



---

# Scriptieonderzoek

## Veiligheid is Aanstekelijk!

Jan van Noord

*Een onderzoek naar de mate waarin het gedrag van de leidinggevenden van invloed is op de veiligheidsbeleving en – cultuur binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken en op welke wijze dat terug te zien is in de veiligheidsindicatoren.*

---

**Jan van Noord**

National SHE manager Unilever Benelux  
HVK - Amsterdam - 1126

1 juli 2016

## Voorwoord

De afgelopen 25 jaar heb ik in verschillende leidinggevende functies gewerkt in Unilever fabrieken in Nederland. Ik heb dat gedaan met een bepaalde stijl van leidinggeven. Bij mijn bezoeken aan andere fabrieken, binnen en buiten Unilever, viel het mij op dat stijl van leidinggeven en cultuur binnen een fabriek, of zelfs binnen een afdeling, verschilden. Ook zag ik verschillen in de resultaten van de fabrieken, zowel op het gebied van veiligheid als op andere aspecten van de bedrijfsvoering.

Dit wekte mijn interesse. Ik vroeg mij af of er een verband is tussen gedrag van leidinggevend en de veiligheidsresultaten.

Dit scriptieonderzoek geeft invulling aan mijn interesse en geeft antwoorden op een aantal belangrijke vragen aangaande gedrag & veiligheid. Het onderzoek helpt enerzijds bij het voorspellen van de veiligheidsresultaten in relatie tot gedrag en houding, en het geeft anderzijds de mogelijkheid om voorspellingen te doen aangaande de veiligheidsresultaten indien bewust of onbewust gekozen wordt voor een andere gedrag door leidinggevend binnen een organisatie, of afdeling.

Het schrijven hiervan heeft een duidelijke bijdrage geleverd aan mijn Persoonlijke Ontwikkeling. Ik heb daarover het een en ander genoteerd op de laatste pagina's van dit document. Het was daarbij interessant om terug te kijken naar het Reflectieplan dat ik gemaakt heb in Module 2 van de opleiding.

Graag wil ik iedereen die mij geholpen heeft bij het uitvoeren van dit onderzoek en het opstellen van dit rapport bedanken voor hun steun. Ik wil in het bijzonder de fabrieksdirecteuren van Nassaukade en Hellendoorn, Sandy Kalra en Tiemen Bloemberg bedanken. Bovendien wil ik dank zeggen tegen de vele operators van beide fabrieken die mij letterlijk dag en nacht te woord hebben willen.

Jan van Noord  
Vlaardingen, 1 juli 2016

## Samenvatting

### Aanleiding

Gedurende 25 jaar heb ik leidinggevenden zien komen en gaan, met verschillende leiderschapsstijlen en een verschillende aanpak. Een andere stijl van leidinggeven zou kunnen leiden tot een ander resultaat. Geconstateerd is dat het aantal ongevallen binnen Unilever al enige jaren niet of nauwelijks daalt terwijl visie, missie en strategie die daling wel doen nastreven. Er zijn programma's gestart op de daling van het aantal ongevallen te realiseren. Eén van deze programma's beoogt het gedrag van Unilever medewerkers te veranderen, waarbij wordt aangenomen dat het gedrag van invloed is op de veiligheidsresultaten.

### Hoofdvraag

Wat is de invloed van het gedrag van de leidinggevenden op het aantal ongevallen binnen SU Nassaukade en SU Hellendoorn?

Heeft het gedrag van leidinggevenden een significante invloed op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten de margarine- en pindakaasfabriek in Rotterdam en de Ben & Jerry's ijsfabriek in Hellendoorn?

### Doelstelling

Dit onderzoek heeft als doel om uit te zoeken of er een samenhang is tussen gedrag en veiligheidsresultaten en zo ja, in welke mate, en hoe hierop invloed is uit te oefenen.

### Onderzoeksmethodiek

Er is literatuuronderzoek gedaan, zowel openbare bronnen, als minder toegankelijke bronnen binnen Unilever. Ik heb gesprekken gevoerd met vele medewerkers in beide fabrieken, zowel leidinggevenden als medewerkers, zowel in kantoren als on-the-job, zowel overdag als 's nachts. Nadat kennis en informatie was vergaard heb ik de cijfers van beide fabrieken geanalyseerd.

### Analyse

Literatuuronderzoek en daarnaast gesprekken met leidinggevenden en grote groepen medewerkers binnen twee Unileverfabrieken in Nederland zijn uitgevoerd waarbij gezocht is naar de veiligheidsperceptie van de medewerkers. Reacties zijn gekoppeld aan theorie en data. Vervolgens zijn de resultaten gekwantificeerd en zijn onderzoeksgegevens gevisualiseerd. Er kan worden geconcludeerd aan de hand van een cijfermatige benadering dat er een evenredigheid is tussen de aandacht die leidinggevenden aan veiligheid geven en de daling van het aantal ongevallen. Deze evenredigheid wordt deels genuanceerd door de reacties die medewerkers geven op vragen aangaande de invloed van leidinggevenden op hun veiligheid. Het onderzoek toont aan dat er twee fenomenen, leren en leiden, zijn die elkaar uiteindelijk versterken. Draagvlak en commitment zijn voor beide fenomenen essentieel.

### Conclusie

Geconcludeerd kan worden dat het gedrag van de leidinggevenden een significante invloed heeft op de veiligheid van de medewerkers. De invloed van de leidinggevenden is in eerste instantie groot bij alle groepen en helpt om de cultuur en de algemene mindset van de medewerkers te beïnvloeden. Indien, als onderdeel van de cultuurverandering, ook het opleidings- en kennisniveau van de medewerkers wordt verhoogd neemt de invloed van de leidinggevenden af omdat medewerkers de nieuwe veiligheidscultuur zullen omarmen en dat zullen zien als een onmisbaar element van hun eigen gedrag, ter bescherming van hun eigen gezondheid.

### Aanbevelingen

Het wordt aanbevolen om door te gaan met de cultuurverandering op het gebied van veiligheid waarbinnen de aantoonbare betrokkenheid van leidinggevenden een grote rol speelt. Tevens wordt aanbevolen om de noodzakelijkheid van positief veiligheidsgedrag steeds weer opnieuw

onder de aandacht te brengen van de leidinggevenden door herhaling, training, workshops en 1-op-1 gespreken. Het effect wordt versterkt indien de medewerkers goed zijn opgeleid, daarom wordt aanbevolen om de inspanningen aangaande de opleiding en ontwikkeling van medewerkers te handhaven op het huidige niveau en bij voorkeur te vergroten waarbij ook hier herhaling en verdieping belangrijke elementen zijn.

## Inhoudsopgave

Titelblad	
Voorwoord	1
Samenvatting	2
Inhoudsopgave	4
1: Inleiding	5
1.1 Bedrijfscontext SU Nassaukade	5
1.2 Bedrijfscontext SU Hellendoorn	6
1.3 Aanleiding en probleemtypering	7
1.4 Leeswijzer	9
2: Voorverkenning	10
2.1 Veiligheid	10
2.2 Huidige situatie SU Nassaukade & SU Hellendoorn	11
3: Onderzoeksopzet	13
3.1 Probleemstelling	13
3.1.1 Doelstelling	13
3.1.2 Hoofdvraag	13
3.1.3 Deelvragen	13
3.2 Randvoorwaarden	13
3.3 Methode	14
4: Onderzoek	15
4.1 7S-model van McKinsey	15
4.2 Gesprekken & interviews	27
4.3 Data-studie	30
5: Analyse	34
5.1 Deelvragen	34
6: Conclusies	37
7: Aanbevelingen	39
7.1 Plan van Aanpak	40
Afkortingenlijst	42
Bijlage 1: Visie Unilever	43
Bijlage 2: Beleid Unilever	44
Bijlage 3: Visie SU Nassaukade	45
Bijlage 4: Visie SU Hellendoorn	46
Bijlage 5: 20 BeSafE elementen	47
Bijlage 6: Unilever SHE PAR	48
Bijlage 7: SPS SU Nassaukade	40
Bijlage 8: SPS SU Hellendoorn	50
Bijlage 9: 7S Model McKinsey	51
Bijlage 10: Veiligheidscultuurladder van Parker	52
Bijlage 11: Vragenlijst HVK scriptie Jan van Noord	53
Bijlage 12: Veiligheidsdata	55
Bijlage 13: SBO	56
Bijlage 14: DCA	57
Bijlage 15: Definitief Scriptievoorstel	58
Bijlage 16: Literatuurlijst	64
Reflectie: Persoonlijke Ontwikkeling	65

## Hoofdstuk 1: Inleiding

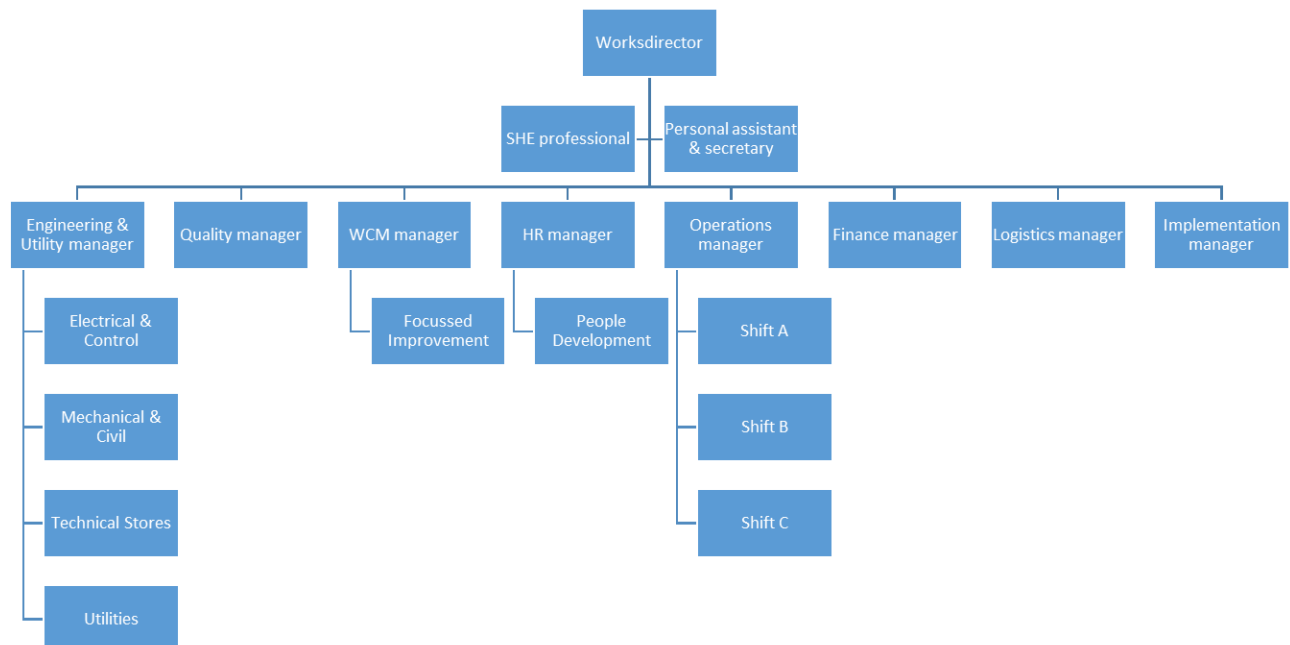
In dit hoofdstuk wordt de bedrijfscontext van Unilever Sourcing Unit Nassaukade en van Unilever Sourcing Unit Hellendoorn toegelicht.

Beide fabrieken maken deel uit van Unilever, en beide zijn Nederlandse fabrieken. Sourcing Unit Hellendoorn behoort tot de Refreshment categorie van Unilever, en Sourcing Unit Nassaukade behoort tot de Foods categorie. Elke categorie heeft een vicepresident als leider, de worksdirector rapporteert aan hem/haar.

### 1.1 Bedrijfscontext SU Nassaukade

De Rotterdamse Unilever Sourcing Unit (SU) Nassaukade is opgericht in 1891, door Simon van den Bergh. De fabriek is door de jaren heen uitgegroeid tot een moderne productiefaciliteit met ver doorgevoerde geautomatiseerde processen. Met producten als Becel, Blue Band, Croma en Rama is SU Nassaukade één van de grootste margarinefabrieken in de wereld. De fabriek levert margarines en halvarines aan 20 landen in Europa. Naast margarines wordt Calvé pindakaas geproduceerd. In totaal wordt er jaarlijks circa 150.000 ton margarine en 12.000 ton Calvé pindakaas geproduceerd. De fabriek draait van maandagochtend 6.00 uur tot zaterdagochtend 6.00 uur (120 uur per week).

In 2016 heeft SU Nassaukade ongeveer 165 mensen in dienst. Dit is aanzienlijk lager dan de jaren daarvoor vanwege een ingrijpende reorganisatie. Het aantal ploegendiensten is, mede hierdoor, in de loop der jaren, gedaald van vijf naar drie. Het managementteam bestaat uit 9 personen.



Figuur 1: Organigram SU Nassaukade

De afdeling Safety, Health en Environment (SHE) bestond tot eind 2015 uit Jan van Noord, SHE

manager, Ton Dorchain, SHE officer, en Cor Both, SHE medewerker. Zij waren medeverantwoordelijk voor de veiligheid in en rondom SU Nassaukade. Sinds eind 2015 bestaat de afdeling nog uit één SHE professional, Cees van der Slik. De SHE professional wordt ondersteund door een stagiaire Integrale Veiligheid.

## 1.2 Bedrijfscontext SU Hellendoorn (B&J)

De ijsfabriek in Hellendoorn, nu bekend als Sourcing Unit (SU) Hellendoorn, of Ben & Jerry's (B&J), is feitelijk opgericht in 1953 toen banketbakkerij D.J. Valk begon met het maken van ijs onder de naam De Valk Ijs. Sinds de oprichting is de fabriek regelmatig van eigenaar en status veranderd om in 1985 opgenomen te worden binnen Unilever. Momenteel worden in de fabriek twee soorten ijs geproduceerd, namelijk Ben & Jerry's en Magnum After Dinner. Het is een moderne fabriek met vele state-of-the-art geautomatiseerde processen.

SU Hellendoorn levert haar ijs aan 17 landen in Europa, maar ook ver daarbuiten aan o.a. Japan, Turkije en Thailand. Het is de enige Ben & Jerry's fabriek in de Europa, naast de 2 originele fabrieken in Vermont, USA.

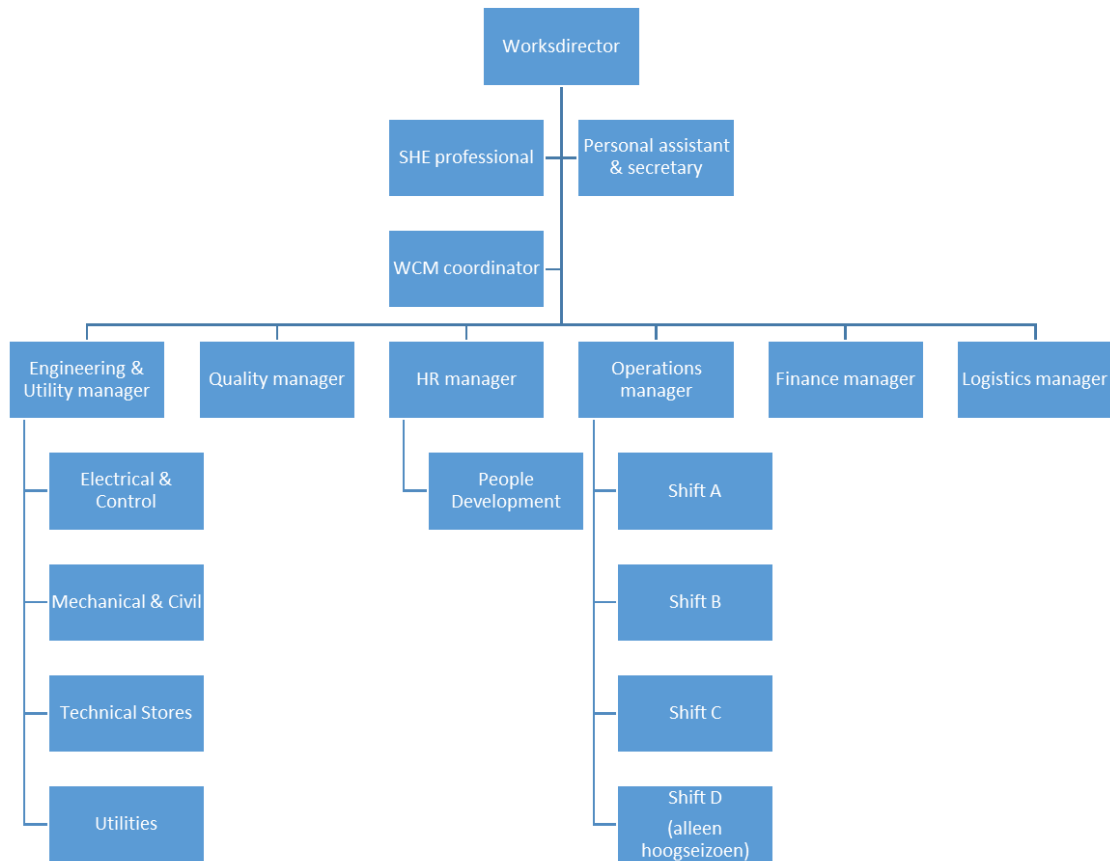


Figuur 2: Tijdlijn Hellendoorn

Jaarlijks wordt meer dan 50.000 ton ijs geproduceerd. De fabriek draait van maandagochtend 6.00 uur tot zaterdagochtend 6.00 uur (120 uur per week).

In 2016 heeft SU Hellendoorn ongeveer 140 mensen in dienst. Het aantal medewerkers is min of meer stabiel. Enerzijds stijgt het door de toenemende vraag naar Ben & Jerry's ijs, en anderzijds daalt het door toenemende automatisering. SU Hellendoorn draait in 3 ploegendienst, maar schakelt in de eerste helft van het jaar over naar een 4 ploegenrooster. In de eerste 5 maanden van het jaar moeten de voorraden B&J-ijs worden geproduceerd die in de zomer verkocht worden.

Het managementteam bestaat uit de fabrieksdirecteur, Tiemen Bloomberg, en zes, aan hem rapporterende, afdelingsmanagers. In figuur 3 is dit gevisualiseerd.



Figuur 3: Organigram SU Hellendoorn

De afdeling Safety, Health en Environment (SHE) bestaat uit Tamas Fulep, SHE professional. Ook in Hellendoorn wordt de SHE professional geholpen door een stagiaire Integrale veiligheid.

### 1.3 Aanleiding en probleemypering

Leidinggevenden veranderen van positie binnen een fabriek (SU), of binnen Unilever, of leidinggevenden besluiten een functie buiten Unilever te aanvaarden. Ook vinden verschuivingen plaats ten gevolge van reorganisatie of functieherklassificatie. Navraag bij HR leert; *“in het algemeen houdt Unilever “3 years in job” aan voor Management functies. In WL 1 leidinggevende functies is dat in de praktijk vaak langer, in de SU NK binnen de productieafdelingen zeer zeker; gemiddeld langer dan 5 jaar. Langere tijd een leidinggevende functie uitoefenen is voor de continuïteit goed. Maar vanuit job rotation perspectief maar zeker met het oog op de toekomstige arbeidsmarktontwikkeling zou tot maximaal 5 jaar beter zijn<sup>1</sup>”*. Voor SU Hellendoorn gelden vergelijkbare getallen.

WL 1 medewerkers zijn alle medewerkers die geen manager, of hogere functie, bekleden. In het algemeen zijn dat de assistent-managers en operators, laboratoriummedewerkers, planners en technici.

