiligheidsladder bereiken, blijken zij in staat hun medewerkers aan te sporen ervaringen uit te wisselen en ook elkaar aan te spreken. Medewerkers krijgen de gelegenheid daartoe hun communicatieve competenties te ontwikkelen. Verbeteringen worden stelselmatig ingevoerd en geëvalueerd. Veiligheid is vast onderdeel bij reflectie en evaluatie binnen de eigen organisatie en met branchegenoten. Incidenten en ongevallen worden geanalyseerd samen met de branche. Best practices worden ontwikkeld en die worden gedeeld met andere partijen in de branche. Het ligt voor de hand dat de dialoog met NEN wordt gezocht om een deel van het gedachtegoed van dit rapport nog duidelijker in de Veiligheidsladder-systematiek te integreren.

9. Aanzet tot implementatie

Op 25 januari 2023 wordt er in het kader van het Programma Veiligheid in de Bouw een Conferentie georganiseerd waarin aan de deelnemers en hun achterliggende organisaties 'commitment' wordt gevraagd op de hoofdpunten van de drie thema's Regie op veiligheid, Borging constructieve veiligheid en Versterken lerend vermogen. De hoofdpunten van het thema Versterken lerend vermogen zijn de vier aanbevelingen die de werkgroep in dit rapport doet. Na deze mijlpaal dienen er uiteraard stappen te worden gezet om deze vier aanbevelingen ook in praktijk te brengen, d.w.z. te implementeren.

De implementatie van deze vier aanbevelingen volgt de principes van de implementatievoorstellen zoals die door het Programma Veiligheid in de Bouw in brede zin zijn gedaan, namelijk in de vorm van een drietrapsraket:

1 Gewoon beginnen

Van de 'early adopters' (dat zijn de organisaties zoals genoemd in de brief aan de OVV van 17 oktober 2019) wordt verwacht dat zij de vier aanbevelingen in hun eigen bedrijfsvoering en projecten gaan toepassen en hun partners in projecten stimuleren dat ook te doen. Waar van toepassing en relevant zou dit ook in de onderlinge contractuele afspraken moeten worden vastgelegd. Van de 'ambassadeurs' (dat zijn kennis-, branche- en koepelorganisaties van opdrachtgevers en opdrachtnemers) wordt gevraagd om de vier aanbevelingen actief uit te dragen en te stimuleren dat opdrachtgevers en opdrachtnemers de aanbevelingen in hun achterban actief toepassen dan wel er actief aan meewerken.

2 Naar het nieuwe normaal

Om binnen de ontwerp-, bouw en technieksector te komen een echte verinnerlijking en een 'level playing field' (= we doen er allemaal aan mee), zal worden gekeken welke delen van de aanbevelingen hun plaats moeten vinden in de diverse paritaire overeenkomsten DNR, ABAA-DNR, UAV-GC en UAV.

3 Borgen

Borgen dient enerzijds te gebeuren doordat ook de beleidsmakers en regelgevers commitment en medewerking laten zien aan de vier aanbevelingen, met name door het actief steunen van het in stappen oprichten van een Veiligheidsplatform, ook in enige financiële zin. Borgen dient anderzijds te gebeuren doordat de nog vorm te geven 'implementatiecoördinatie' het zich ook tot haar taak rekent om te monitoren in hoeverre de 'early adopters' en de 'ambassadeurs' de vier aanbevelingen ook in de praktijk brengen.

Bij dit laatste wordt bijvoorbeeld gedacht aan het stellen van de volgende vragen bij deze 'monitoring':

- Heeft de betreffende organisatie inderdaad zichtbaar in haar beleid opgenomen dat het versterken van het lerend vermogen een succesfactor is voor het veiliger maken van onze bouwwerken, van de omstandigheden voor onze medewerkers en van de omgeving?
- Hanteert de betreffende organisatie inderdaad een vorm van een denkmodel waarlangs zij gestructureerd werkt aan het laten stromen van kennis?
- Heeft de betreffende organisatie concrete stappen gezet om de juiste cultuur rond het versterken van het lerend vermogen te scheppen?
- Hanteert de betreffende organisatie een concreet en werkend systeem voor het Melden van voorvallen, incidenten en evaluaties en wordt daarna het proces van Analyseren-Interveniëren-Monitoren ingezet, worden de resultaten hiervan tot op de werkvloer gedeeld en worden deze resultaten ook met de sector gedeeld en vice versa?

Parallel aan deze drie stappen wordt het Veiligheidsplatform in verstandige stappen opgericht en ingericht met als hoofddoel het lerend vermogen in de gehele sector op alle niveaus te versterken. Ook dit Veiligheidsplatform moet op analoge wijze periodiek worden gemonitord of de beoogde resultaten inderdaad worden bereikt.

Veiligheid in de bouw

info@veiligheidindebouw.nu
www.veiligheidindebouw.nu