Het aantal ongevallen binnen Unilever wordt gemeten volgens de Total Recordable Frequency Rate (TRFR) methode. Bij deze methode wordt het aantal ongevallen per honderdduizend gewerkte uren berekend. Hieruit volgt een getal waarmee binnen Unilever fabrieken met elkaar vergeleken kunnen worden. Er worden drie soorten ongevallen meegerekend in de TRFR:

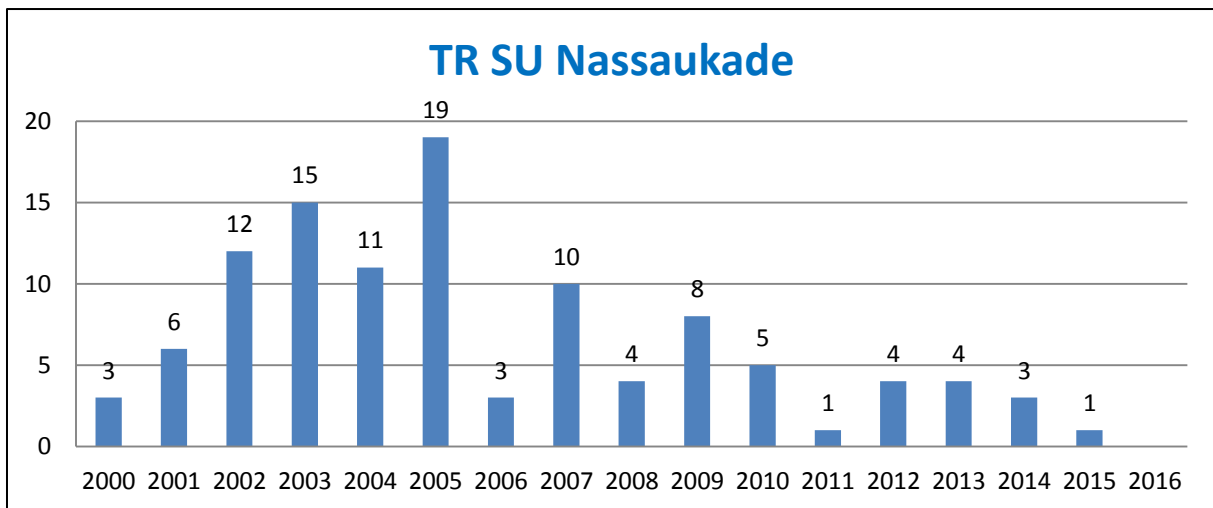
- Lost Time Accidents (LTA) dit zijn ongevallen met verzuim,

<sup>1</sup> Overgenomen uit gesprek met HR SU Nassaukade op 15 april 2016

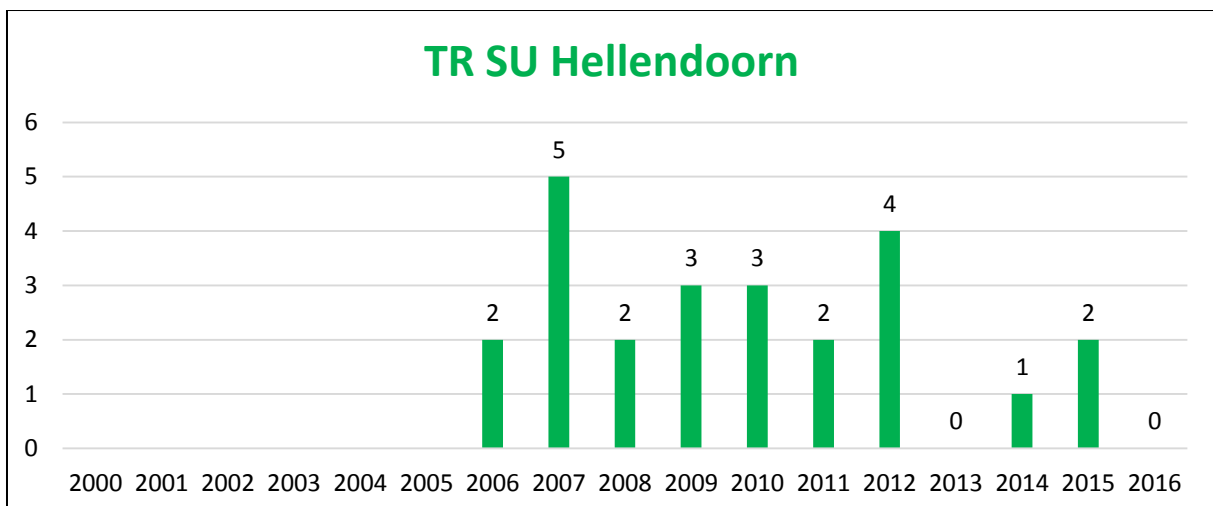


- Medical Treatment Case (MTC) dit zijn ongevallen waarbij een behandeling van een medicus nodig is. Een behandeling door een EHBO'er of verpleegkundige wordt geregistreerd als FAC (First Aid Case, EHBO ongeval). Er zijn door Unilever duidelijke definities opgesteld om te kunnen bepalen of een ongeval een MTC of een FAC is. Een voorbeeld hiervan is dat een snee die gehecht wordt valt onder MTC, omdat een hechting wordt geplaatst door een opgeleid medisch professional, terwijl een snee die "gelijmd" wordt, wordt gezien als een behandeling door een verpleegkundige en derhalve wordt geclassificeerd als een FAC,
- Restricted Work Case (RWC) dit zijn ongevallen waarna de desbetreffende persoon zijn of haar normale werkzaamheden, voor een bepaalde tijd, niet meer kan uitvoeren, maar wel inzetbaar is voor andere taken buiten zijn of haar normale werkzaamheden.

Binnen beide fabrieken is het aantal ongevallen per jaar verschillend zoals blijkt uit figuur 4 en figuur 5 hieronder. Dit is mede de aanleiding geweest om deze twee fabrieken in het kader van dit onderzoek als voorbeelden te gebruiken; welke rol speelt het gedrag van leidinggevend en van medewerkers hierin?



Figuur 4: TR SU Nassaukade



Figuur 5: TR SU Hellendoorn

De visie van Unilever en van beide fabrieken is een TRFR gelijk aan nul gedurende meerdere jaren. Dit blijkt uit de veiligheidsvisie van Unilever en uit visie, missie, strategie documenten van

zowel SU Nassaukade als van SU Hellendoorn. Deze documenten zijn opgenomen in bijlagen 1, 2 en 3.

Beide fabrieken zijn gecertificeerd volgens de OHSAS 18001 norm voor veiligheidsmanagement.

#### 1.4 Leeswijzer

In de inhoudsopgave is de opzet van het gehele rapport te zien.

Het onderzoek is verdeeld in zeven hoofdstukken, gevolgd door zestien bijlagen met detail- of achtergrondinformatie en een persoonlijke reflectie.

##### Hoofdstuk 1: Inleiding

Dit is de inleiding van het rapport met daarin de bedrijfscontext van Unilever en beide fabrieken, met enige algemene data. Hieruit volgt de aanleiding, de bedrijfskundige redenen, om dit onderzoek uit te voeren.

##### Hoofdstuk 2: Voorverkenning

Door middel van nadere verkenning worden de grenzen van het onderzoek bepaald, afbakening. In de voorverkenning onderzoek ik welke systemen momenteel bij Unilever in gebruik zijn. En ik beschrijf hierin enige details van deze systemen.

##### Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

De onderzoeksopzet wordt beschreven. Hierin komen de probleemstelling, doelstelling, hoofdvraag & deelvragen, de randvoorwaarden en de methode aan bod.

##### Hoofdstuk 4: Onderzoek

Hierin wordt gedetailleerd beschreven welke onderzoeken uitgevoerd zijn. Het onderzoek bestaat uit drie delen namelijk: 7S onderzoek, gesprekken met medewerkers en leidinggevenden, en onderzoek en analyse van beschikbare data.

##### Hoofdstuk 5: Analyse

De uitwerking van de negen deelvragen waarbij per vraag een antwoord is geformuleerd. De antwoorden zijn onderbouwd met resultaten uit het onderzoek.

##### Hoofdstuk 6: Conclusies

Beantwoording van de hoofdvraag, mede ondersteund door de antwoorden op de deelvragen in Hoofdstuk 5. Vervolgens worden conclusies geformuleerd.

##### Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Formulering van twaalf aanbevelingen. De aanbevelingen worden in het Plan van Aanpak voorzien van prioriteit, timing en actieverantwoordelijke.

## Hoofdstuk 2: Voorverkenning

In de aanleiding is geconstateerd dat er mogelijk een verband is tussen het gedrag van leidinggevenden en het aantal ongevallen in de fabriek. Door middel van dit onderzoek wordt gezocht naar een onderbouwing van deze veronderstelling. Om dat te bereiken zal naar het gedrag van de mensen worden gekeken. In dit hoofdstuk zal met behulp van bedrijfskundige theorieën een afbakening worden bepaald, om tot een eenduidige probleemstelling te komen, die zal worden gespecificeerd in een hoofdvraag en een aantal deelvragen. Deze vragen zullen worden geformuleerd in Hoofdstuk 3.

### 2.1 Veiligheid

Veiligheid geeft de mate van afwezigheid van potentiële oorzaken van een gevaarlijke situatie aan. Of veiligheid is de mate van aanwezigheid van beschermende maatregelen tegen deze potentiële oorzaken. Veiligheid moet worden gezien als een relatief begrip, omdat er altijd risico's zullen zijn. Bovendien is het gevoel van (on)veiligheid een subjectief begrip; de mate waarin iemand veiligheid of onveiligheid ervaart wordt mede bepaald door zijn of haar ervaringen, paradigma's en gedrag.

- indien iemand heeft ervaren wat het betekent om geconfronteerd te worden met een (ernstig) ongeval zal hij (on)veiligheid benaderen op een wijze die mede gebaseerd is op die ervaring. Typering: *“Dat wil ik nooit meer meemaken en ik zal er alles aandoen om dat te voorkomen!”*
- indien iemand de ervaring heeft dat (bijna) ongevallen “altijd” goed aflopen zal hij een optimistische benadering van veiligheid ontwikkelen. Typering: *“De vorige keer is dat ook goed gegaan dus dat zal nu ook wel lukken”, of “Ik doe dit al 25 jaar zo en het gaat altijd goed”*
- indien iemand optimistisch van aard is zal hij ook (on)veiligheid optimistisch tegemoet treden. Typering: *“Maak je geen zorgen. Lekker belangrijk. Het gaat vast en zeker goed!”*

Voor Unilever is veiligheid een integraal onderdeel van alles wat zij doet<sup>2</sup>. Veiligheid is niet onderhandelbaar. Unilever is gefocust op het verbeteren van de veiligheid door middel van zichtbaar leiderschap, het positieve gedrag van medewerkers, het ontwerp van de fabrieken, installaties en producten, en door het invoeren van veilige systemen en procedures. Unilever hanteert de wereldwijde ‘Vision Zero’ strategie, wat betekent; nul dodelijke ongelukken, nul verwondingen, nul ongevallen in het verkeer, nul proces-incidenten, en nul tolerantie van onveilig gedrag en onveilige werkmethoden. Zij streeft ernaar om risico's te verminderen voor hun medewerkers, maar ook voor de bredere gemeenschap waarbinnen Unilever actief is.



Figuur 6: Vision Zero

<sup>2</sup> <http://www.unilever.com/sustainable-living-2014/enhancing-livelihoods/fairness-in-the-workplace/Employee-Safety/index.aspx>

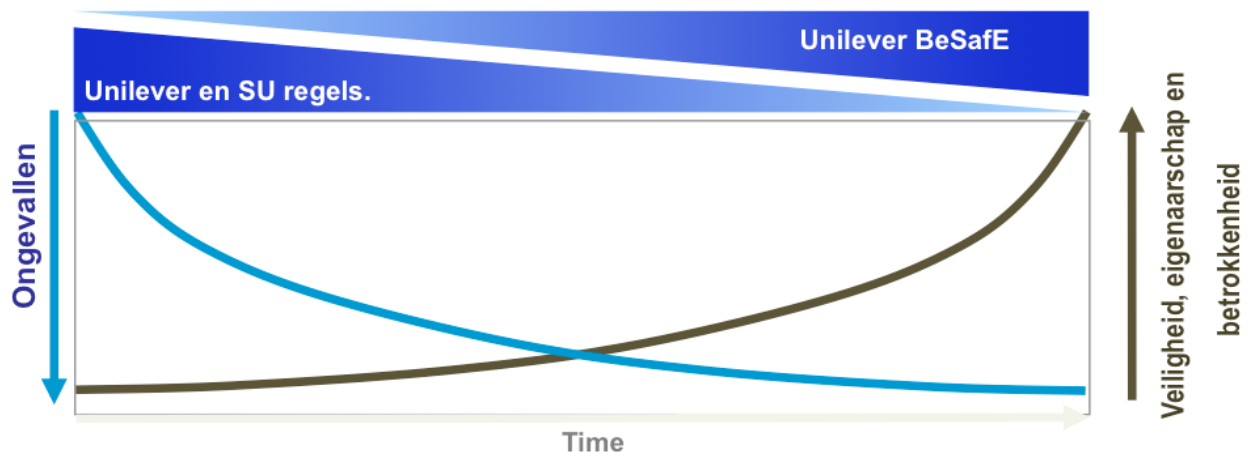
Het doel van Unilever is daarom om de risico's zoveel mogelijk te elimineren wat moet leiden tot een reductie van het aantal veiligheidsincidenten. Daartoe zijn een aantal programma's omarmd en/of ontwikkeld namelijk World Class Manufacturing (WCM), BeSafe en de Unilever Framework Standards (FWS).

BeSafe staat voor Behavioural Safety Excellence<sup>3</sup> en gaat over het gedrag van mensen gerelateerd aan veiligheid. BeSafe is afgeleid van het DuPont veiligheidsprogramma. Het is door Unilever in samenwerking met DuPont opgezet. Het heeft ook veel overeenkomsten met "Hearts & Minds" van Shell. Leidinggevenden spelen in BeSafe een doorslaggevende rol. Het gedrag van leidinggevenden is van essentieel belang binnen dit programma. Het eerste van twintig BeSafe elementen is daarom "Demonstrated Leadership Commitment". Zie bijlage 5 voor de 20 BeSafe elementen.

In figuren 4 en 5 staat het verloop van het aantal ongevallen in SU Nassaukade en SU Hellendoorn weergegeven.

Er worden 3 fasen onderscheiden die verschillende perioden binnen de veiligheidsontwikkeling weergeven. Meer in het algemeen geeft figuur 7 het aantal ongevallen weer, en vooral de afname over een lange periode. De drie fasen zijn;

1. Hardware
2. Software
3. Mindware



Figuur 7: Ongevallen volgens BeSafe

**Hardware** omvat de fysieke veiligheid van het primaire proces in een organisatie. Denk hierbij aan het plaatsen van hekken of deurschakelaars waardoor de veiligheid verbeterd.

**Software** omvat de kwaliteit en effectiviteit van veiligheidsmanagementsystemen. De focus ligt op het beleid, verantwoordelijkheid en procedures. Hieronder valt ook certificering volgens bv ISO 18001, of VCA.

**Mindware** omvat het gedrag, de houding en de cultuur van het bedrijf. Denk hierbij aan het opvolgen van procedures, werknemersbetrokkenheid, communicatie maar ook aan de visie, de missie en de strategie.

Het is belangrijk dat zowel de hardware, als de software, als de mindware op orde zijn.

## 2.2 Huidige situatie SU Nassaukade & SU Hellendoorn

Binnen SU Nassaukade is de afgelopen 10-15 jaar veel geïnvesteerd in nieuwe machines en processen. Het gevolg hiervan is dat circa 80% van de machines jonger is dan 10 jaar, en

<sup>3</sup> MC\_Prog\_3\_Unilever BBS\_Workbook

derhalve voldoen aan strenge machineveiligheidseisen. Daarnaast heeft Unilever een aantal programma's gelanceerd om machineveiligheid verder te verhogen. Een voorbeeld hiervan is een pakket met zeer strikte eisen aangaande de beveiliging van (de)palletisers en andere grote machines. SU Nassaukade kent daardoor een hoog niveau van machineveiligheid, "hardware". Dit is bevestigd door de Inspectie SZW tijdens meerdere bezoeken.

Ook in SU Hellendoorn zijn grote investeringen gedaan in nieuwe Ben & Jerry's productie- en verpakkinglijnen. Binnenkort zal wederom een nieuwe verpakkinglijn, B&J4, worden gebouwd. Ook is er geïnvesteerd in de automatisering van het proces, en in de verwerking van verpakkingmaterialen en ingrediënten. Dit heeft tot doel om de productiecapaciteit uit te breiden en tegelijkertijd de kwaliteit van het ijs te verbeteren. Bij elke investering speelt het verbeteren van veiligheid en/of ergonomie een grote rol.

Beide fabrieken zijn gecertificeerd volgens OHSAS 18001 wat aantoont dat er een veiligheidsmanagementsysteem aanwezig is dat voldoet aan de eisen die gelden voor deze certificering. Hieraan toegevoegd de aanvullende eisen die Unilever stelt in de FWS betekent dat ook de zogenoemde "software" voldoende ontwikkeld is.

De mate waarin een Unilever fabriek voldoet aan de Unilever eisen, die gelijk zijn aan, en soms hoger zijn dan, de eisen die zijn vastgelegd in nationale wetgeving, wordt jaarlijks gemeten in de zogenaamde SHE PAR. De SHE PAR is een self assessment bestaande uit 564 vragen verdeeld over 28 questionnaires, in bijlage 6 staat een voorbeeld hiervan. Alle vragen dienen positief beantwoord te worden. Indien een vraag met "Nee" beantwoord wordt moet een actieplan worden gemaakt om het desbetreffende aspect te verbeteren. Het totale actieplan moet worden goedgekeurd door de vicepresident van de categorie waartoe de fabriek behoort. Boven een bepaald percentage negatief beantwoorde vragen moet ook de senior vicepresident zijn goedkeuring verlenen aan het actieplan. De voortgang van de actieplannen wordt gemonitord en geverifieerd. Hieruit blijkt de betrokkenheid van het senior management.

De vraag die openstaat en die in dit onderzoek aan de orde moet komen is de volwassenheid van het element "mindware". Het programma BeSafe is gestart in 2013 om het veiligheidsgedrag van medewerkers te verhogen, alsmede het veiligheidsbewustzijn te verbeteren. Beginnende op 14 oktober 2013 zijn deze aspecten onderzocht in een nulmeting ten behoeve van de start van BeSafe. De nulmeting is uitgevoerd door DuPont. Dit onderzoek wordt aangeduid met SPS (Safety Perception Survey)<sup>4 5</sup>. In bijlage 7 is een overzicht opgenomen dat de toenmalige stand van zaken weergeeft. Uit de nulmeting valt te concluderen dat SU Nassaukade wat betreft de vergelijking met andere fabrieken binnen de database van Dupont niet goed scoort.

De situatie wat betreft "hardware" en "software" binnen SU Hellendoorn is 100% vergelijkbaar met de situatie in SU Nassaukade. Beide Unilever fabrieken moeten aan dezelfde Unilever eisen voldoen en worden op dezelfde wijze beoordeeld. Ook in SU Hellendoorn zijn grote investeringen uitgevoerd in nieuwe productielijnen, en in moderne processing apparatuur. Het resultaat van de SPS van SU Hellendoorn (bijlage 8) is redelijk ten opzichte van de benchmark.

---

<sup>4</sup> Dupont Sustainable Solutions – Unilever Holland 2013 Survey – 14-Oct-13 – Unilever – Nassaukade

<sup>5</sup> Dupont Sustainable Solutions – Unilever Holland 2013 Survey – 14-Oct-13 – Unilever – Hellendoorn

## Hoofdstuk 3: Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet worden de doelstelling en de vraagstelling geformuleerd. De vraagstelling wordt geformuleerd vanuit de probleemstelling. Hieruit volgen de hoofdvraag en de verschillende deelvragen.

### 3.1 Probleemstelling

Uit het voorverkenning is gebleken dat het gedrag van de mens een bepalende factor kan zijn bij het ontstaan van onveilige situaties. Om vast te stellen in welke mate dat het geval is moet onderzoek worden gedaan. Hieruit kunnen conclusies getrokken worden en aanbevelingen gegeven worden die moeten leiden tot een verandering in het gedrag en daardoor tot betere veiligheidsresultaten.

#### 3.1.1 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek is om binnen SU Hellendoorn en binnen SU Nassaukade te analyseren welk gedrag leidinggeevenden vertonen en hoe zij daarmee het gedrag van medewerkers beïnvloeden en wat het effect hiervan is op de veiligheidsresultaten.

#### 3.1.2 Hoofdvraag

De hoofdvraag van het onderzoek luidt:

*Wat is de invloed van het gedrag van leidinggeevenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten SU Nassaukade en SU Hellendoorn?*

Deze hoofdvraag is opgedeeld in een aantal deelvragen om uiteindelijk in een aantal stappen tot een conclusie te komen.

#### 3.1.3 Deelvragen

1. Hoe wordt het gedrag van de leidinggeevenden beoordeeld door de medewerkers?
2. Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven op het aantal ongevallen binnen deze fabrieken?
3. Wat is de invloed van het gedrag van de medewerkers op de veiligheid binnen deze twee fabrieken?
4. Welke bedrijfscultuur heerst er binnen deze twee fabrieken?
5. Wat is de invloed van de bedrijfscultuur op het gedrag van de medewerkers?
6. Zijn er significante cultuurverschillen tussen deze twee fabrieken? En hebben cultuurverschillen binnen de organisatie invloed op de veiligheid binnen deze fabrieken?
7. Hoe is het gedrag te beïnvloeden?
8. Welke onderwerpen moeten in acht worden genomen ten einde tot een duurzame gedragsbeïnvloeding en daarmee cultuurverandering te komen?
9. Welke hulpmiddelen kunnen worden gebruikt om gedrag te beïnvloeden?

### 3.2 Randvoorwaarden

Bij het tot stand komen van dit scriptieonderzoek dient rekening te worden gehouden met enkele aspecten die van invloed kunnen zijn.

- Het onderzoek vereist de medewerking van de desbetreffende fabrieksdirecteuren. Aan deze randvoorwaarde is voldaan; zij hebben beiden hun interesse getoond, het belang onderschreven en medewerking toegezegd.
- Leidinggeevenden moeten meewerken aan dit onderzoek; zij moeten zich niet bedreigd of aangevallen voelen. Deze randvoorwaarde wordt ingevuld doordat ik bekend ben met de

lokale omstandigheden en door jarenlange relaties een vertrouwensbasis heb met de (meeste) leidinggevenden.

- De medewerking van tientallen medewerkers is noodzakelijk zodat door middel van gesprekken en interviews inzicht verkregen wordt in de mate waarop zijn hun gedrag baseren op het gedrag van hun leidinggevenden. Door een informele sfeer te scheppen zullen zij zich voldoende vrij voelen. Om sommige opmerkingen te verifiëren heb ik sommige medewerkers meer dan eenmaal gesproken.
- De scriptie moet voltooid zijn voor eind juli 2016.

### 3.3 Methode

In de aanleiding is geconstateerd dat er mogelijk een verband is tussen het gedrag van leidinggevenden en het aantal ongevallen in de fabriek. Hoofdvraag en deelvragen zijn geformuleerd en door middel van het onderzoek worden antwoorden gezocht op de gestelde vragen. Het onderzoek wordt uitgevoerd in SU Nassaukade en in SU Hellendoorn.

De situatie in beide fabrieken moet allereerst in kaart worden gebracht. De huidige situatie moet helder zijn. Hierbij zal gebruik worden gemaakt van het 7S model van McKinsey (zie bijlage 9). Dit vereist bureauonderzoek gericht op procedures, instructies en (in)formele afspraken. Deze informatie zal voornamelijk uit bedrijfsdocumenten komen.

Bovendien zal veel informatie vergaart worden uit gesprekken met de operators en leidinggevenden. Hiertoe zal een standaard vragenlijst ontwikkeld moeten worden die een leidraad is tijdens de gesprekken. Momenteel wordt niet voorzien in het afnemen van schriftelijke enquêtes omdat, gezien de aard en de gevoeligheid van het onderwerp, face-to-face gesprekken als bijzonder waardevol worden gezien omdat hierdoor ook intonatie en lichaamsstaal in de communicatie kunnen worden meegewogen. Hieruit zal een beeld worden gevormd van het gedrag binnen beide organisaties, met meer of minder overeenkomsten en/of verschillen.

En veiligheidsdata zal worden verzameld en worden geanalyseerd. De veiligheidsdata is afkomstig uit verschillende softwaresystemen, maar ook uit Exceloverzichten die per fabriek zijn bijgehouden. Er is voor gekozen om terug te kijken tot 2009 omdat in dat jaar de eerste activiteiten met DuPont zijn gestart, en er dus voor het eerst formeel sprake was van “mindware” gerelateerde activiteiten.

Andere Unilever locaties worden vanwege dit onderzoek niet onderzocht. Aan de hand van de resultaten zullen aanbevelingen worden geformuleerd voor deze fabrieken. Afhankelijk van het resultaat zal worden vastgesteld of de aanbevelingen binnen Unilever breder toepasbaar zijn en breder gecommuniceerd zullen worden.

Literatuur, documenten en websites, die tijdens dit onderzoek zijn geraadpleegd, zijn gerangschikt in bijlage 16 – Literatuurlijst.



## Hoofdstuk 4: Onderzoek

### 4.1 7S studie

Om een goed inzicht te krijgen in de interne organisatie wordt het 7S-model toegepast in dit onderzoek. Hieronder wordt in twee kolommen de situatie in Rotterdam en in Hellendoorn weergegeven. Er is voor gekozen om de twee 7S-studies naast elkaar in tabelvorm weer te geven omdat de visualisatie hiervan kan helpen om overeenkomsten of verschillen te identificeren. Er zijn vele (in)formele gesprekken gevoerd met operators en leidinggevenden om een duidelijk beeld te vormen van de huidige situatie. Het 7S-model vormt een goed kader om de knelpunten in de organisatie op te sporen.

SU Nassaukade	SU Hellendoorn
<p><b>Strategie</b></p> <p>De strategie van SU Nassaukade wordt mede vormgegeven door de strategie van het moederbedrijf en anderzijds door de inzichten en overtuigingen van de managementteamleden.</p> <p>Unilever heeft op het gebied van veiligheid een visie (bijlage 1) en een beleid (bijlage 2) die bestaat uit een aantal kernonderwerpen. Deze kernonderwerpen zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Safe Travel,</li><li>• Process Safety,</li><li>• Behavioural Safety</li><li>• Safety in Engineering</li><li>• Fit to Win</li></ul> <p>Deze visie heet Vision Zero, zie figuur 6. De visie komt voort uit de constatering dat Unilever als multinational op vele gebieden, zoals milieu, duurzaamheid, innovatie en marktaandeel, (zeer) goed presteert vergeleken met andere multinationals op het gebied van FMCG, maar niet bij de kopgroep behoort als het gaat om haar veiligheidsresultaten. Unilever heeft als “Corporate Ambition” om bovenaan alle lijstjes te staan, en wil dus ook op veiligheidsgebied “leading” zijn.</p> <p>Het managementteam van SU Nassaukade heeft een Visie-Missie-Strategie traject doorlopen, hierbij ondersteund door verschillende deskundigen. Het VMS traject heeft zich gericht op alle aspecten van de bedrijfsvoering, dus niet alleen op veiligheid. Het was noodzakelijk om een nieuw visie, missie, strategie en beleid te ontwikkelen omdat 9 van de 10 zittende MT-leden binnen 1 jaar vervangen zijn, waaronder de</p>	<p><b>Strategie</b></p> <p>De strategie van SU Hellendoorn wordt, evenals die van SU Nassaukade, enerzijds vorm gegeven door de strategie van het moederbedrijf en anderzijds door de inzichten en overtuigingen van de managementteamleden.</p> <p>Het deel aangaande de strategie van Unilever is derhalve 100% gelijk aan dat van SU Nassaukade.</p> <p>Opeenvolgende MT's van SU Hellendoorn hebben de strategie van de fabriek keer op keer versterkt. Zij worden hierbij ondersteund door de strategieën van het merk Ben &amp; Jerry's, dat binnen Unilever een eigen koers vaart en dat zich richt op innovatie, vernieuwing, maatschappelijke betrokkenheid en eigenwijsheid. Dit heeft geleid tot de “Visie Hellendoorn 2010-2015”, zie bijlage 4. Vernieuwing en actualisering zal plaatsvinden in de loop van 2016.</p> <p>De visie is met alle werknemers gedeeld tijdens afdelingsoverleg en fabrieksdagen. Het hangt, als constante herinnering, op diverse plaatsen in de fabriek.</p> <p>Analyse van de visie en het beleid van SU Hellendoorn laat zien dat veiligheid onderdeel is van de pilaar PEOPLE en benoemd wordt in het visiedocument:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• “We zijn trots dat onze fabriek een plek is waar we veilig en met plezier werken”</li></ul> <p>Tevens blijkt dat de wijze waarop veiligheid in het visiedocument van SU Hellendoorn beschreven wordt in overeenstemming is met de visie van Unilever op het gebied van veiligheid, hoewel een meer specifieke</p>



<p>fabrieksdirecteur. Dit heeft geleid tot de “Visie Nassaukade 2014-2020”, zie bijlage 3.</p> <p>De visie is vervolgens omgezet in een beleidsdocument voor 2014 dat met alle werknemers is gedeeld en is besproken tijdens de fabrieksdag in mei 2014. Vervolgens is het beleid naar alle persoonlijke e-mailadressen gestuurd en op verschillende plaatsen in de fabriek opgehangen.</p> <p>Analyse van de visie en het beleid van SU NASSAUKADE laat zien dat veiligheid onderdeel is van de pilaar PEOPLE en meerdere malen benoemd wordt in het visiedocument:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veilig en gezond</li> <li>• Wij zijn trots dat onze fabriek een plek is waar we veilig en met plezier werken</li> <li>• TRFR = 0</li> <li>• Wij zorgen voor elkaars veiligheid en gezondheid</li> <li>• Veiligheid is onze prioriteit nummer 1</li> <li>• Samen zorgen we voor een veilige en gezonde werk- en leefomgeving en zorgen we voor de gezondheid en het welzijn van onze mensen.</li> <li>• We spreken elkaar aan op onveilig gedrag.</li> </ul> <p>Tevens blijkt uit de analyse dat de wijze waarop veiligheid in het visiedocument van SU NASSAUKADE beschreven wordt in overeenstemming is met de visie van Unilever op het gebied van veiligheid:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zero Injuries</li> <li>• We want to be the best in Safety</li> <li>• We require visible leadership and engagement with care by everyone, every day and everywhere</li> </ul> <p>Betrokkenheid, de wil om te verbeteren en uitdagende doelstellingen spreken uit de visie en het beleid op het gebied van veiligheid van SU Nassaukade.</p>	<p>omschrijving de veiligheidsdoelstellingen zou helpen ondersteunen. Het visiedocument van SU Nassaukade maakt dit meer expliciet en daardoor duidelijker.</p> <p>Meer in het algemeen spreken betrokkenheid, de wil om te verbeteren, te innoveren, en uitdagende doelstellingen uit de visie van SU Hellendoorn. Impliciet is dit ook toe te wijzen aan veiligheid in de fabriek</p>
<p><b>Structuur</b> SU Nassaukade kent een traditionele harkstructuur. Hierbinnen geeft de fabrieksdirecteur leiding aan het managementteam. Managementteamleden staan aan het hoofd van hun afdeling. Soms</p>	<p><b>Structuur</b> SU Hellendoorn kent een ook traditionele harkstructuur.</p> <p>De SHE professional is, evenals in SU Nassaukade staf bij de worksdirector en heeft</p>

<p>zijn er teamleiders binnen een afdeling die rapporteren aan de desbetreffende manager.</p> <p>De SHE professional is staf bij de worksdirector en heeft derhalve rechtstreeks toegang tot de fabrieksdirecteur. Andere MT leden en andere medewerkers van de fabriek worden informeel benaderd of via de hiërarchische lijnen.</p>	<p>derhalve rechtstreeks toegang tot de directeur en via hem tot de andere managers in de fabriek.</p> <p>De SHE professional neemt deel aan relevante agendaonderwerpen binnen de MT vergaderingen. In SU Nassaukade is dit op dezelfde wijze ingevuld</p>
<p><b>Systemen</b></p> <p>SU Nassaukade is, als fabriek van Unilever, gehouden aan de zogenaamde Unilever Framework Standards (FWS). Dit zijn documenten met een vergelijkbare opbouw als de ISO structuur. Er zijn;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• bovenliggende, beleidsmatige Standards (vergelijk: ISO Systeemprocedures),</li> <li>• richtinggevende Standards (vergelijk: ISO Werkprocedures) en</li> <li>• gedetailleerde, uitvoerende Standards (vergelijk: ISO Werkinstructies).</li> </ul> <p>Deze Standards bestaan voor elk vakgebied, dus ook voor veiligheid en de inrichting van de veiligheidsorganisatie, bijvoorbeeld aangaande de BHV organisatie.</p> <p>Tevens is SU Nassaukade gecertificeerd onder OHSAS 18001 (en onder FSSC 22000, ISO 9001 en ISO 14001). Vanzelfsprekend is SU Nassaukade gehouden aan de Nederlandse wet- en regelgeving.</p> <p>Uit analyse blijkt dat de taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van de verschillende functionarissen zijn beschreven in een aantal ISO documenten. In deze documenten is in detail beschreven wie waarvoor verantwoordelijk is.</p> <p>De systemen stellen eisen aan allerlei delen van de bedrijfsvoering; veiligheid is hiervan een onderdeel. Binnen de systemen van SU Nassaukade zijn ook de relevante overlegstructuren vastgelegd. Er is:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• wekelijks MT-vergadering,</li> <li>• dagelijks operationeel overleg en</li> <li>• zes wekelijks CSHEC</li> </ul> <p>De CSHEC is de veiligheidscommissie onder leiding van de fabrieksdirecteur waarvan iedereen die direct aan hem rapporteert lid is, dus ook de SHE professional.</p>	<p><b>Systemen</b></p> <p>De systemen van SU Hellendoorn zijn grotendeels gelijk aan die van SU Nassaukade. Er zijn kleine verschillen in frequenties en in de agenda van de CSHEC. Deze verschillen zijn niet significant en worden hier verder niet behandeld.</p>

Veiligheid is het belangrijkste thema in de CSHEC. De CSHEC is een verplicht overlegorgaan binnen het Unilever programma BeSafe.

Sinds 2013 bestaat de methode BeSafe binnen Unilever. Dit is een veiligheidssysteem gebaseerd op de methoden van Dupont, en ontwikkeld samen met Dupont. Unilever heeft jarenlang samengewerkt met Dupont op het gebied van veiligheid. Na 2010 is begonnen met het ontwikkelen van een eigen systeem waarin bepaalde aspecten van de Unilever manier van werken sterker naar voren worden gebracht ("Unileverize"). Binnen BeSafe wordt vooral aandacht besteed aan het gedrag van leidinggevenden en medewerkers. De methode staat uit 20 elementen. De belangrijkste hiervan is Demonstrated Leadership Commitment (DLC). Dit element behandelt het gedrag van leidinggevenden en de wijze waarop hun veiligheidsgedrag en -commitment invloed heeft op het veiligheidsgedrag van medewerkers ("walk the talk"). Om veiligheid te benadrukken moeten leidinggevenden per maand 2-4 SBO's (Safe Behaviour Observations) en 2 DCA's (Deep Compliance Audits) uitvoeren. Kern hiervan is dat leidinggevenden minimaal 4 maal per maand een gestructureerd, diepgaand en opbouwend veiligheidsgesprek hebben met medewerkers.

Centraal element in BeSafe is de CSHEC. Aanwezigheid is verplicht en heeft voorrang boven alle andere afspraken. Indien aanwezigheid niet mogelijk is moet dat vooraf door de fabrieksdirecteur worden goedgekeurd. In de CSHEC worden de Leading en Lagging Indicators behandeld. De voortgang van veiligheid subcommissies wordt behandeld. Daarnaast zijn er een aantal vaste agendapunten zoals Safety Moment, Process Safety, Safe Travel en Lessons Learnt van ongevallen in andere Unilever organisaties.

Leading Indicators zijn indicatoren die te maken hebben met de inspanningen die gedaan zijn om de veiligheid binnen de organisatie op een hoger niveau te brengen, zoals:

- aantal SBO's en DCA's,

<ul style="list-style-type: none"> <li>• aantal gerapporteerde bijna ongevallen (NM),</li> <li>• aantal uitgevoerde TRA's of VGW plannen,</li> <li>• aantal subcommissies en aantal medewerkers dat daaraan deelneemt,</li> <li>• % deelnemers aan CSHEC,</li> </ul> <p>Deze indicatoren kunnen worden gepresenteerd in relatie tot het geplande aantal of het aantal medewerkers of gewerkte uren. Voorbeelden hiervan zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• aantal SBO's per 100.000 gewerkte uren, of</li> <li>• % aanwezige CSHEC-leden t.o.v. het aantal uitgenodigde leden, of</li> <li>• % deelnemers aan subcommissies t.o.v. totaal aantal medewerkers</li> </ul> <p>De Lagging Indicators zijn de indicatoren die komen na de inspanning. Zij zijn het resultaat. Dit zijn:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ongevallen met verzuim (LTA)</li> <li>• Ongevallen met een medische behandeling (MTC)</li> <li>• Ongevallen waarna slachtoffer beperkt inzetbaar is (RWC)</li> <li>• <math>TRFR = (LTA + MTC + RWC) / 1.000.000</math> gewerkte uren</li> <li>• EHBO ongevallen, hoewel vaak ook gezien als een Leading indicator</li> </ul> <p>BeSafe ondersteunt in hoge mate een goede veiligheidscultuur doordat het niet alleen kijkt naar de harde resultaten, lagging indicators, maar ook naar de inspanningsresultaten, leading indicators.</p>	
<p><b>Stijl</b></p> <p>Uit vraaggesprekken met MT-leden blijkt dat de MT-leden zichzelf typeren als open en makkelijk benaderbaar. Zij veronderstellen dat dit ook hun stijl van handelen is. En zij denken dat de medewerkers hun ook op deze manier ervaren. De meeste MT leden zijn relatief jong en onervaren als leidinggevende. Zij voelen de druk vanuit Unilever om bepaalde doelstellingen te realiseren. Uit gesprekken met medewerkers blijkt dat de medewerkers die druk ervaren via hun direct leidinggevende en daardoor de stijl eerder als directief beoordelen. Er zijn ook typering uitgesproken als "kort" en "stug" en zelfs de term "management by fear" is genoemd. Er blijkt een verschil te bestaan tussen hoe</p>	<p><b>Stijl</b></p> <p>Tijdens gesprekken, zowel informeel, als in een meer formele setting, met MT-leden blijkt dat MT leden zichzelf zien als toegankelijk en spreken uit dat ze korte lijnen tot de medewerkers onderhouden. Dit is zeker het geval ten opzichte van de medewerkers in hun respectievelijke afdelingen.</p> <p>Uit gesprekken met operators in de fabriek komt naar voren dat zijn het contact met MT leden als gering en vluchtig ervaren. Uitzonderingen hierop zijn hun direct leidinggevende en de fabrieksdirecteur.</p>

leidinggevend en zichzelf ervaren, en hoe zij mogelijk zelf willen overkomen aan de ene kant en hoe medewerkers de stijl van leidinggeven ervaren.

Unilever voert jaarlijks een zogenaamde GPS uit. GPS is de afkorting voor Global People Survey. Binnen deze internet-enquête worden vragen gesteld op allerlei gebieden. Ook vragen die betrekking hebben op de wijze waarop men naar het leiderschap van een organisatie kijkt. Een van de resultaten uit de GPS is dat slechts 43% de vraag: "I trust the leadership of my organisation" met "ja" beantwoordt.

Omdat er tussen leidinggevend en medewerkers een geringe vertrouwensband lijkt te bestaan kan dit van invloed zijn op de mate waarin men zich door de leidinggevend laat beïnvloeden op vele gebieden, maar ook op het gebied van veiligheid

Elke 3 jaar wordt door SU Nassaukade een zogenaamde Safety Perception Survey uitgevoerd (SPS) hierin wordt gevraagd in hoeverre de invuller veiligheid belangrijk vindt en in hoeverre hij denkt dat anderen veiligheid belangrijk vinden. De laatste keer heeft dit plaatsgevonden in november 2013. Het resultaat van deze 2 vragen is:

	A: Managers	B: Supervisors	C: Hourly Workers	D: Professionals	Leadership
Q1	●	●	●	●	Priority individuals give to safety
Q2	●	●	●	●	Priority respondents think others give to safety

Uit dit resultaat en uit nadere analyse van de achterliggende data blijkt dat alle ondervraagden aan veiligheid een hoge prioriteit geven (Q1) maar er blijkt ook dat zowel operators (C: Hourly Workers) als experts (D: Professionals) van mening zijn dat hun leidinggevende veiligheid niet belangrijk vindt.

Deze perceptie kan invloed hebben op de mate waarop men de leidinggevend zal geloven en zal volgen bij het bespreken van veiligheidsvraagstukken. En de mate waarin operators het veiligheidsgedrag leidinggevend als authentiek zullen ervaren.

**Sleutelvaardigheden**

Uit de Global People Survey blijkt dat 48% van de invullers de vraag: "I trust the leadership of my organisation" met "ja" beantwoordt. Dit is vergelijkbaar met het resultaat voor SU Nassaukade

Er lijkt tussen leidinggevend en medewerkers een geringe vertrouwensband te bestaan.

Ook door SU Hellendoorn wordt elke 3 jaar een zogenaamde Safety Perception Survey uitgevoerd (SPS). De laatste keer heeft dit plaatsgevonden in november 2013. Het resultaat van de 2 vragen is:

	A: Managers	B: Supervisors	C: Hourly Workers	D: Professionals	Leadership
Q1	●	●	●	●	Priority individuals give to safety
Q2	●	●	●	●	Priority respondents think others give to safety

Uit dit resultaat en uit nadere analyse van de achterliggende data blijkt dat vooral managers, en in mindere mate leidinggevend en operators aan veiligheid een hoge prioriteit geven (Q1) maar er blijkt ook dat zowel leidinggevend (B: Supervisors) als experts (D: Professionals) sterk van mening zijn dat anderen veiligheid minder belangrijk vinden. Operators (C: Hourly Workers) hebben dat gevoel minder en zien blijkbaar meer prioriteiten aangaande veiligheid bij anderen.

**Sleutelvaardigheden**

<p>SU Nassaukade staat bekend als dé innovatiefabriek van Unilever Margarine Europa. Deze typering is op 4 december 2014 bevestigd door de VP Foods tijdens zijn bezoek aan SU Nassaukade. Dit betekent dat SU Nassaukade erg goed is in het introduceren van nieuwe producten met de daarbij behorende nieuwe hardware. Aangezien dit plaatsvindt in de FMCG is er altijd sprake van tijdsdruk en deadlines. Dit betekent dat SU Nassaukade erg flexibel is. SU Nassaukade kan snel schakelen bij veranderingen of tegenslagen (“brandjes blussen”). De keerzijde van deze vaardigheid is dat leidinggevendenden binnen SU Nassaukade zich laten leiden door de urgentie van de dag en minder oog hebben voor de langere termijn.</p> <p>SU Nassaukade is innovatief en flexibel door de aanwezigheid van ervaren en goed opgeleide medewerkers, van MT via professionals tot operators. De gemiddelde leeftijd is relatief hoog, circa 52 jaar. Ook het gemiddelde dienstverband is relatief lang, circa 20 jaar. Door reorganisaties dalen beide indicatoren de laatste jaren enigszins.</p> <p>Binnen de fabriek is dus veel ervaring en kennis aanwezig in combinatie met daadkracht. Er is ook altijd een “sense of urgency” omdat alle medewerkers hebben geleerd dat het binnenhalen van innovatie betekent dat er tonnen worden binnengehaald. Enkele medewerkers typeren dat als volgt: “ik ga tevreden naar huis als ik mijn tonnen eruit heb gehaald”.</p> <p>Er is veel focus op innovaties en op productie (tonnen). Beide erkende sleutelvaardigheden van SU Nassaukade.</p>	<p>SU Hellendoorn is de enige Ben &amp; Jerry’s fabriek in Europa. De fabriek geeft invulling aan de innovaties die samen gaan met het imago van het merk. Het merk is zeer maatschappelijk betrokken wat tot gevolg heeft dat de fabriek ook innovatief dient te zijn op het gebied van duurzaamheid, milieu en veiligheid. Ook de maatschappelijke betrokkenheid leeft binnen de fabriek. Aangezien dit plaatsvindt in de FMCG is er altijd sprake van tijdsdruk en deadlines. Dit betekent dat SU Hellendoorn flexibel is. Uit gesprekken en observaties is gebleken dat leidinggevendenden desalniettemin alert blijven op veiligheid en op het voorkomen van onveilige situaties. Men heeft aandacht voor de korte termijn maar verliest de langere termijn niet uit het oog.</p> <p>SU Hellendoorn is innovatief en flexibel door de aanwezigheid van ervaren en goed opgeleide medewerkers, van MT tot operators. De gemiddelde leeftijd is lager dan in Rotterdam, ook doordat de fabriek de laatste jaren gereorganiseerd heeft en tegelijkertijd een groeiperiode doormaakt. Hierdoor is het dienstverband 10 tot 15 jaar.</p> <p>Omdat men trots is op het merk, en omdat men het product graag bij de klanten wilt hebben is er veel aandacht voor de productievoortgang. Echter vele operators hebben uitgesproken dat hij of zij daarbij nooit de veiligheid uit het oog zal verliezen; “ik wil elke dag weer gezond naar huis”.</p> <p>Productie, innovatie en veiligheid- (en milieu) bewustzijn zijn drie sleutelvaardigheden van SU Hellendoorn.</p>
<p><b>Staf/personeel</b></p> <p>Analyse van het opleidingsniveau in SU Nassaukade laat zien dat vrijwel alle operators de functie van technisch operator bekleden. Zij hebben naast opleidingen voor hun rol als operator ook technische opleidingen gevolgd zoals MTS of VAPRO (A, B of C) en een bedrijfsspecifieke technische opleiding aan de bedrijfsschool van de RDM. Toch is er een onderscheid te maken tussen de operators van de bekerlijnen en de Centrale Afdeling (CA) enerzijds, en die van de wikkellijnen, pindakaasfabriek en</p>	<p><b>Staf/personeel</b></p> <p>Analyse van het opleidingsniveau in SU Hellendoorn laat zien dat de operators in de B&amp;J verpakkingshal en in de Mixkamer zijn opgeleid tot niveau 5. In de repack en expeditie is het opleidingsniveau niveau 3.</p> <p>Het opleidingsniveau van de deelnemers werd geclassificeerd in zeven niveaus volgens de indeling van Verhage (1964), vergelijkbaar met de International Standard Classification of Education (UNESCO, Paris, 1976, 2011);</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. minder dan lagere school / lagere</li> </ol>

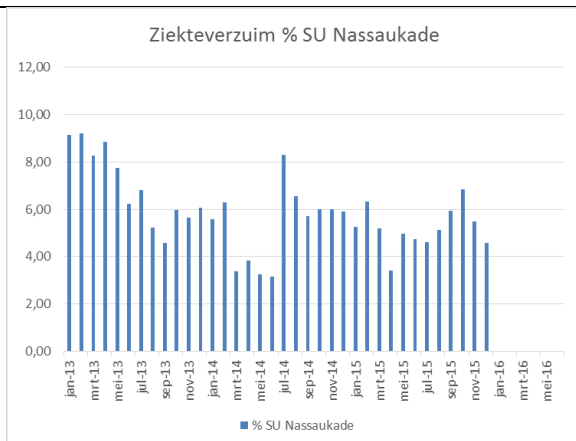
<p>expeditie anderzijds. De operators van de bekerlijnen en CA hebben de afgelopen 10-15 jaar te maken gehad met veel meer innovaties. Ook is de (productie)druk hoger. Het gevolg is dat zij meer en hoger zijn opgeleid. In dit verband is de typering “niveau 5” te geven. De andere groep heeft niveau 4<sup>6</sup> 7.</p> <p>Ook het middenkader en de leidinggevendenden hebben een goede, meestal functiespecifieke, opleiding genoten. Dit alles in combinatie met veel ervaring binnen het bedrijf betekent dat gezegd kan worden dat het opleidingsniveau van de medewerkers van SU Nassaukade gemiddeld hoog is.</p> <p>De medewerkers zijn flexibel vanwege hun focus op innovatie en tonnen.</p> <p>De motivatie van de medewerkers is in 2014 beïnvloed door aangekondigde en deels reeds uitgevoerde reorganisaties (project Erasmus) waarbij tussen 50 en 75 medewerkers hun baan (zullen) verliezen. Uit gesprekken blijkt dat hierdoor de druk als hoger wordt ervaren waardoor men ervoor kiest om de aandacht te richten op de kerntaken en minder of niet op andere taken, zoals BHV, of safety champion.</p> <p>Bestudering van HR documenten toont dat het ziekteverzuim direct na de eerste aankondiging daalde naar een opvallend laag niveau, om vervolgens te stijgen naar een bovengemiddeld hoog niveau. Beide trends zeggen iets over de mate waarin de aankondigingen invloed hebben op de mindset en motivatie van de medewerkers;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• de daling indiceert schrik, angst en behoedzaamheid</li> <li>• de stijging indiceert demotivatie en ontkoppeling<sup>8</sup></li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. school niet afgemaakt</li> <li>2. lagere school afgemaakt</li> <li>3. lagere school afgemaakt en verdere vervolgopleiding minder dan 2 jaar</li> <li>4. lager dan MULO / MAVO-niveau, b.v. LTS, LEAO, LHNO</li> <li>5. MULO / MAVO / MEAO diploma</li> <li>6. HAVO / VWO / HEAO / HBS / HBO diploma</li> <li>7. VWO / universiteit diploma</li> </ol> <p>Wim Van der Elst en anderen hebben de indeling in 2005<sup>9</sup> verder vereenvoudigd tot 3 categorieën:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lage opleiding (Verhage 1,2,3)</li> <li>• Gemiddelde opleiding (Verhage 4,5)</li> <li>• Hoge opleiding (Verhage 6,7).</li> </ul> <p>Het onderscheid tussen de groepen operators blijft hierbij gehandhaafd.</p> <p>De medewerkers zijn flexibel vanwege hun focus op innovatie en tonnen.</p> <p>In 2013 heeft er een reorganisatie plaatsgevonden in Hellendoorn. Hierbij hebben circa 30 medewerkers hun baan verloren.</p> <p>Bestudering van HR documenten toont dat het ziekteverzuim zich als volgt heeft ontwikkeld. We zien een duidelijke piek in Q4 van 2015. Dit was het gevolg van een griepiepidemie.</p>
--	---

<sup>6</sup> Verhage, F. (1964). Intelligentie en leeftijd: Onderzoek bij Nederlanders van 12 tot 77 jaar. Proefschrift. Assen: Van Gorcum.

<sup>7</sup> International Standard Classification of Education ISCED 2011. Published in 2012 by: UNESCO Institute for Statistics. ISBN 978-92-9189-123-8

<sup>8</sup> den Hertog, Friso (1995, 2000) Onderzoek in organisaties, een methodologische reisgids. Van Gorcum

<sup>9</sup> Elst, W. van der, Boxtel, M.P.J. van, Breukelen, G.J.P. van, Jolles, J. (2005). Rey's Verbal Learning Test: Normative data for 1855 healthy participants aged 24-81 years and the influence of age, sex, education and mode of presentation. Journal of the International Neuropsychological Society, 11, 290-302.

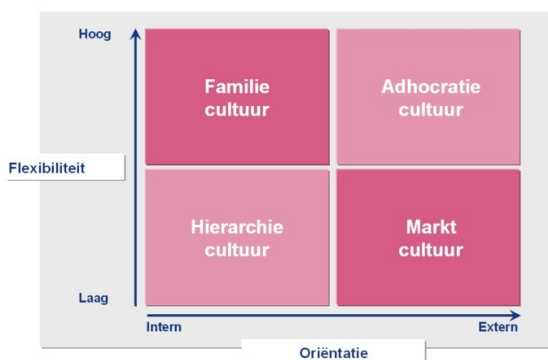


Figuur 8, grafiek ziekteverzuim SU Nassaukade

Een verder gevolg hiervan is dat medewerkers minder energie hebben om deel te nemen aan veiligheidstrainingen en -opleidingen.

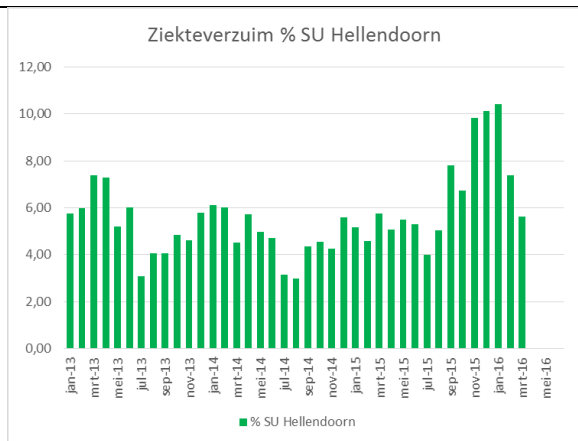
### Cultuur (significante waarden)

Allereerst is aan de hand van een tweetal cultuurmodellen gezocht naar een typering van de huidige cultuur binnen SU Nassaukade. Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Quinn en Cameron<sup>10</sup> is toegepast door de typering in de 4 kwadranten te beschouwen en te bespreken met het MT. Er wordt geconcludeerd dat de cultuur van SU Nassaukade zich momenteel meer aan de rechterzijde en de onderzijde van het model bevindt, dus meer extern gericht, en eerder neigt tot stabilisatie en beheersbaarheid. Volgens het model van Quinn en Cameron is de cultuur van SU Nassaukade in hoofdzaak "De Marktcultuur".



Figuur 10, Cultuurmodel van Quinn en Cameron

Kijkend naar de theorie van Hofstede<sup>11</sup> kan geconcludeerd worden dat de gebruiken en



Figuur 9, grafiek ziekteverzuim SU Hellendoorn

### Cultuur (significante waarden)

Allereerst is aan de hand van een tweetal cultuurmodellen gezocht naar een typering van de huidige cultuur binnen SU Hellendoorn. Het Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI) van Quinn en Cameron is toegepast door de typering in de 4 kwadranten te beschouwen en te bespreken met het MT. Er wordt geconcludeerd dat de cultuur van SU Hellendoorn zich momenteel vooral rechtsboven in dit model bevindt, dus extern gericht, en neigend tot flexibiliteit en vrijheid van handelen. Volgens het model van Quinn en Cameron is de cultuur van SU Hellendoorn in hoofdzaak "De Adhocratiecultuur".

Kijkend naar de theorie van Hofstede kan geconcludeerd worden dat de gebruiken en het gedrag binnen SU Hellendoorn worden bepaald door saamhorigheid. Het gedrag lijkt grotendeels geworteld te zijn in waarden en rituelen. Dit is te verklaren door de mate waarin medewerkers ook buiten de fabriek contact met elkaar hebben. De cultuur van het product Ben & Jerry's versterkt maatschappelijke betrokkenheid en activiteit. Deze zaken worden door de bedrijfsleiding en Marketing ondersteund en gestimuleerd.

Tegelijkertijd is Unilever bezig met een proces om zich om te vormen van een typisch

<sup>10</sup> Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (the-art.nl), ISBN-13: 978-90-806665-1-1, 2003-2010.

<sup>11</sup> Hofstede, G., Allemaal andersdenkenden, Uitgeverij Contact, 1991, ISBN-13 9789025426811



het gedrag binnen SU Nassaukade in hoge mate worden bepaald door oppervlakkigheden. Het gedrag lijkt in slecht geringe mate geworteld te zijn in waarden en rituelen. Dit is te verklaren door de grote veranderingen waaraan Unilever, en dus SU Nassaukade, onderhevig is geweest gedurende de laatste 5 jaar en welke de komende jaren nog zullen doorgaan. Unilever is bezig met een proces om zich om te vormen van een typisch Rijnlands bedrijf naar een Angelsaksische bedrijfsvoering. Hierdoor staan veel normen en waarden en ook rituelen uit het verleden onder druk. “Helden” ontbreken binnen SU Nassaukade. Er zijn “helden” uit het verleden. Genoemd worden Tex Gunning, en de oprichter Simon van den Bergh (1891 !). Deze “helden” uit het verleden passen meer bij het bedrijf uit het verleden. Ze passen meer bij het Rijnlandse bedrijf. Dit geeft, in het bijzonder bij medewerkers met een lang dienstverband (meer dan 15 jaar), een gevoel van verlorenheid en ontheemd zijn. Wat zich kan uiten in oppervlakkig gedrag. Onderdeel van dit oppervlakkige gedrag is het onvoldoende accepteren van veranderingen of veranderende verwachtingen. Men heeft de neiging om “ja” te zeggen en “nee” te denken en doen.

Een andere constatering die onderschrijft dat er gebrek is aan wortels, is het feit dat de officiële naam van de fabriek door de meeste medewerkers niet gekend wordt. Formeel is de naam van de fabriek: “Unilever BCS Sourcing Nederland BV”. De medewerkers spreken in het beste geval over “Nassaukade”, maar vaak ook nog over “B&J” (= van den Bergh en Jurgens), naar de oude naam en naar de grondleggers van het bedrijf. De “helden” uit het verleden komen hierin weer naar voren!

Frappant detail is nog dat de afkorting “SUNK” soms gelezen wordt als het Engelse woord voor “zinken” of “gezonken”, daarmee doelend op de teloorgang van het bedrijf.

De cultuur van dit Rotterdamse bedrijf kent een aantal typerende omschrijvingen:

- “Niet lullen maar poetsen”, of niet

Rijnlands bedrijf naar een Angelsaksische bedrijfsvoering. Hierdoor staan diverse normen en waarden onder druk. De grondleggers van het merk Ben & Jerry’s, Ben Cohen en Jerry Greenfield, zijn entrepreneurs. Zij worden gezien als “helden” die zich verzetten tegen al te veel bemoeienis van de multinational Unilever, en zij strijden voor een betere (en leukere) wereld. Hun gedrag beïnvloedt het gedrag van de medewerkers van SU Hellendoorn; ze voelen zich vrij om anders te zijn, en om te “ondernemen”. Hofstede zegt hierover letterlijk: “De waarden van de oprichters en leiders worden de praktijken van de medewerkers”<sup>13</sup>

De meeste medewerkers zijn trots op het bedrijf en dragen de naam B&J, Ben & Jerry’s, met trots. Ze herkennen de kansen die het merk biedt. En ze vereenzelvigen zich met de innovatiedrang, maatschappelijke betrokkenheid en eigenwijsheid van het merk. Ze spreken nooit over “Unilever Nederland Foods Factories BV, Sourcing Unit Hellendoorn”, maar veelal over B&J, of Ben & Jerry’s



Figuur 11, Ui-diagram van Hofstede

<sup>13</sup> Hofstede, G., Allemaal andersdenkenden, Uitgeverij Contact, 1991, ISBN-13 9789025426811

- praten maar werken,
- Brandjes blussen, of zeer goed om kunnen gaan met plotselinge veranderingen,
- “Tonnen, tonnen, tonnen”, of productie eerst,
- Eigengereidheid, of ik weet zelf wel hoe het moet en bepaal zelf wel hoe ik het doe.

Dit zijn vier cultuurelementen die door medewerkers genoemd en/of herkend worden. Drie van de vier zeggen iets over gedrevenheid, focus en werklust. De laatste wijst meer naar eigenwijsheid en zelfs geslotenheid.

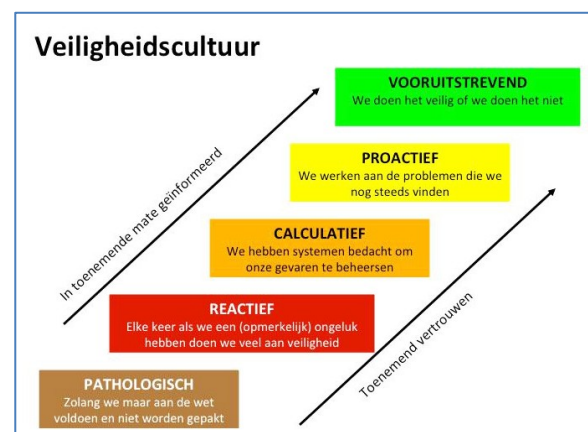
De eerste drie elementen werden tot voor kort ook uitgedragen door het leiderschap van de fabriek. De verbinding met deze elementen verhindert momenteel het verschuiven van de focus naar andere elementen van de bedrijfsvoering zoals kwaliteit, persoonlijke ontwikkeling en veiligheid. Terwijl het laatste element het opvolgen van regels en afspraken, plus het accepteren van aanwijzingen door leidinggevenden, in de weg staat.

#### Veiligheidscultuurladder

De veiligheidscultuurladder is gebaseerd op de cultuurladder van Parker<sup>12</sup>. Zie bijlage 10, en figuur 12. De ladder bestaat uit 5 niveaus. Met de ladder wordt weergegeven in welke stadium een fabriek zich bevindt aangaande de volwassenheid van haar houding tegenover veiligheid

Navraag leert dat leidinggevenden het niveau “Proactief” zien als het niveau waarop SU Nassaukade opereert. De medewerkers spreken echter veel vaker over “Berekenend” (of: “Calculatief”). Zij gebruiken woorden als: “Er wordt weer aandacht aan veiligheid besteed omdat het moet van Schaffhausen”. De classificatie door de leidinggevenden is te verklaren uit het feit dat “Proactief” zeker het best de huidige visie van SU Nassaukade beschrijft.

#### Veiligheidscultuurladder



Figuur 12, Veiligheidscultuurladder

Zowel leidinggevenden als medewerkers spreken van “Proactief” als zij spreken over de veiligheidscultuur van SU Hellendoorn.

<sup>12</sup> Parker, D., M. Lawrie en P.T.W. Hudson, 2006. A framework for understanding the development of organizational safety culture

<p>De huidige directeur komt uit Engeland. Hij spreekt geen Nederlands. Dit bevordert de communicatie met de mensen op de werkvloer niet. Het bemoeilijkt ook het uitleggen van ingewikkelde thema's zoals reorganisatie en cultuurontwikkeling. De stroef lopende communicatie verkleint het (onderlinge) vertrouwen. Het brengt ook schade toe aan de positieve en opbouwende visie en veiligheidsprojecten, zoals BeSafe en WCM.</p> <p>NB: in Schaffhausen, Zwitserland is het hoofdkantoor van de Europese Unilever fabrieken gevestigd. De invloed, via de verschillende vicepresidenten, op de fabrieken, is groot en wordt door medewerkers als doorslaggevend getypeerd.</p>	<p>Gezien de aandacht die leidinggevenden aan veiligheid schenken, onder leiding van de huidige fabrieksdirecteur, is deze typering begrijpelijk en correct. Persoonlijke ervaringen van de directeur, zijn communicatie daarover en zijn authentieke gedrag hierbij, ondersteunen de proactieve cultuur. Hij is direct betrokken geweest bij een dodelijk ongeval in een fabriek in Duitsland. Zijn persoonlijke houding is letterlijk "We doen het veilig of we doen het niet". Deze houding trekt de veiligheidscultuur van SU Hellendoorn omhoog in de cultuurladder.</p>
<p><b>Conclusie</b></p> <p>Uit het 7S-model wordt de huidige situatie van SU Nassaukade geschetst. Hieruit kunnen een aantal belangrijke punten gehaald worden. Deze punten zijn terug te koppelen naar de veiligheid in de fabriek. Zo hanteren de operators nog de oude familiecultuur en verandert het management in een marktcultuur. Door deze verschillende culturen voelen de oude operators zich verloren en niet meer zo verbonden met de fabriek als voorheen. Ook blijkt er weinig gecommuniceerd te worden met de operators en worden door het MT beslissingen genomen zonder overleg.</p> <p>Wat de fabriek goed doet is het meegaan met innovatie, en hierdoor ontstaat een lerende organisatie. Wat opvalt is dat MT-leden zichzelf als open en makkelijk benaderbaar zien maar in de praktijk blijkt dit niet (altijd) het geval te zijn en wordt er door de operators juist angstig gereageerd. Daarnaast blijkt er ondanks de wekelijkse overleggen weinig binding te zijn tussen de operators, leidinggevenden en het MT. Dit leidt tot verschillende percepties van de huidige situatie, en daardoor tot verschillend gedrag.</p> <p>De conclusie die getrokken kan worden is dat de medewerkers en het MT elkaar onvoldoende begrijpen en op verschillende manier naar elkaar kijken. Dit is niet bevorderlijk voor de te ontwikkelen veiligheidscultuur en het ondersteund niet de voorbeeldfunctie van de leidinggevenden.</p>	<p><b>Conclusie</b></p> <p>De analyse van het 7S model leert dat de cultuur binnen SU Hellendoorn zich goed ontwikkeld. In het bedrijf lijkt men harmonieus met elkaar om te gaan, ondersteund door een aantal duidelijke normen, waarden en principes die versterkt worden door de Marketing cultuur van het merk, en door persoonlijke ervaringen van vooral de directeur.</p> <p>De operators voelen zich betrokken bij de ontwikkeling van het bedrijf en zien de groei van hun fabriek met vertrouwen tegemoet. Ze hebben hierbij waardering voor de inzet van leidinggevenden (vooral de directeur). Deze betrokkenheid, en de waardering maken dat operators geneigd zijn te luisteren naar hun leidinggevenden en bereid zijn initiatieven op te volgen, of in elk geval een kans te geven. Ook omdat de operators voelen dat onderwerpen besproken kunnen worden. De grenzen zijn evenwel duidelijk. In dit verband is wederom "we doen het veilig, of we doen het niet" te noemen.</p> <p>Hieruit volgt de conclusie dat operators en leidinggevenden elkaar in hoge mate begrijpen. Er is daardoor eenheid van gedrag, gebouwd op een grotendeels gedeelde visie. Dit ondersteunt de groei van de veiligheidscultuur waarbinnen de leidinggevenden een grote rol kunnen spelen.</p>

Er blijkt een interessant verschil uit deze 7S analyse; in SU Hellendoorn is de samenwerking tussen operators en leidinggevenden beter dan in SU Nassaukade door meer onderling begrip en een gedeelde visie. Dit verschil zal leiden tot een snellere ontwikkeling van de veiligheidscultuur binnen SU Hellendoorn. In Hoofdstuk 6 worden conclusies betreffende de probleemstelling getrokken, die gebaseerd zijn op deze 7S studie (hoofdstuk 4.1), gesprekken & interviews (hoofdstuk 4.2) en de data-studie (hoofdstuk 4.3).

## 4.2 Gesprekken & interviews

Omdat het onderwerp van deze studie zich richt op gedrag van de leidinggevenden is het belangrijk te begrijpen hoe medewerkers reageren op hun leidinggevenden. Wat is hun perceptie, gevoel en reactie op het gedrag van de leidinggevenden? Om daarachter te komen heb ik gekozen voor persoonlijke gesprekken, ondersteund met een vragenlijst.

De vragenlijst heb ik, als gesprekleider (interviewer), als leidraad, in mijn hoofd, meegenomen. Ik heb er bewust voor gekozen om geen copy van de vragenlijst mee te nemen, en ter plekke in te vullen, omdat ik het gesprek zo informeel mogelijk wilde houden, en de operators zoveel mogelijk het gevoel wilde geven dat zij zich vrij konden uiten. Ik heb de operator gevraagd of hij mij wilde helpen. En ik heb hem uitgelegd dat ik bezig ben met een onderzoek voor mijn opleiding tot Hogere Veiligheidskundige.

Tijdens de gesprekken heb ik korte aantekeningen genoteerd in een kladblokje, nadat ik de operator had uitgelegd dat ik de gesprekken natuurlijk moest vastleggen en uitwerken. Ook heb ik de naam van de operator gevraagd, omdat ik eventueel bij hem/haar terug wilde kunnen komen indien ik later nadere toelichting zocht. In enkele gevallen heb ik daadwerkelijk een operator nogmaals opgezocht om een onduidelijkheid te bespreken. Ik heb ook verteld dat namen niet in het verslag zullen voorkomen. U zult in dit verslag daarom geen namen van operators, technici of leidinggevenden aantreffen.

De vragenlijst bestaat uit zeven onderwerpen met daaronder een groot aantal verdiepende vragen. In bijlage 11 is een voorbeeld van een ingevuld formulier opgenomen.

Een formeel interview, aan een tafel, zou het gevoel van “vrij kunnen praten” negatief beïnvloed hebben. De meeste gesprekken hebben daarom plaatsgevonden aan of bij de productielijnen. De gesprekken zijn gevoerd tijdens de normale werkzaamheden van de operators gedurende ochtend-, middag- en nachtdiensten. Na de gesprekken heb ik mijn aantekeningen onmiddellijk uitgewerkt en vastgelegd.

Tijdens de gespreksdagen heb ik de gesproken met:

	Nassaukade	Hellendoorn	Totaal
Fabrieksdirecteur	1	1	2
SHE medewerkers	3	1	4
Leidinggevenden	4	4	8
Operators	17	29	46
Totaal	25	35	60

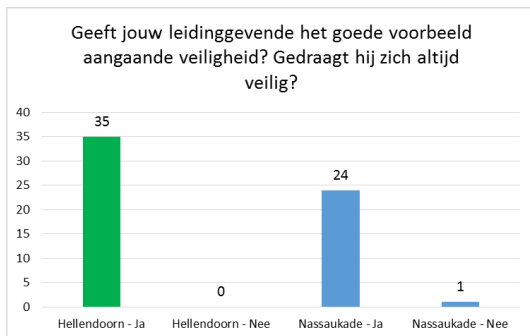
Tabel 1, Gesprekverdeling

Alle collega's waren enthousiast bereid om met mij in gesprek te gaan hoewel de werksituatie soms vroeg om uitstel van 15 of 30 minuten. Soms werd een collega gevraagd om even de werkzaamheden aan de productielijn waar te nemen.

Alle resultaten, zowel vanuit de formulieren als vanuit mijn aantekeningen zijn verwerkt in een overzicht.

De belangrijkste resultaten van beide fabrieken heb ik telkens naast elkaar weergegeven en in de teksten zijn opmerkingen en reacties opgeschreven die de resultaten kenmerken of typeren.

Alle mensen met wie ik gesproken heb voelden zich veilig op hun werk (60 van de 60). Gevraagd om hun veiligheidsgevoel een cijfer te geven scoort de gehele groep gemiddeld een 8,5. In Hellendoorn is dat iets hoger, en in Rotterdam iets lager. Bij doorvragen kunnen velen enkele onveilige situaties of handelingen opnoemen maar veelal wordt daarbij aangegeven dat men bekend is met de situatie, of dat actie loopt (of binnenkort gaat lopen) om het probleem op te lossen. Deze positieve starthouding ten aanzien van de veiligheidssituatie zegt iets over de cultuur, en duidt niet op een negatieve cultuur of klaagcultuur.

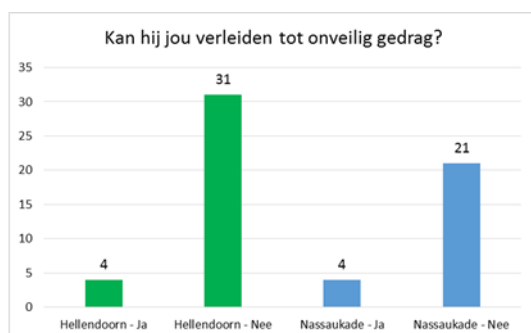


*Figuur 13, grafiek "voorbeeld gedrag"*

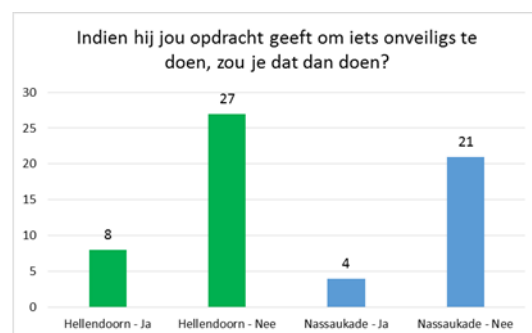
Op de vraag "Geeft jouw leidinggevende het goede voorbeeld aangaande veiligheid? Gedraagt hij zich altijd veilig?" wordt 59 keer met "Ja" geantwoord en slechts 1 keer met "Nee" (figuur 13). De negatieve reactie wordt nader toegelicht met: "Hij probeert het wel maar straalt het niet altijd uit dat veiligheid belangrijk is. In vergaderingen wordt het wel benoemd, maar het is belangrijk dat er ook op de werkvloer echt iets mee gebeurt". Ook hieruit spreekt een positieve grondhouding.

De antwoorden op deze vraag geven waardevolle informatie over de hoofdvraag van dit onderzoek, namelijk: "Wat is de invloed van gedrag van leidinggevendenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten SU Nassaukade en SU Hellendoorn?". Immers, volgens bijna 100% van de geïnterviewden gedragen de leiders zich veilig en geven ze het goede voorbeeld.

Het goede voorbeeld gedrag van de leidinggevendenden heeft ook tot gevolg dat het grootste deel van de medewerkers, in totaal bijna 87%, zich niet door hem zullen laten verleiden tot onveilig gedrag (figuur 14). Dit geeft aan dat de boodschap omtrent veilig gedrag duidelijk is gemaakt en is blijven hangen. Bij een directe opdracht om iets onveilig te doen zal het overgrote deel de opdracht niet uitvoeren (figuur 15).



*Figuur 14, grafiek "onveilige gedrag"*



*Figuur 15, grafiek "onveilige opdracht"*

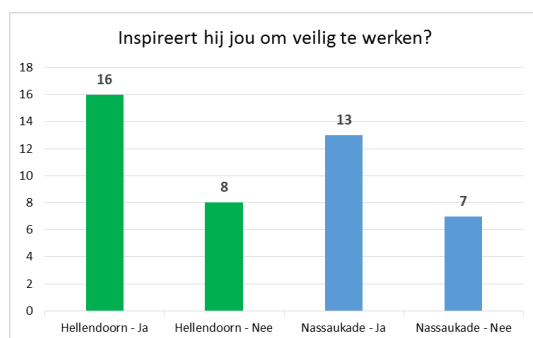
Overigens laat ongeveer 13% (8 van de 60 medewerkers) zich wel verleiden. Nadere analyse van deze cijfers, en de antwoorden die de medewerkers gegeven hebben, laat zien dat hier sprake is van een opleidingsverschil tussen de meerderheid enerzijds en de minderheid

anderzijds. Vrijwel exact volgens de verdeling 8 versus 52 is er sprake van een verdeling in opleidingsniveau 5 versus opleidingsniveau 3 of 4, volgens Verhage/UNESCO<sup>14 15</sup>. De hoger opgeleide medewerkers spreken uit dat zij de veiligheidscultuur omarmd hebben en dat zij autonoom deze cultuur zullen uitdragen en verdedigen. Tijdens de gespreken zeggen zij o.a.:

- *Nee, niet echt want mijn standaard aangaande veilig werken is al heel hoog door mijn opleiding, VCA en BHV*
- *Nee, want mijn veiligheidsbewustzijn komt uit mijzelf*
- *Nee, mijn eigen standaard is hoog. Ik zou me niet onveilig gedragen!*
- *Nee, ik kan nu niet meer onveilig werken. Ook niet als mijn leidinggevende dat vraagt*
- *ik doe mijn werk bewust. Dat heb ik geleerd omdat ik autonoom moest zijn*
- *Walk-the-talk. Ik ben hierin autonoom; ook als mijn leider veiligheid NIET belangrijk zou vinden zou ik doorgaan met mijn veiligheidsgedrag en – toezicht*

De minder hoog opgeleiden spreken zich neutraal uit of benoemen het feit dat de leidinggevende de “baas” is, en “ik doe wat hij zegt” en “ik volg de aanwijzingen op die ik krijg”.

Binnen beide fabrieken laat ongeveer 2/3 van de medewerkers zich inspireren op het gebied van veiligheid door hun leidinggevende. Een verdeling van 20% leiders, 60% volgers en 20% tegenwerkers wordt vaak gehanteerd (figuur 17)<sup>16</sup>. Dit is in lijn met het resultaat dat circa 66% zich door de leider laat inspireren (figuur 16) en hem daarmee ziet als voorbeeld en waard om te volgen.



Figuur 16, grafiek “Inspireren”

20%	60%	20%
<b>Always resist change</b>	<b>Need to be convinced &amp; wait to see which way wind is blowing</b>	<b>Actively embrace change</b>

Figuur 17, Leiden, volgen, remmen

Ook 100% “Ja” scoort de vraag “Kan je hem (= jouw leidinggevende) aanspreken als hij zich onveilig gedraagt?” Hieruit spreekt dat de leidinggevende benaderbaar is, en zich laat corrigeren. Er spreekt uit dat de medewerker de durf heeft hem aan te spreken, en dat hij daarbij niet hoeft te vrezen voor represailles. In het algemeen valt hieruit af te leiden dat er sprake is van een open cultuur. Dit komt overeen met wat in het 7S-model geanalyseerd is.

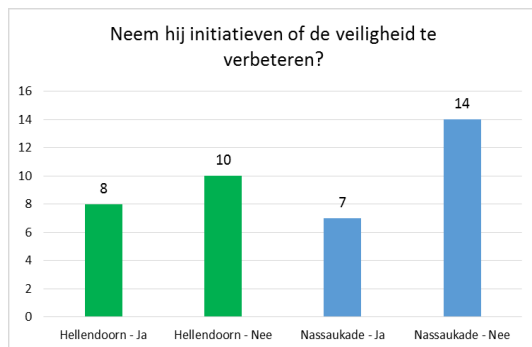
<sup>14</sup> Verhage, F. (1964). Intelligentie en leeftijd: Onderzoek bij Nederlanders van 12 tot 77 jaar. Proefschrift. Assen: Van Gorcum.

<sup>15</sup> International Standard Classification of Education ISCED 2011. Published in 2012 by: UNESCO Institute for Statistics. ISBN 978-92-9189-123-8

<sup>16</sup> Being A Change Manager, Jacob Owen, 22 January 2009



In beide fabrieken valt op dat de meerderheid de leider niet ziet als iemand die het initiatief neemt om te komen tot veiligheidsverbeteringen (figuur 18). Uit de resultaten blijkt dat veel van



de nee-stemmers hun "Nee" baseren op het feit dat ze niet "zien" welke initiatieven de leider neemt. Uit nader onderzoek blijkt dat er sprake is van een waarnemingsprobleem waarbij de medewerker vooral ziet wat zich in zijn directe omgeving afspeelt en minder welke managerial initiatieven er genomen worden.

Figuur 18, grafiek "Initiatieven"

### Slotsom

Uit de gesprekken en de analyse van de cijfers kan worden opgemaakt dat het gedrag van de leidinggevenden door de medewerkers wordt overgenomen. Het veiligheidsgedrag van de leidinggevenden wordt gekopieerd en uitgedragen door de medewerkers. Dit vindt in hogere mate plaats naar mate de medewerker meer opleiding heeft genoten. Medewerkers geven aan dat zij hun eigen, hoge standaarden en normen hebben ontwikkeld en dat zij die zullen blijven volgen, ook als de leiders andere opdrachten zouden geven.

### 4.3 Data-studie

De cultuur van SU Nassaukade en van SU Hellendoorn heb ik bestudeerd. Daarnaast heb ik door zestig (vraag-)gesprekken de perceptie en beleving van leidinggevenden en medewerkers in kaart gebracht. Hieruit volgt een positief beeld aangaande de veiligheidscultuur van beide fabrieken, en aangaande de invloed van het gedrag van de leidinggevenden op de veiligheid van de medewerkers.

Het proces van cultuurverandering en zichtbaar leiderschap loopt al vele jaren. Het is klein begonnen, in 2009 en 2010. In die jaren werden de eerste stappen gezet om het veiligheidscultuurprogramma van Dupont te gebruiken. In de jaren daarna is dat verder gegroeid. En in 2013 is het Dupont programma omgezet in het Unilever programma BeSafe. BeSafe kent twintig elementen die allemaal een gedragscomponent kennen. In het kader van de invloed van het gedrag van de leidinggevenden zijn de volgende elementen het belangrijkste:

- Zichtbare Betrokkenheid van het Leiderschap
- Veiligheid is een Lijnverantwoordelijkheid
- Safety Behaviour Observation (SBO)(zie voorbeeld in bijlage 13)
- Deep Compliance Audit (DCA)(zie voorbeelden in bijlage 14)

De laatste twee zijn observatiemethoden die de leider ondersteunen bij het zichtbaar maken van zijn betrokkenheid. Het zijn hulpmiddelen die de leider helpen om in de fabriek in gesprek te gaan met medewerkers over veiligheid. Zo'n gesprek is informatief, positief en opbouwend. Het karakter van het gesprek is de zorg die de leider heeft voor de veiligheid en het veilige gedrag van zijn medewerker ("Caring"). De leider laat zijn betrokkenheid bij de medewerker zien.

De elementen van BeSafe spelen zich allemaal af op het overlappende deelgebied van Leiderschap, Operatie en Organisatie<sup>17</sup>.

<sup>17</sup> Master Coach Programme Participant workbook



*Figuur 19, Overlappen van de drie deelgebieden*

Sinds 1999 worden alle veiligheidsgegevens van Unilever opgeslagen in hetzelfde software systeem, dat SPR (Safety Performance Reporting)<sup>18</sup> heet. Ook de uitgevoerde SBO's en DCA's worden nauwkeurig geregistreerd in een systeem dat Airsweb<sup>19</sup> heet. De beschikbaarheid van data maakt het mogelijk om de data te analyseren en om te zoeken naar correlaties. Deze analyse heb ik uitgevoerd door de data vanaf 2009 te verzamelen, ordenen en visualiseren (bijlage 12). Gekozen is voor 2009 omdat dat het begin was van het verandertraject van SU Nassaukade. SU Hellendoorn volgde enkele jaren later.

In de tweede kolom staan naast elkaar TR + FAC per maand (1<sup>e</sup> kolom). TR's (Total Recordables) zijn binnen de Unilever definities de ernstige ongevallen die onmiddellijk gerapporteerd en geanalyseerd moeten worden, FAC zijn de EHBO ongevallen. Omdat er minder ernstige TR's zijn en ernstige FAC's heb ik deze per maand bij elkaar opgeteld. Enerzijds omdat bij de classificatie van ongevallen meespeelt welke definitie gehanteerd wordt, en dat sommige definities sinds 2009 veranderd zijn, in het bijzonder op het grensgebied van MTC en FAC. Anderzijds omdat er altijd een element van geluk, en van pech, een rol speelt bij de gevolgen van een incident, en daarmee bij de bepaling van de klasse.

In de derde kolom staat de TRFR, het resultaat. Deze wordt berekend uit de TR's en het aantal gewerkte uren per maand.

$$\text{TRFR} = (\text{aantal TR's} / \text{gewerkte uren}) * 100.000$$

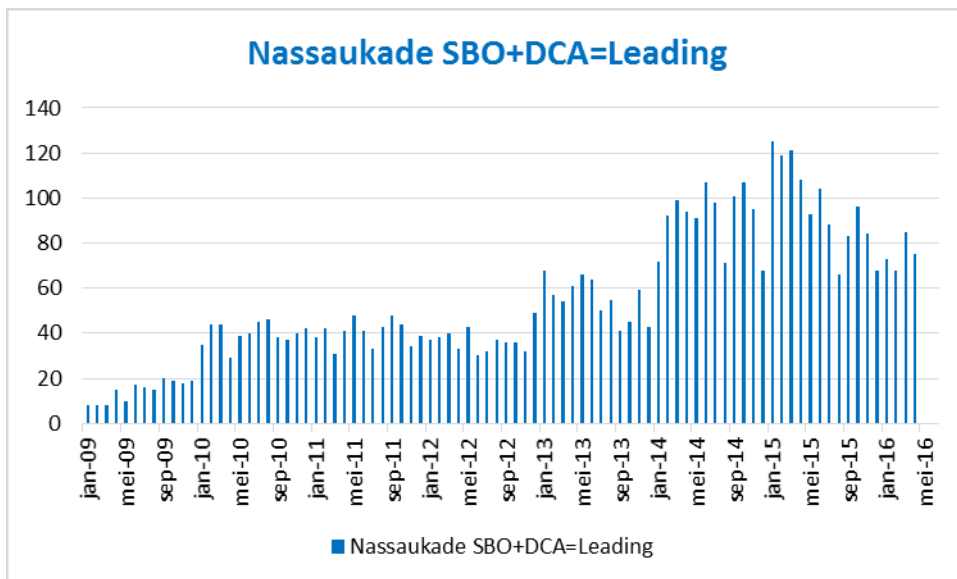
Dit is de officiële Unilever indicator welke bepaald hoe goed of slecht een fabriek scoort ten opzichte van andere Unilever fabrieken. Omdat definities en formules van multinational tot multinational verschillen is het moeilijk om een goed vergelijk te maken tussen fabrieken van verschillende concerns.

En in de vierde kolom staan het aantal SBO en DCA dat in de desbetreffende maand is uitgevoerd. Dit is een maat voor de inspanning en de zichtbare betrokkenheid van de leidinggevenden. Er zijn Unilever normen binnen de BeSafe en WCM programma's die voorschrijven hoeveel inspanning in de vorm van SBO + DCA een leidinggevende dient te verrichten. Dit neemt toe in de tijd. In de achterliggende jaren was dat over het algemeen 4 waarnemingen per leidinggevende per maand.

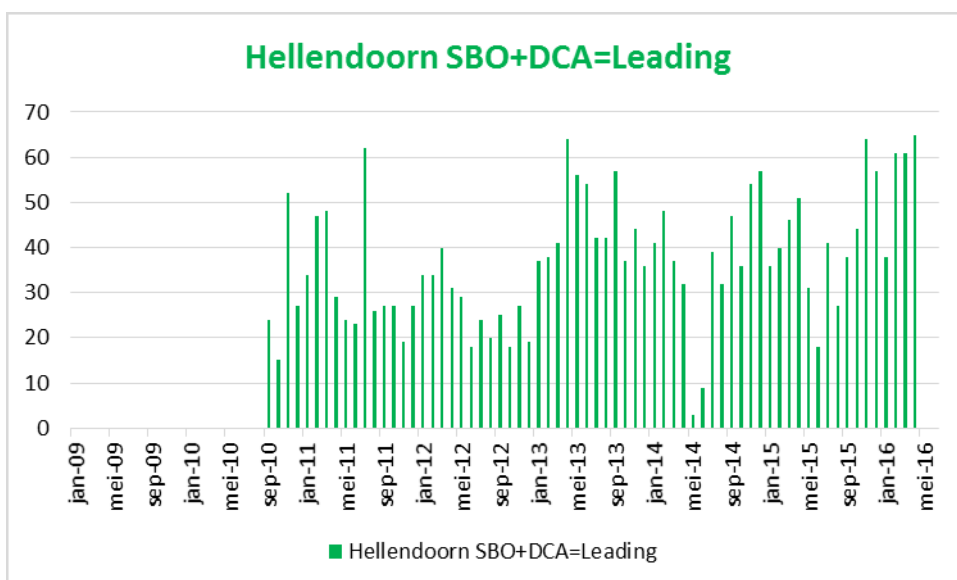
<sup>18</sup> <http://os-env.unilever.com/os-env/>

<sup>19</sup> <https://airsweb.unilever.com/Home.aspx>





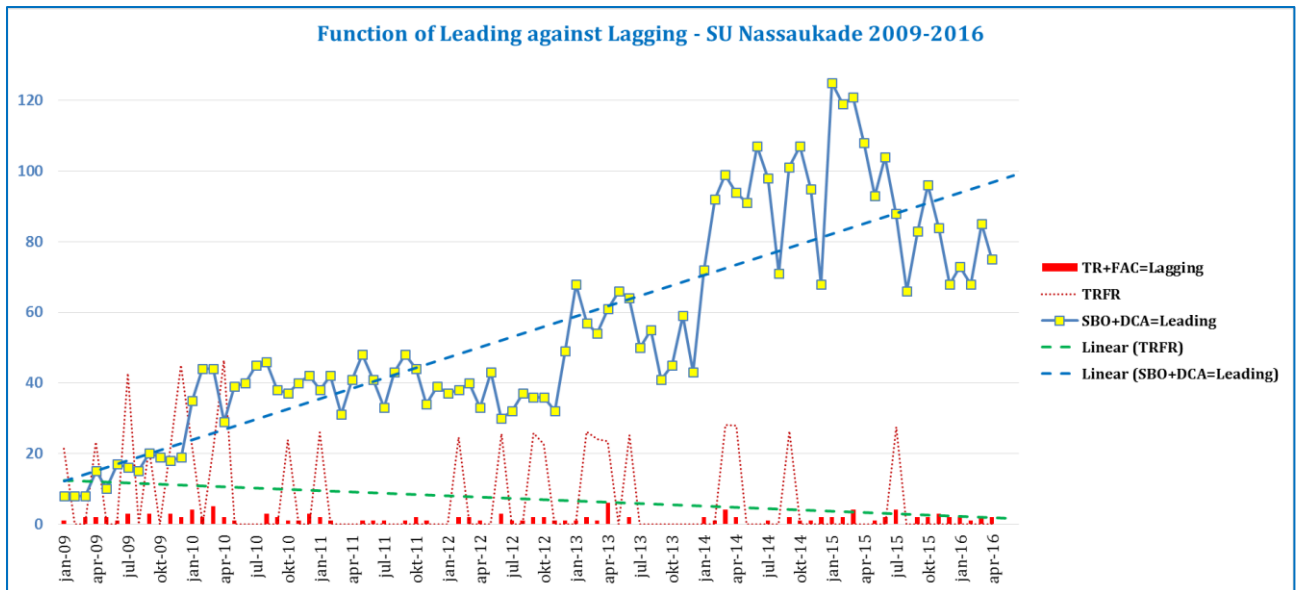
Figuur 20, SBO+DCA SU Nassaukade



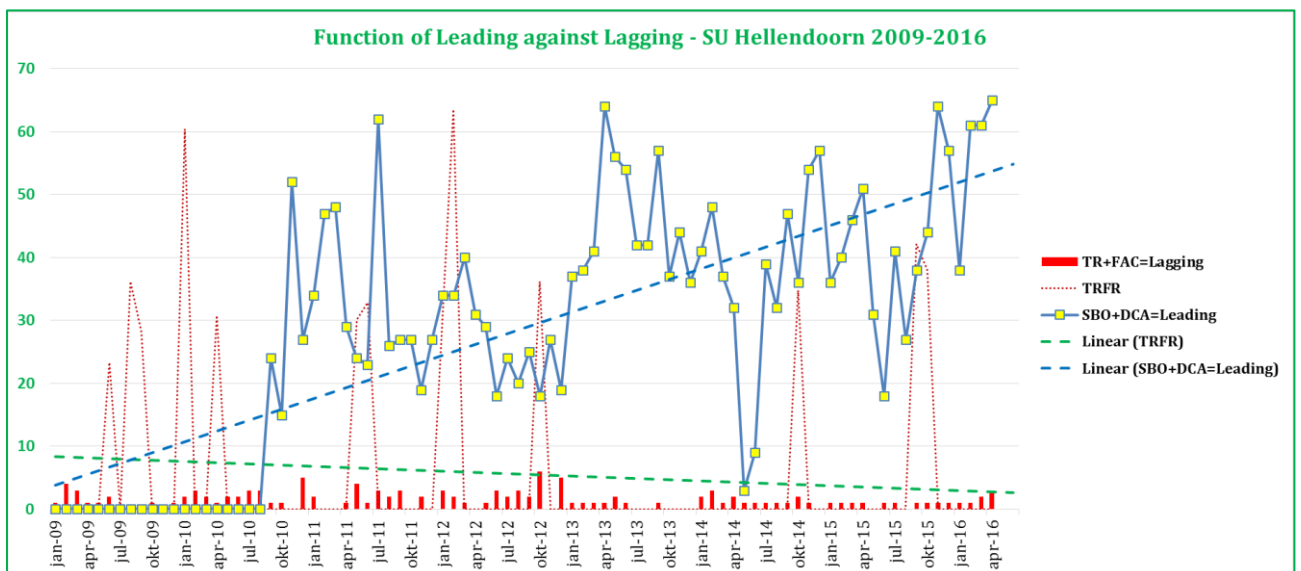
Figuur 21, SBO+DCA SU Hellendoorn

Vooral SU Nassaukade laat een duidelijke stijging zien vanaf 2013 (figuur 20), terwijl SU Hellendoorn een meer constant niveau laat zien, met enkele lager scorende maanden (figuur 21). Het verschil in hoogte komt omdat in SU Nassaukade meer leidinggevenden zijn, en dus ook meer mensen die SBO's en DCA's uitvoeren. Dat verklaart ook waarom het aantal SBO + DCA in 2015/2016 enigszins gedaald is; er is namelijk een reorganisatie doorgevoerd, waarin ook het aantal leidinggevenden gedaald is.

Om de inspanning van de leidinggevende, en daarmee zijn veiligheidsgedrag te kunnen afzetten tegen het aantal ongevallen, en daarmee de veiligheid van de medewerkers, heb ik de data gecombineerd in één grafiek.



Figuur 22, Correlatie tussen Resultaat en Inspanning SU Nassaukade



Figuur 23, Correlatie tussen Resultaat en Inspanning SU Hellendoorn

Zowel de grafiek van SU Nassaukade (figuur 22), als die van SU Hellendoorn (figuur 23) laat zien dat als de inspanning van de leidinggevend (Linear (SBO+DCA=Leading)), en daarmee het positieve veiligheidsgedrag, stijgt, de TRFR van de fabriek daalt (Linear (TRFR)). De trends van beide fabrieken zijn vergelijkbaar. Omdat SU Nassaukade eerder is begonnen met het uitvoeren van SBO's en DCA's, en omdat SU Nassaukade meer inspanningsaudits uitvoert, omdat er meer mensen werken in Rotterdam dan in Hellendoorn, is het effect in SU Nassaukade iets groter dan in SU Hellendoorn.

## Hoofdstuk 5: Analyse

In drie onderzoeksfases is bestudeerd op welke wijze in SU Hellendoorn en in SU Nassaukade invulling is gegeven aan het fenomeen “mindset”, in het kader van het veiligheid & gedrag programma van Unilever, genaamd BeSafe. Dit programma heeft tot doel om de veiligheid binnen Unilever organisaties te verbeteren door zich te richten op gedrag. Allereerst op het gedrag van de leidinggevenden die daarmee het gedrag, het gevoel van veiligheid en de meetbare veiligheid van de medewerkers beïnvloeden en/of bepalen.

Om dit gestructureerd te kunnen beoordelen zijn een hoofdvraag en negen deelvragen geformuleerd. In deze analyse worden de negen deelvragen stuk voor stuk beantwoord. Allereerst de deelvragen omdat de antwoorden hierop mede richting geven aan het antwoord op de hoofdvraag. De hoofdvraag wordt in Hoofdstuk 6 beantwoord.

### 5.1. Deelvragen

1. *Hoe wordt het gedrag van de leidinggevenden beoordeeld door de medewerkers?*

De medewerkers herkennen de inzet van de leidinggevenden, zoals blijkt uit de antwoorden tijdens de gesprekken die ik gevoerd heb. Allereerst herkennen de medewerkers het goede voorbeeld dat de leidinggevenden geven (fig. 13). Bovendien laten 2 van de 3 medewerkers zich inspireren tot goed veiligheidsgedrag (fig. 16). Een verder positieve beoordeling van het gedrag van de leidinggevenden is dat veel medewerkers het gedrag hebben overgenomen. Zij zeggen dat zij dit goede veiligheidsgedrag zullen handhaven (fig. 14 en fig. 15). Het gedrag van de leidinggevenden wordt dus positief beoordeeld.

2. *Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven op het aantal ongevallen binnen deze fabrieken?*

In beide fabrieken typeren leidinggevenden hun stijl van leidinggeven anders dan hoe het wordt gezien door de medewerkers. De leidinggevenden in zowel SU Nassaukade, als in SU Hellendoorn zien zichzelf als open, toegankelijke en betrokken leiders. De medewerkers in SU Nassaukade zien een meer gesloten en afstandelijke leidinggevende stijl, waarbij sprake is van enige angst. In SU Hellendoorn is het verschil in perceptie kleiner maar ook in Hellendoorn zeggen medewerkers hun leidinggevende weinig is zien of te spreken. Het woord “angst” of de zinsnede “management by fear” worden hier niet gebruikt.

Ondanks de verschillen zijn de leidinggevenden in staat om, als zij met hun medewerkers praten over veiligheid en gedrag, de boodschap aangaande veilig werken en veilig gedrag over te brengen. Alle medewerkers geven aan dit te herkennen en ze zien in hun leidinggevende een voorbeeld, getuigen de antwoorden op de vraag “Geeft jouw leidinggevende het goede voorbeeld aangaande veiligheid? Gedraagt hij zich altijd veilig?”. Hierop wordt in bijna 99% van de gevallen met “Ja” geantwoord.

De stijl van leidinggeven heeft dus een positieve bijdrage op de daling van het aantal ongevallen

3. *Wat is de invloed van het gedrag van de medewerkers op de veiligheid binnen deze twee fabrieken?*

Over het algemeen kan gezegd worden dat de operators zich veilig proberen te gedragen. Ze zijn zich bewust van de risico's die ze lopen. Vanuit 3 bronnen hebben zij dat bewustzijn ontwikkeld:

- Ervaringen en gebeurtenissen uit het verleden
- Opleidingen, trainingen en persoonlijke ontwikkeling
- Gedrag van, en gesprekken met leidinggevenden.

Interessant is het om te zien dat er een zichtbaar verschil is tussen medewerkers met opleidingsniveau 5 en die met opleidingsniveau 3 of 4<sup>20 21</sup>. De medewerkers met niveau 5 gedragen zich zelfbewuster en geven aan te werken volgens hun eigen normen en waarden, terwijl minder opgeleide medewerkers zich volgzamer gedragen ten opzichte van hun leiders.

Het gedrag van de medewerkers heeft dus een positieve bijdrage op de daling van het aantal ongevallen.

4. *Welke bedrijfscultuur heerst er binnen deze twee fabrieken?*

Aan de hand van Quinn en Cameron<sup>22</sup> kan worden vastgesteld dat binnen SU Nassaukade “De Marktcultuur” heerst. Hofstede<sup>23</sup> laat zien dat er sprake is van geringe waarde en rituelen, hoewel er “helden” uit het verleden zijn die een rol spelen en in geringe mate de waarden en rituelen invullen.

SU Hellendoorn kent “De Adhocratiecultuur”, aangevuld met waarden en rituelen die versterkt worden door twee actuele “helden”, wat de samenhang versterkt.

Meer specifiek wat betreft de veiligheidscultuur; beide fabrieken bevinden zich in de fase van “Proactief”, waarbij SU Hellendoorn zich meer aan de bovenzijde daarvan bevindt en SU Nassaukade meer aan de onderzijde. Dit verschil wordt veroorzaakt door de persoonlijke betrokkenheid, in meer of mindere mate gevoed door aangrijpende ervaringen op het gebied van ongevallen, van de fabrieksdirecteuren.

5. *Wat is de invloed van de bedrijfscultuur op het gedrag van de medewerkers?*

De medewerkers in SU Hellendoorn gedragen zich positief als gevolg van de positieve vooruitzichten en de duidelijke waarden en rituelen. Men is bereid om de leiders te volgen en hun initiatieven te waarderen. Men gedraagt zich daarom loyaal en conform de bedrijfswensen.

De Marktcultuur binnen SU Nassaukade en het ontbreken van duidelijke waarden en rituelen veroorzaken dat medewerkers zich geïsoleerd voelen (“*een speelbal van Unilever*”). Men is wantrouwend tegenover Unilever en leidinggevenden. Daardoor is men in mindere mate geneigd om programma’s en initiatieven te volgen. Er is wel onderlinge loyaliteit, gebaseerd op het verleden, maar weerstand tegen vernieuwingen.

6. *Zijn er significante cultuurverschillen tussen deze twee fabrieken? En hebben cultuurverschillen binnen de organisatie invloed op de veiligheid binnen deze fabrieken?*

Nee, er zijn verschillen, maar die zijn niet groot genoeg om deze te kwalificeren als significant. De verschillen hebben te maken met de manieren van leidinggeven van de fabrieksdirecteuren, en met het verschil in optimisme waarmee men naar de toekomst kijkt; de Nassaukade is een krimpende fabriek onder druk, en Hellendoorn is een groeiende fabriek met mogelijkheden. Echter deze verschillen worden grotendeels tenietgedaan door de inspanningen van de direct leidinggevenden op het gebied van veilig gedrag en het bespreekbaar maken van minder veilig of zelfs onveilig gedrag. De leidinggevenden gebruiken de aangeboden hulpmiddelen (BeSafe, SBO, DCA, WCM) in gelijke mate, met een vergelijkbaar resultaat.

---

<sup>20</sup> Verhage, F. (1964). Intelligentie en leeftijd: Onderzoek bij Nederlanders van 12 tot 77 jaar. Proefschrift. Assen: Van Gorcum.

<sup>21</sup> International Standard Classification of Education ISCED 2011. Published in 2012 by: UNESCO Institute for Statistics. ISBN 978-92-9189-123-8

<sup>22</sup> Nieuwenhuis, M.A., The Art of Management (the-art.nl), ISBN-13: 978-90-806665-1-1, 2003-2010.

<sup>23</sup> Hofstede, G., Allemaal andersdenkenden, Uitgeverij Contact, 1991, ISBN-13 9789025426811

7. *Hoe is het gedrag te beïnvloeden?*

Uit deze studie blijft dat gedrag te beïnvloeden is door:

- Een goed plan te hebben. Een duidelijke visie, met een weloverwogen programma.
- Goed voorbeeldgedrag, waarbij de leiders zich proberen te gedragen zoals verwacht wordt binnen de nieuwe cultuur. Dit wordt door de McLane Group<sup>24</sup> geformuleerd in de zogenaamde "8 Toegangspoorten tussen Glastonbury en Avalon". Dit zijn gedragsregels die McLane heeft opgesteld met betrekking tot verandermanagement. Een daarvan luidt: "*Beginnen in de toekomst, en het heden leven vanuit dat toekomstbeeld*".
- Het programma voort te zetten gedurende een lange periode, immers cultuurverandering duurt lang. Het BeSafE model van Unilever gaat uit van 3 perioden van 3 jaar om de veiligheidscultuur blijvend te veranderen. Het programma gaat er daarna vanuit dat voortdurend onderhoud van de nieuwe (en betere) veiligheidscultuur noodzakelijk is.
- Oprechte aandacht en betrokkenheid voor de groep die de (veiligheids)cultuurverandering doormaakt, met daarbij oprechte bezorgdheid voor problemen en juiste waardering voor successen. Wederom volgens McLane: "*Je verbinden met en inspannen voor het succes en de ontwikkeling van een ander, als mens en als leider*".
- Voortdurende herhaling, en opnieuw onder de aandacht brengen, van de veranderboodschap. In deze studie is vooral aandacht besteed aan SBO, en DCA, maar de fabrieken gebruiken ook de middelen van Safety Moments, Safety Circles en Safety Subcommittees.

8. *Welke onderwerpen moeten in acht worden genomen ten einde tot een duurzame gedragsbeïnvloeding en daarmee cultuurverandering te komen?*

Deze deelvraag is reeds beantwoord onder deelvraag 7. Belangrijk zijn: Visie, Voorbeeld, Uithoudingsvermogen, Betrokkenheid en Herhaling

9. *Welke hulpmiddelen kunnen worden gebruikt om gedrag te beïnvloeden?*

Het gedrag kan beïnvloed worden door gebruik te maken van:

- gesprekstechnieken en hulpmiddelen zoals SBO en DCA,
- goede coaching skills waarbinnen ook oprechte aandacht en empathie vallen,
- continuïteit door een overkoepelend programma dat gedragen wordt door Unilever en niet alleen door het lokale MT
- erkenning en waardering, dit kan deel zijn van de coaching technieken, het is tevens deel van het BeSafE programma, element "Motivatiebeleid"<sup>25</sup>

De antwoorden op de negen deelvragen leiden tot het antwoord op de hoofdvraag:

*Wat is de invloed van het gedrag van leidinggevendenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten SU Nassaukade en SU Hellendoorn?*

Het antwoord op deze vraag wordt gegeven in Hoofdstuk 6.

---

<sup>24</sup> [www.mclanegroup.co.uk](http://www.mclanegroup.co.uk)

<sup>25</sup> MC\_Prog\_3\_Unilever BBS\_Workbook

## Hoofdstuk 6: Conclusies

De hoofdvraag van het onderzoek is:

*Wat is de invloed van het gedrag van leidinggevendenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten SU Nassaukade en SU Hellendoorn?*

**Het antwoord op deze vraag luidt dat de invloed van het gedrag van de leidinggevendenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen, dus op de veiligheid van de medewerkers, significant is.**

Dit antwoord wordt ondersteund door de gesprekken en interviews die ik heb gevoerd met medewerkers en leidinggevendenden, en het wordt in hoge mate onderbouwd door de data-analyse die is uitgevoerd waaruit blijkt dat de daling van het aantal ongevallen recht evenredig is met de stijging van de van het aantal veiligheidsgedragsinterventies (SBO, DCA) door de leidinggevendenden.

Uit de cultuuranalyse en de bestudering van de BeSafe en WCM programma's blijkt dat de leidinggevendenden hierin verder worden ondersteund door achtergronden en hulpmiddelen die worden aangeboden.

Tenslotte blijkt dat medewerkers door opleiding en persoonlijke ontwikkeling zelf ook groeien in hun veiligheidsbewustzijn en de veiligheidsnormen en -waarden die zij hanteren, daarbij ondersteund door het voorbeeldgedrag van hun (direct) leidinggevendenden. Het behaalde opleidingsniveau speelt hierbij een rol.

Verder kan geconcludeerd worden dat de derde stap in de ontwikkeling van de veiligheid binnen een Unilever fabriek, "mindset", voor een belangrijk deel bepaald wordt door het gedrag van de leidinggevendenden, vooral de direct leidinggevendenden, en sterk wordt ondersteund door het gedrag van senior management (fabrieksdirecteur). Er is een zichtbaar verband tussen het gedrag van de leidinggevendenden en het aantal ongevallen waarmee medewerkers geconfronteerd worden.  
**Veiligheid en veilig gedrag zijn dus aanstekelijk!**

Het goede voorbeeld geven is hierbij van belang, maar ook het bespreken van veiligheidsgedrag met de medewerkers met behulp van de beschikbare hulpmiddelen waarbij erkenning en waardering de boventoon zullen moeten voeren.

Het effect van het veiligheidscultuur veranderprogramma (BeSafe) wordt versterkt indien de medewerkers goed zijn opgeleid en getraind, niet alleen in veiligheid gerelateerde trainingen (VCA, BHV), maar ook in meer algemene zin een goede persoonlijke ontwikkeling hebben doorlopen.

Het managementmodel, hoewel dat binnen Unilever niet als zodanig als zichtbare leidraad gebruikt wordt, past bij de ingezette cultuurverandering, en ondersteunt de voortgang, en continuïteit.



Figuur 24, Management Model

Immers de noodzaak voor verandering is vastgesteld, en daarbij is de betrokkenheid van alle medewerkers nodig. Er is vastgesteld welke vaardigheden er nodig zijn. Daaruit zijn trainingen ontwikkeld waarbij gebruik wordt gemaakt van interne trainers en coaches (BeSafe MasterCoaches).

In de CSHEC wordt het proces en de voortgang bewaakt waarbij ook in de CSHEC het BeSafe element "Demonstrated Leadership Commitment" belangrijk is. In de CSHEC worden de leden aangesproken op de mate waarin hun gedrag past bij de verandering die noodzakelijk is. MT-leden worden aangesproken op het aantal uitgevoerde SBO's en DCA's. Ook hier wordt dus erkent dat er een verband is tussen het gedrag van de leidinggevenden en het aantal ongevallen waarmee medewerkers geconfronteerd worden.

Er zijn ook valkuilen naar voren gekomen tijdens dit onderzoek, deze zullen in Hoofdstuk 7 terugkomen in de vorm van aanbevelingen voor toekomstige ontwikkeling. De belangrijkste valkuil is de gedachte dat de veiligheidscultuur "wel even" wordt aangepast, zodat men daarna weer door kan gaan met andere projecten en programma's. Het tegendeel is waar; het verbeteren van de veiligheidscultuur is een inspanning die 6-9 jaar zal duren, en waarbij elke ontspanning leidt tot een stap terug. Het bewaken van de voortgang van het cultuurveranderingsprogramma in de CSHEC draagt bij aan het voorkomen hiervan.

## Hoofdstuk 7: Aanbevelingen

Uit het onderzoek, de beantwoording van de hoofd- en deelvragen en uit de conclusies zijn een aantal aanbevelingen te halen.

De belangrijkste is:

***“Ga door met het programma om de veiligheidscultuur van SU Hellendoorn en SU Nassaukade te verbeteren omdat gebleken is dat het aantal ongevallen in de fabrieken aantoonbaar daalt met de toename van het veiligheidsgedrag van de leidinggevenden”.***

Hieronder worden de overige, concrete aanbevelingen benoemd en zo nodig toegelicht.

### Management:

- 1) Maak een haalbaar plan voor de komende 3-6 jaar met actiepunten aangaande de gewenste veiligheidscultuurverandering. Het programma zal helpen om de veranderreis vol te houden totdat deze voltooid is. Binnen BeSafe worden handvatten gegeven aangaande de gedetailleerde stappen die gezet moeten worden.
- 2) Zorg ervoor dat de huidige leidinggevenden keer op keer worden herinnert aan de uitgangspunten die ten grondslag liggen van dit veranderprogramma. Denk hierbij aan het jaarlijks herijken van Visie, Misse en Strategie, en denk hierbij aan opfrustrainingen (herhalingen) op de verschillende deelgebieden van het veiligheidsgedrag. Maak hierbij gebruik van de beschikbare trainingsprogramma's en de hulp van expert, zoals de MasterCoaches<sup>26</sup> BeSafe.
- 3) Maak de resultaten van de inspanningen van de leidinggevenden duidelijk en zichtbaar voor alle medewerkers, wat zal stimuleren om voort te gaan op de ingeslagen weg.

Hieronder drie aanbevelingen aan het Management die zijdelings uit dit onderzoek voortkomen of die naar aanleiding van bredere gesprekken en inzichten tijdens het onderzoek naar voeren zijn gekomen. Sommige van deze aanbevelingen vragen mogelijk nader onderzoek.

- 4) Zorg ervoor dat een nieuwe fabrieksdirecteur bij zijn aantreden direct volledig op de hoogte is van het veiligheidsprogramma zodat hij daar vanaf het eerste moment volledig naar kan handelen. De Nederlandse taal speelt hierbij een rol.
- 5) Zorg ervoor dat leidinggevenden kunnen communiceren met hun medewerkers zodat zij kunnen coachen, erkennen, waarderen en corrigeren waar wenselijk of nodig.
- 6) Organiseer uitwisseling van kennis en ervaring tussen fabrieken (cross assessments) zodat leerpunten gedeeld worden. Denk hierbij aan een bezoekschema tussen de drie Nederlandse Unilever fabrieken.

### Training en Persoonlijke Ontwikkeling Leidinggevenden:

- 7) Ontwikkel de juiste coaching skills bij alle leidinggevenden zodat zij voldoende kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers, en zodat zij op de juiste wijze de principes van “erkenning en waardering” kunnen toepassen.
- 8) Train nieuwe leidinggevenden op de beginselen van de nieuwe veiligheidscultuur. Gebruik hierbij de middelen die ter beschikking staan binnen BeSafe. Zorg ervoor dat de training gegeven wordt binnen een korte termijn na aantreding als leidinggevende om te voorkomen dat er een gat ontstaat in de ontwikkeling van de cultuur omdat de nieuwe leidinggevende niet op de hoogte is van de visie.
- 9) Train nieuwe leidinggevenden in de specifieke vaardigheden die nodig zijn om op een opbouwende wijze SBO's te kunnen uitvoeren.

---

<sup>26</sup> MC\_Prog\_3\_Unilever BBS\_Workbook



### Training en Persoonlijke Ontwikkeling Medewerkers:

- 10) Ontwikkel de algemene vaardigheden van medewerkers zodat zij door deze persoonlijke ontwikkeling beter op de hoogte zijn van, en beter kunnen deelnemen aan het veiligheidsprogramma.
- 11) Ontwikkel de specifieke veiligheidsvaardigheden van medewerkers zodat zij direct en positief invloed kunnen uitoefenen op de verdere ontwikkeling van het veiligheidsprogramma.

#### 7.1 Plan van Aanpak

Hieronder staan de aanbevelingen nogmaals genoemd maar nu voorzien van een suggestie aangaande actieverantwoordelijke en timing. Ook heb ik een prioriteit aangegeven. Hoog, midden of laag zijn gekozen om de noodzaak van een aanbeveling aan te geven in relatie tot het afbreukrisico voor het veiligheidscultuurprogramma. Ik heb de aanbevelingen gerangschikt in volgorde van prioriteit.

Nr.	Aanbeveling	Actie	Timing	Prioriteit
	Ga door met het programma om de veiligheidscultuur van SU Hellendoorn en SU Nassaukade te verbeteren omdat gebleken is dat het aantal ongevallen in de fabrieken aantoonbaar daalt met de toename van het veiligheidsgedrag van de leidinggevenden	Worksdirector	Vanaf heden	Hoog
7	Ontwikkel de juiste coaching skills bij alle leidinggevenden zodat zij voldoende kunnen bijdragen aan de ontwikkeling van hun medewerkers, en zodat zij op de juiste wijze de principes van "erkenning en waardering" kunnen toepassen	HR manager	Vanaf heden, gebaseerd op huidige opleidingsplan	Hoog
10	Ontwikkel de algemene vaardigheden van medewerkers zodat zij door deze persoonlijke ontwikkeling beter op de hoogte zijn van, en beter kunnen deelnemen aan het veiligheidsprogramma	HR manager + Lijnmanagers	Vanaf heden, gebaseerd op huidige opleidingsplan	Hoog
11	Ontwikkel de specifieke veiligheidsvaardigheden van medewerkers zodat zij direct en positief invloed kunnen uitoefenen op de verdere ontwikkeling van het veiligheidsprogramma	HR manager + Lijnmanagers + SHE professional	Vanaf heden, gebaseerd op huidige opleidingsplan	Hoog
1	Maak een haalbaar plan voor de komende 3-6 jaar met actiepunten aangaande de gewenste veiligheidscultuurverandering. Het programma zal helpen om de veranderreis vol te houden totdat deze voltooid is. Binnen BeSafE worden handvatten gegeven aangaande de gedetailleerde stappen die gezet moeten worden.	Worksdirector	Januari 2017	Midden
2	Zorg ervoor dat de huidige leidinggevenden keer op keer worden herinnert aan de uitgangspunten die ten grondslag liggen van dit veranderprogramma. Denk hierbij aan het jaarlijks herijken van Visie, Misse en Strategie, en denk hierbij aan opfrustrainingen (herhalingen) op de verschillende deelgebieden van het veiligheidsgedrag. Maak hierbij gebruik van de beschikbare trainingsprogramma's en	Worksdirector	December 2016	Midden

	de hulp van expert, zoals de MasterCoaches BeSafe.			
3	Maak de resultaten van de inspanningen van de leidinggevenden duidelijk en zichtbaar voor alle medewerkers, wat zal stimuleren om voort te gaan op de ingeslagen weg.	SHE professional	Juli 2016, gebaseerd op resultaten van 1 <sup>e</sup> helft 2016	Midden
6	Organiseer uitwisseling van kennis en ervaring tussen fabrieken (cross assessments) zodat leerpunten gedeeld worden. Denk hierbij aan een bezoekschema tussen de drie Nederlandse Unilever fabrieken.	WCM manager	Q3 2016	Midden
4	Zorg ervoor dat een nieuwe fabrieksdirecteur bij zijn aantreden direct volledig op de hoogte is van het veiligheidsprogramma zodat hij daar vanaf het eerste moment volledig naar kan handelen. De Nederlandse taal speelt hierbij een rol.	Worksdirector + SHE professional	Bij aantreden	Laag
5	Zorg ervoor dat leidinggevenden kunnen communiceren met hun medewerkers zodat zij kunnen coachen, erkennen, waarderen en corrigeren waar wenselijk of nodig.	Worksdirector	Indien NL-taal een barrière blijkt te zijn	Laag
8	Train nieuwe leidinggevenden op de beginselen van de nieuwe veiligheidscultuur. Gebruik hierbij de middelen die ter beschikking staan binnen BeSafe. Zorg ervoor dat de training gegeven wordt binnen een korte termijn na aantreding als leidinggevende om te voorkomen dat er een gat ontstaat in de ontwikkeling van de cultuur omdat de nieuwe leidinggevende niet op de hoogte is van de visie.	SHE professional + BeSafe MasterCoach	Bij aantreden	Laag
9	Train nieuwe leidinggevenden in de specifieke vaardigheden die nodig zijn om op een opbouwende wijze SBO's te kunnen uitvoeren.	SHE professional + BeSafe MasterCoach	Bij aantreden	Laag

### Unilever Europa

Ik heb veel ervaring als Unilever auditor in Europese Unilever fabrieken. In de loop der jaren heb ik tientallen fabrieken aan een audit onderworpen of uitvoerig bezocht. Ik heb fabrieken geaudit op de kwaliteit en invulling van hun veiligheid-, milieu- en kwaliteitssystemen, gebaseerd op de Unilever FWS. Op grond van deze ervaringen, niet op grond van onderzoek, concludeer ik, dat deze aanbevelingen breder toepasbaar zijn. Ze zijn niet alleen bruikbaar binnen Unilever Nederland, maar ook elders binnen Unilever Europa. Om dit onder de aandacht van de Europese National SHE managers te brengen zal ik dit onderzoek, en de aanbevelingen, met mijn collega's delen. Ik zal dat doen tijdens een volgende National SHE Managers Europe bijeenkomst. De individuele National SHE Managers zullen de resultaten moeten "vertalen" naar hun lokale situatie. Vooral de verschillen in cultuur zouden kunnen vragen om een aangepaste aanpak.

## Afkortingenlijst

B&J	Ben & Jerry's
BBS	Behavior Based Safety
BeSafeE	Behavioral Safety Excellence
BHV	Bedrijfshulpverlening
CSHEC	Central Safety Health & Environment Committee
DCA	Deep Compliance Audit
FAC	First Aid Case
FMCG	Fast Moving Consumer Goods
FWS	Framework Standards
HR	Human Resources (Personeelszaken)
LTA	Lost Time Accident
MC	Master Coach
MK	Middenkader
MT	Management team
MTC	Medical Treatment Case
MTS	Middelbare Technische School
NM	Near Miss (bijna ongeval)
OHSAS	Occupational Health and Safety Standard
PAR	Positive Assurance Review
RDM	Rotterdamse Droogdokmaatschappij
RWC	Restricted Work Case
SBO	Safe Behavior Observations
SHE	Safety, Health & Environment
SOS	Signalering Ongewenste Situaties
SPR	Safety Performance Reporting
SPS	Safety Perception Survey
SU	Sourcing Unit
SZW	Sociale Zaken en Werkgelegenheid
TPM	Total Productive Maintenance
TR	Total Recordable = LTA + MTC + RWC
TRA	Taak Risico Analyse
TRFR	Total Recordable Frequency Rate
VAPRO	Vakopleiding Procesindustrie
VGW	Veiligheid Gezondheid Welzijn
WCM	World Class Manufacturing
WD	Worksdirector (fabrieksdirecteur)
WL	Work Level (functieniveau)

<h1>VISION ZERO</h1> <p><b>ZERO FATALITIES</b> <b>ZERO INJURIES</b> <b>ZERO MOTOR VEHICLE ACCIDENTS</b> <b>ZERO PROCESS INCIDENTS</b> <b>ZERO TOLERANCE OF UNSAFE BEHAVIOUR &amp; PRACTICES</b></p>		<h2>Inside.Safety &amp; Health</h2>
<h3>OUR SAFETY VISION – FIVE SAFETY PRO...</h3>  <p>Core to our Safety Vision is our Safety Strategy 2013-2015. There are five Safety Programmes that are key to delivering this.</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Safe Travel</li><li>2. Process Safety</li><li>3. Behavioural Based Safety (BeSafE)</li><li>4. Safety In Engineering</li><li>5. Fit to Win</li></ol>	<h3>BESAFE - PROGRAMMES AND ROLLOUT</h3>  <p>Our Behavioural Safety Excellence programme - BeSafE - is our transformational journey to improve safety with the aim of achieving our vision of Zero Injuries by focusing on people behavior. We want to be the Best in safety. To achieve this, we require visible leadership and engagement with care by everyone, everyday, everywhere.</p>	<h3>PROCESS SAFETY</h3>  <p>The Compass and USLP both clearly state our commitment to achieving a vision of zero safety and environmental incidents. We are implementing a basis of safety assessment/validation assessment on high hazard sites with site action plans to close gaps.</p>

## Occupational health & safety (1 of 2)

- Unilever is committed to providing healthy and safe working conditions
- Unilever complies with all applicable legislation and regulations and aims to continuously improve health and safety performance
- All of us have a role to play:
  - Managers are responsible for the occupational health and safety of their reports and third parties in their control
  - As a condition of our employment, we all have a duty to work safely
- This Code Policy outlines our individual and shared responsibilities for health and safety

### Musts

- All employees, contractors and visitors to Unilever sites **must** work and behave safely. This means you **must**:
  - Comply with health and safety procedures and instructions relevant to your work and/or about which you have been trained or notified.
  - Help ensure that those you work with, including contractors and visitors, are familiar with and follow applicable health and safety procedures and instructions.
  - Only undertake work that you are trained, competent, medically fit, sufficiently rested and alert enough to do.
  - Never undertake work or related activity, such as driving, when under the influence of alcohol or drugs, or when improperly using medication.
  - Stop any work that becomes unsafe or unhealthy.
  - Make sure you know what to do if an emergency occurs at your place of work or at a site you are visiting.
  - Promptly report to local Unilever management any actual or near miss accident or injury, illness, unsafe or unhealthy condition, incident, spill or release of material to the environment,
- so that steps can be taken to correct, prevent or control those conditions immediately.
- Never assume someone else will report a risk or concern.
- All Unilever site leaders have overall operational responsibility for health and safety at their location. They **must**:
  - Establish and maintain an appropriate health and safety at work management system for their site, including the appointment of committees, managers, competent experts and a system for gathering employees' concerns/input.
  - Identify the health and safety hazards and manage/control risks arising from the site's routine and planned operations, activities and services.
  - Regularly review and comply with:
    - All applicable local health and safety legislation.
    - Mandatory Unilever Safety, Health & Environment (SHE) Standards.
    - Unilever's Safety Risk & Environmental Impact Assessment (Pelican) Standard.









## Occupational health & safety (2 of 2)

- Develop site-specific health and safety improvement objectives and monitor performance, including an annual review of the management system's effectiveness and adequacy.
- Report mandatory Key Performance Indicators (KPIs) via the Safety, Health and Environment (SHE) reporting system.
- Report all incidents, accidents and near misses in line with the Serious SHE Occurrences Standard, including thorough investigation, follow-up and communication of lessons learned.
- Maintain, communicate and test a site emergency plan.
- Ensure all employees, contractors and visitors receive information and training in health and safety relevant to their roles and activities.
- Liaise with the relevant director(s) of the local legal entity to agree the health and safety at work management system and the approach required to ensure appropriate ongoing review. This only applies to countries where directors of the local legal company/entity must take responsibility for health and safety matters for all national sites in order to meet legal regulatory requirements.



Visie Nassaukade 2014 – 2020			
People	Planet	Product	Profit
			
Wij zijn trots dat onze fabriek een plek is waar we veilig en met plezier werken en onszelf kunnen ontwikkelen	Wij produceren met zo min mogelijk impact op het milieu en hebben een actieve rol in de buurt en de samenleving	Wij maken elke dag de beste margarine en pindaas die de eerste keus zijn voor onze consumenten	Wij maken onze producten tegen concurrerende kosten met de juiste service
Veilig en gezond Vakmanschap Trots en respect Open en eerlijk	Milieubewust (duurzaam) Open fabriek Betrokken (samen leven)	Consument Kwaliteit Innovaties	CC / ton Service Efficientie
TRFR: 0 Global People Survey: +10%	Energie: -30% Afval: 98% recycled Waste: -50%	CCPMU: 0.5 CRQS: 99% groen	CC/ton: €140 WCM: >50 punten OEE: 75%
 <p>Wij zorgen voor elkaars veiligheid en gezondheid Wij zijn pro-actief, tonen eigenaarschap We verbeteren continue met behulp van WCM, we willen de beste zijn We zijn gepassioneerd, geven vertrouwen en steun aan elkaar We houden ons aan onze afspraken en spreken elkaar hierop respectvol aan</p> 			

VISIE HELLENDOORN 2010-2015			
People	Planet	Product	Profit
 			
ijsmeesterschap trots veiligheid	open fabriek klimaat community	kwaliteit innovaties consument	CC/ton service groei
Wij zijn trots dat onze fabriek een plek is waar we veilig en met plezier werken en onszelf kunnen ontwikkelen	Wij produceren met zo min mogelijk impact op het milieu en hebben een actieve rol in de gemeente Hellendoorn	Wij maken elke dag voor onze consument premium ijs van de beste kwaliteit	Wij zijn zeer competitief door slimmer en anders te werken en zo groei te stimuleren
GPS: +20 %	Emissie: -33%	CRQS: 99% groen	CC/Liton: 350€
 We werken samen om het doel te halen We zijn pro-actief, tonen eigenaarschap en maken het verschil We verbeteren continu, we willen de beste zijn We geven elkaar vertrouwen en support			



## 20 ONDERWERPEN VAN BeSafe DIE DE VEILIGHEIDSCULTUUR ZULLEN HELPEN VERANDEREN



**BESAFE**  
**EVERYONE EVERYDAY EVERYWHERE**

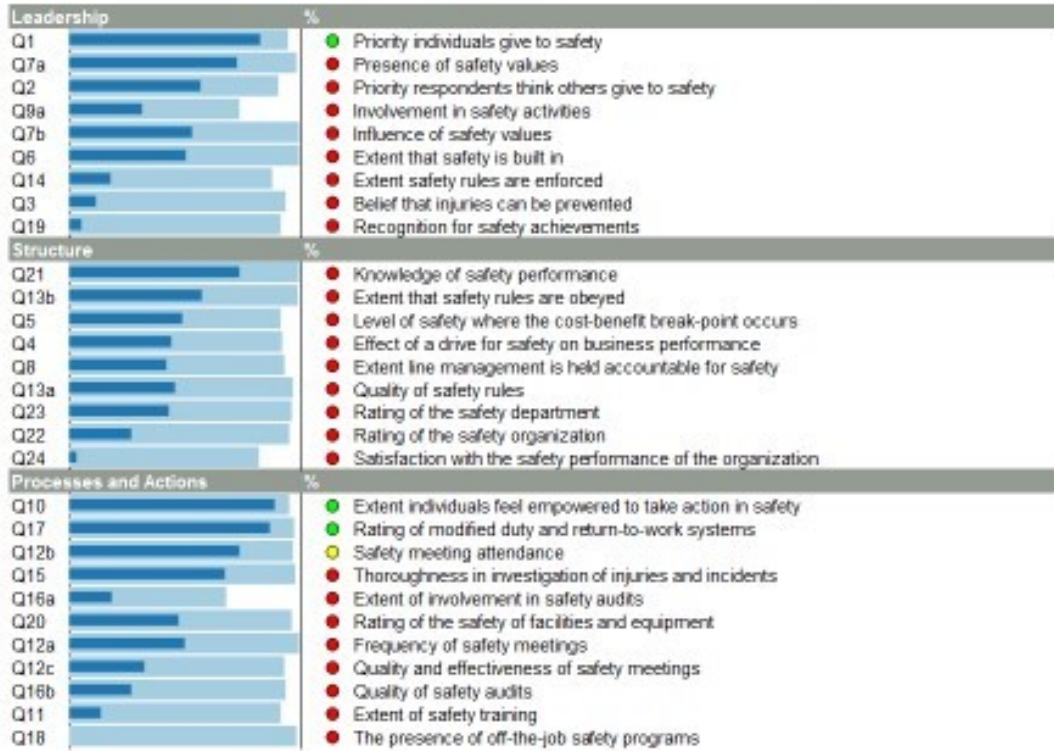
Copyright ©2012 Unilever. This document is confidential, it must not be copied, used or have its contents divulged without the prior written consent of Unilever.

Bijlage 6 | Unilever SHE PAR (voorbeeld SU Nassaukade)

Standards	Questions	% Compliance
<u>1.OH&amp;S FWS</u>	23	100%
<u>2.EC FWS</u>	24	100%
<u>3.General Requirements HR</u>	67	100%
<u>5.Safe Travel Part I</u>	34	100%
<u>6.Safe Travel Part II (Mandatory for High and Med Risk Countries)</u>	8	N/A
<u>7.Contractors</u>	39	100%
<u>8.Third Party Manufacturing</u>	22	N/A
<u>9.PCBs</u>	4	N/A
<u>10.Medical and Occupational Health</u>	33	100%
<u>11.Env Performance Reporting</u>	2	100%
<u>12.Safety Performance Reporting</u>	7	100%
<u>13.Notification and Investigation</u>	2	100%
<u>14.Electrical Safety</u>	34	100%
<u>15.Noise</u>	10	100%
<u>16.Hazardous Substances</u>	23	100%
<u>17.Ammonia</u>	60	88%
<u>18.Critical Pressure Equipment</u>	52	96%
<u>19.Working at Heights</u>	34	100%
<u>20.Machinery Safety</u>	34	100%
<u>21.Safety Risk and Environmental Impact Assessment (Pelican/SIMAS)</u>	8	100%
<b>Standard Total</b>	<b>520</b>	<b>99%</b>
<b>Regional Questions</b>		
<u>1.Professional OH&amp;S support</u>	2	100%
<u>2.Process Safety</u>	20	89%
<u>3.Leadership - Manufacturing</u>	4	100%
<u>4.Good Environment Management</u>	9	100%
<u>5.SHE Legal Requirement Monitoring</u>	4	100%
<u>6.Regional SHE Audits and ISO Audits</u>	3	100%
<u>8.Inside Safety&amp;Health</u>	2	100%
<b>Regional Questions Total</b>	<b>44</b>	<b>98%</b>
<b>Totals</b>	<b>564</b>	<b>99%</b>

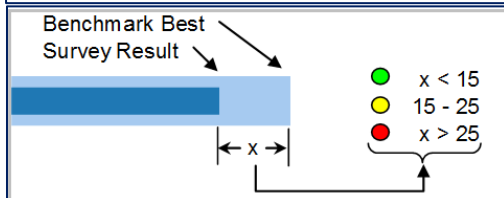


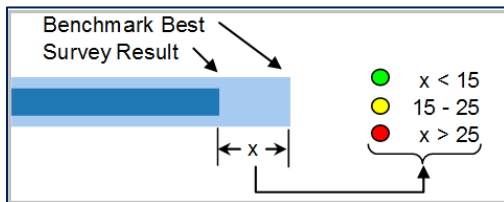
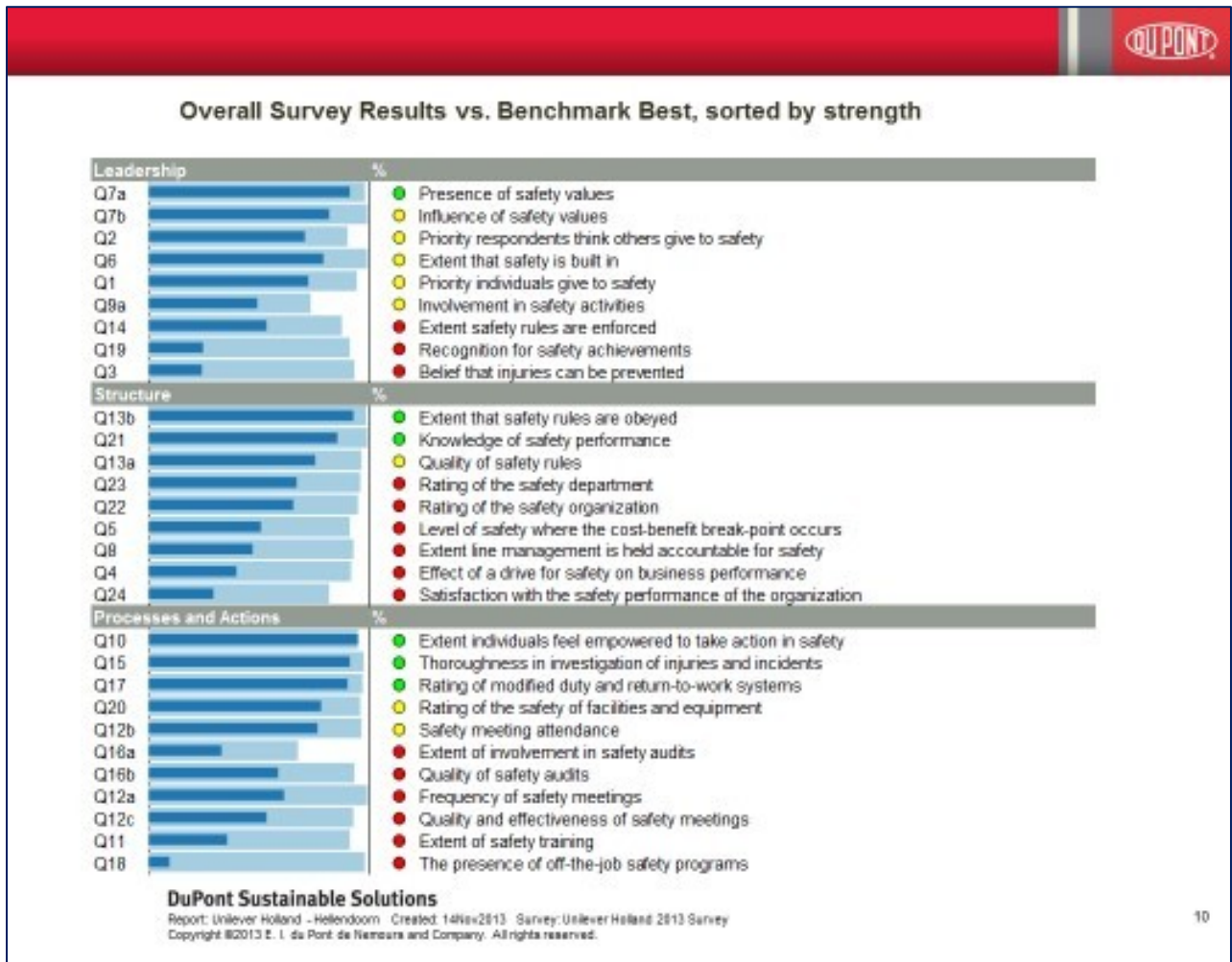
### Overall Survey Results vs. Benchmark Best, sorted by strength



DuPont Sustainable Solutions

Report: Unilever Holland - Nassaukade Created: 28/Nov/2013 Survey: Unilever Holland 2013 Survey  
Copyright ©2013 E. I. du Pont de Nemours and Company. All rights reserved.





## Bijlage 9 | 7S Model van McKinsey

Het 7S-model is ontwikkeld door McKinsey. Het model is een hulpmiddel om het bedrijf te beschrijven en in kaart te brengen. De visualisatie van het model geeft aan dat de elementen een duidelijke samenhang hebben en elkaar beïnvloeden. De 7S-en zijn verbonden met elkaar. Dit betekent dat het veranderen van 1 van de 7 elementen invloed zal hebben op het geheel. Ook maakt dit duidelijk dat frictie tussen 2 of meer elementen het bedrijf als geheel kan doen vertragen. De inrichting van de gehele organisatie moet in balans zijn om te kunnen komen tot het beste resultaat.

In het model wordt onderscheid gemaakt tussen zogenaamde harde S-en en zachte S-en.

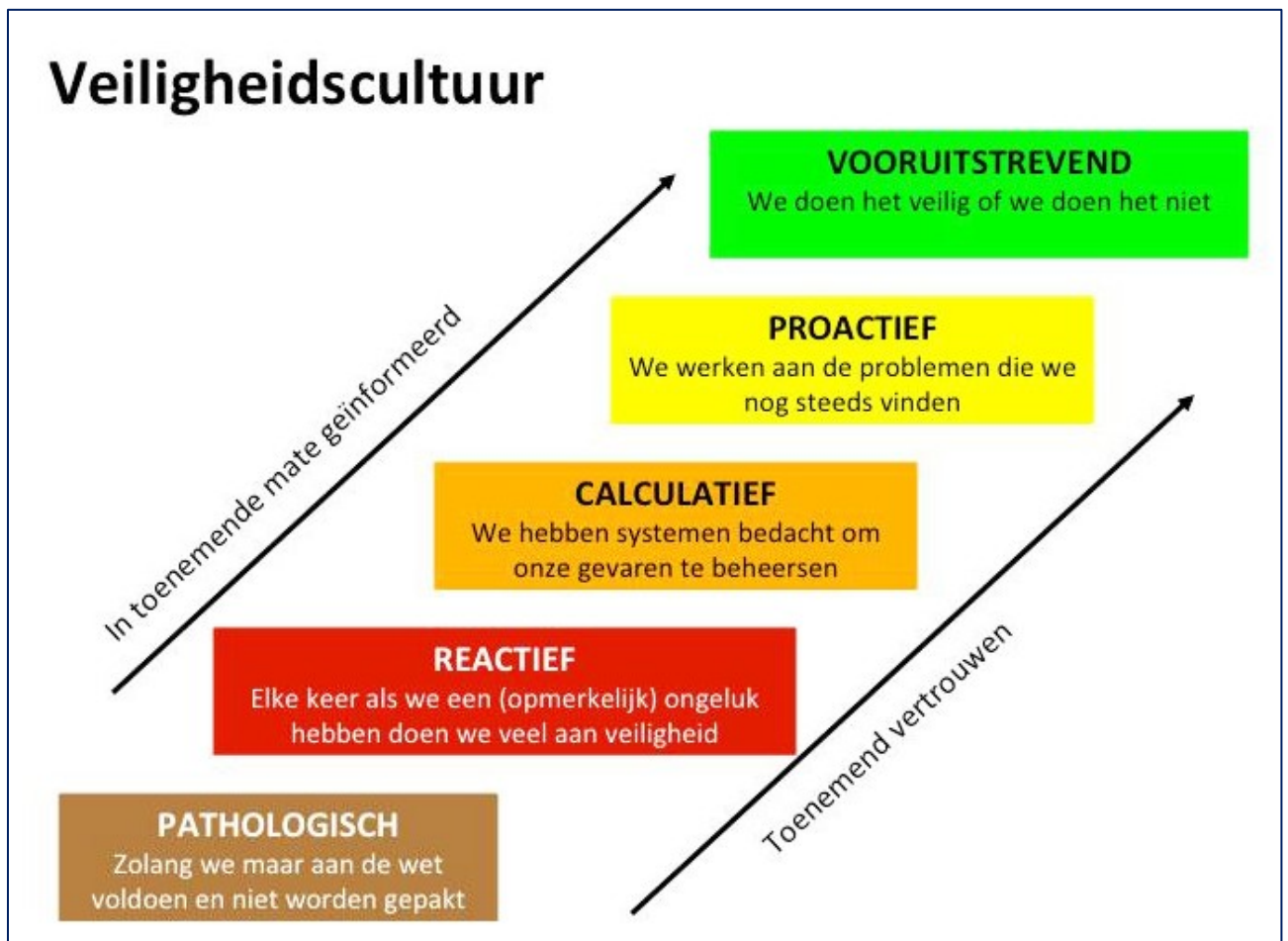
Harde S-en:

1. Strategie
2. Structuur
3. Systemen

Zachte S-en:

4. Stijl
5. Sleutelvaardigheden
6. Staf/personeel
7. Cultuur (Significante waarden)





## Bijlage 11 | Vragenlijst HVK scriptie Jan van Noord

### Vragenlijst HVK scriptie Jan van Noord

Wat is de invloed van gedrag van leidinggevenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten SU Nassaukade en SU Hellendoorn?

Datum	22-12-2015
Tijdstip	10:00
Locatie (HLD/NK)	NK

1	Wat is jouw naam?	NIET vragen → anoniem!
	En jouw functie	TO
	Aan welke lijn(en) werk je?	Lijn 3
	Hoe lang werk je al in deze fabriek?	+ 40 jaar
	En in deze functie?	+ 40 jaar
	Heb je het naar je zin in je baan?	Op het ogenblik niet vanwege de reorganisatie
2	<b>Veilig gevoel</b>	
	Voel je je veilig tijdens je werk?	Ja - 8
	Heb je het gevoel dat je je werk veilig kunt uitvoeren?	Ja
	Denk je wel eens na over wat je zou kunnen overkomen in de fabriek?	Nee, niet bij de lijn, maar bij de premix ben ik alerter; uitglijden, struikelen, glad, traplopen
	Ben je tevreden met de veiligheid van jouw werkomgeving?	NH3 - zorgen
	Ben je tevreden met de algemene staat van veiligheid in de fabriek?	Achteruitrijdende vorkheftrucks zonder verlichting in het donker. De chauffeur zet z'n licht uit. Waarom weet ik niet!
	Wat vind je niet goed? Wat kan beter?	Idem hierboven
3	<b>Contactmomenten</b>	
	Wie is jouw leidinggevende?	Ad de Keijzer
	Spreek je hem regelmatig?	Ja
	Hoe vaak dan?	Dagelijks, maar niet in de ND
	Gaat het dan ook over veiligheid? Indien ja: heb je een voorbeeld van een veiligheidsonderwerp dat jullie besproken hebben?	Weinig
	Gaat het dan ook over hoe je je voelt? Gaat het ook over waar je je zorgen over maakt?	Henk Mourus deed dat zeker
	Maak je je zorgen? Waarover? Heb je deze zorgen met je leidinggevende besproken? Indien nee: waarom niet?	Zorgen over terugkoppeling van MT. Maar ik hoef nog maar 4 maanden ☺. "Weten het". "Staat genoteerd, maar het gebeurt nooit"
4	<b>Afdelingsoverleg</b>	
	Hebben jullie regelmatig afdelingsoverleg?	Ja
	Hoe vaak?	1x in de 3 weken, VD
	Gaat het dan ook over veiligheid? Wie bepaald de onderwerpen? De leidinggevende? De medewerkers? Jij?	Ja, het is vast agendapunt. Maar geen vervolg. Reacties als "We weten ervan", of "we hebben het genoteerd". Maar geen merkbare actie! "we lopen tegen muren"



	Waar gaat het dan over? Heb je voorbeelden?	Ongevallen cijfers + ongelukken.
5	<b>Gedrag leidinggevende</b>	
	Geeft jouw leidinggevende het goede voorbeeld aangaande veiligheid? Gedraagt hij zich altijd veilig?	Ja
	Altijd?	Ja
	Wanneer wel?	Altijd
	Wanneer niet?	Nooit
	Kan je hem aanspreken als hij zich onveilig gedraagt? Durf je dat? Is daarvoor ruimte?	Ja Ja Ja
	Inspireert hij jou om veilig te werken? Hoe dan? Heb je een voorbeeld?	Ik wil veilig naar huis. Ik heb geen inspiratie nodig. Die komt uit mijzelf.  LG heeft geen invloed. Autonoom werken heeft ons veiliger gemaakt. Bewuster.
	Of om onveilige situaties te melden? Doe je dat wel eens? Bij wie? Bij je leidinggevende?	Ja Ja Eerst met collega's bespreken, en proberen op te lossen, daarna bij de leidinggevende. Wij werken nog steeds veel autonoom
	Neem hij initiatieven of de veiligheid te verbeteren? Heb je een voorbeeld?	
	Helpt hij jou om onveilige situaties te verhelpen? Heb je een voorbeeld?	Ja, maar moeilijk om actie te krijgen. Er is veel achterstallig onderhoud. Vooral van kleine, lastige, irriterende dingen
	Spreekt hij anderen aan op onveilig gedrag? Heb je een voorbeeld?	Ja. En dat doe ik ook!
	Kan hij jou verleiden tot onveilig gedrag?	Nee. Ik doe niets onveiligs. Ook niet als mijn leidinggevende het vraagt
	Indien hij jou opdracht geeft om iets onveiligs te doen, zou je dat dan doen?	Nee, dat doe ik niet.
6	<b>Andere onderwerpen</b>	
	Wat zou je nog meer willen zeggen over veiligheid?	
	Of over een ander onderwerp?	Schoonmaak op vrijdagavond. Stressen. Plus vaak helemaal niet want productie gaat voor
7	<b>Evaluatie:</b>	
	Vond je dit een nuttig vraaggesprek?	Ja
	Zo nee, waarom niet? Wat kan beter?	
	Kan je aan dit gesprek een cijfer tussen 1 en 10 geven?	8+
	Dankjewel!	

## Bijlage 12 | Veiligheidsdata

	Nassaukade			Hellendoorn		
	TR+FAC=L agging	TRFR	SBO+DCA=Le ading	TR+FAC=L agging	TRFR	SBO+DCA=Le ading
jan-09	1	21,41	8	1	0,00	0
feb-09	0	0,00	8	4	0,00	0
mrt-09	2	0,00	8	3	0,00	0
apr-09	2	23,34	15	1	0,00	0
mei-09	2	0,00	10	1	0,00	0
jun-09	1	0,00	17	2	23,38	0
jul-09	3	42,71	16	0	0,00	0
aug-09	0	0,00	15	0	36,22	0
sep-09	3	21,56	20	0	28,18	0
okt-09	0	0,00	19	1	0,00	0
nov-09	3	22,27	18	0	0,00	0
dec-09	2	45,00	19	1	0,00	0
jan-10	4	22,48	35	2	60,37	0
feb-10	2	0,00	44	3	0,00	0
mrt-10	5	22,07	44	2	0,00	0
apr-10	2	46,42	29	1	30,80	0
mei-10	1	0,00	39	2	0,00	0
jun-10	0	0,00	40	2	0,00	0
jul-10	0	0,00	45	3	0,00	0
aug-10	3	0,00	46	3	0,00	0
sep-10	2	0,00	38	1	0,00	24
okt-10	1	23,80	37	1	0,00	15
nov-10	1	0,00	40	0	0,00	52
dec-10	3	0,00	42	5	0,00	27
jan-11	2	26,01	38	2	0,00	34
feb-11	1	0,00	42	0	0,00	47
mrt-11	0	0,00	31	0	0,00	48
apr-11	0	0,00	41	1	0,00	29
mei-11	1	0,00	48	4	30,18	24
jun-11	1	0,00	41	1	32,88	23
jul-11	1	0,00	33	3	0,00	62
aug-11	0	0,00	43	2	0,00	26
sep-11	1	0,00	48	3	0,00	27
okt-11	2	0,00	44	0	0,00	27
nov-11	1	0,00	34	2	0,00	19
dec-11	0	0,00	39	0	0,00	27
jan-12	0	0,00	37	3	32,44	34
feb-12	2	24,62	38	2	63,51	34
mrt-12	2	0,00	40	1	0,00	40
apr-12	1	0,00	33	0	0,00	31
mei-12	0	0,00	43	1	0,00	29
jun-12	3	25,64	30	3	0,00	18
jul-12	1	0,00	32	2	0,00	24
aug-12	1	0,00	37	3	0,00	20
sep-12	2	25,75	36	2	0,00	25
okt-12	2	22,70	36	6	36,19	18
nov-12	1	0,00	32	0	0,00	27
dec-12	1	0,00	49	5	0,00	19

	Nassaukade			Hellendoorn		
	TR+FAC=L agging	TRFR	SBO+DCA=Le ading	TR+FAC=L agging	TRFR	SBO+DCA=Le ading
jan-13	1	0,00	68	1	0,00	37
feb-13	2	26,08	57	1	0,00	38
mrt-13	1	24,07	54	1	0,00	41
apr-13	6	23,41	61	1	0,00	64
mei-13	0	0,00	66	2	0,00	56
jun-13	2	25,25	64	1	0,00	54
jul-13	0	0,00	50	0	0,00	42
aug-13	0	0,00	55	0	0,00	42
sep-13	0	0,00	41	1	0,00	57
okt-13	0	0,00	45	0	0,00	37
nov-13	0	0,00	59	0	0,00	44
dec-13	0	0,00	43	0	0,00	36
jan-14	2	0,00	72	2	0,00	41
feb-14	1	0,00	92	3	0,00	48
mrt-14	4	28,01	99	1	0,00	37
apr-14	2	27,81	94	2	0,00	32
mei-14	0	0,00	91	1	0,00	3
jun-14	0	0,00	107	1	0,00	9
jul-14	1	0,00	98	1	0,00	39
aug-14	0	0,00	71	1	0,00	32
sep-14	2	26,40	101	1	0,00	47
okt-14	1	0,00	107	2	34,77	36
nov-14	1	0,00	95	1	0,00	54
dec-14	2	0,00	68	0	0,00	57
jan-15	2	0,00	125	1	0,00	36
feb-15	2	0,00	119	1	0,00	40
mrt-15	4	0,00	121	1	0,00	46
apr-15	0	0,00	108	1	0,00	51
mei-15	1	0,00	93	0	0,00	31
jun-15	2	0,00	104	1	0,00	18
jul-15	4	27,53	88	1	0,00	41
aug-15	0	0,00	66	0	0,00	27
sep-15	2	0,00	83	1	42,10	38
okt-15	2	0,00	96	1	38,05	44
nov-15	3	0,00	84	1	0,00	64
dec-15	2	0,00	68	1	0,00	57
jan-16	2	0,00	73	1	0,00	38
feb-16	1	0,00	68	1	0,00	61
mrt-16	4	0,00	85	2	0,00	61
apr-16	2	0,00	75	3	0,00	65
mei-16						
jun-16						

# Bijlage 13 | SBO

### Safety Observations

Enter Search Reports Export

Pass Card Record - OB 519395 (Complete)

Please ensure all fields denoted by \* are completed

\* Site/Organization: Hellendoorn

\* Area: MAD

\* Observer name: Hester Tuijn

\* Date of Observation Entry: 2016-05-24

\* Start Time: 15:00

\* End Time: 16:00

\* Shift: Evening

\* Number of observed people: 2

\* Type of observed deviation: Other

\* Observed Person(s):  Both  Contractor  Employee

Company Name (for Contractor only):

Unsafe Conditions Observed:

C) Personal Protective Equipment (PPE)	Safe	At Risk
C.1) Head	●	●
C.2) Respiratory system	●	●
C.3) Eyes and face	●	●
C.4) Hearing	●	●
C.5) Hands and arms	●	●
C.6) Body	●	●
C.7) Feet and legs	●	●
C.8) Quality of PPE	●	●
C.9) Others (describe below)	●	●

D) Tools and Equipment	Safe	At Risk
D.1) Used correctly	●	●
D.2) Selection/condition	●	●
D.3) Appropriate for the task/use	●	●
D.4) Others (describe below)	●	●

E) Procedures	Safe	At Risk
E.1) No written procedure	●	●
E.2) Inadequate	●	●
E.3) Adequate but not followed	●	●
E.4) Inadequate training	●	●
E.5) LOTO/Energy Isolation	●	●
E.6) Others (describe below)	●	●

F) Work Environment	Safe	At Risk
F.1) Housekeeping	○	●
F.2) Area free of trip hazards	●	●
F.3) Area organized	●	●
F.4) Environmental leaks	●	●
F.5) Others (describe below)	●	●

F) Work Environment: F.1) Housekeeping	
What Safe behaviour did you recognize? Please describe and be specific:	Veel storingen, operator bleef rustig, verhielp de storingen, ruimde daarna meteen de ijsjes op, zag er dan weer netjes uit. Goed uitleg gehad over manier van werken
<b>Comments - What further management inputs would help to avoid the at risk behaviour?</b>	
M1:	<input type="checkbox"/> Action Taken
M5:	<input type="checkbox"/> Action Taken
M4:	<input type="checkbox"/> Action Taken
M2:	<input type="checkbox"/> Action Taken
M3:	<input type="checkbox"/> Action Taken

Submit Reset Spell Check

**DEEP COMPLIANCE**

**LADDER CHECKLIST**

Auditor Naam:		
Audit gebied:		
Tijd/Datum:		

№	Controle vraag	Y / N
1. <b>Klasse van materiaal</b>	Wordt de ladder gebruikt om ergens in te komen of voor kortdurend werk? Zou een stelling of ander klimmateriaal geschikter zijn? Heeft de ladder een label oid die duidelijk aangeeft wat de maximale belasting is? Is de lengte voldoende (reiken niet nodig)? Heeft een plateau heeft een leuning?	N / Y
2. <b>Conditie</b>	Zijn de tredes/sporten en verticale delen schadevrij, recht en schoon? Ladders mogen niet geverfd zijn (defecten onzichtbaar).	Y / N
3. <b>Inspectie</b>	Zit er een label op met een geldige keuring? Is het te zien wanneer de geldigheid ervan verloopt?	Y / N
4. <b>Stabiliteit</b>	Is de ladder stabiel op een stevige en vlakke ondergrond geplaatst? Is de hoek juist hoogte steunpunt horizontale ofrand voet 4:1. Boven vastgezet of door iemand anders vastgehouden? Is de ladder volledig uitgeklapt? Hebben aluminium uitschuifladders anti-slipvoeten?	Y / N
5. <b>Afzetting</b>	Is het werkgebied voldoende ruim afgezet (vallende voorwerpen). Is er geen kans dat een passerende voetganger, voertuig of een deur die geopend wordt enz. de trap kan raken?	Y / N
6. <b>Gebruik</b>	Als een ladder een leuning heeft heeft de gebruiker de knieën beneden de leuning? Zorgt de gebruiker dat hij altijd drie steunpunten heeft? (2 voeten + 1 hand of 2 handen + 1 voet)	Y / N
7. <b>Weghealen en opslag</b>	Weet de gebruiker wat hij met de trap moet doen als hij deze niet meer nodig heeft? Is er een specifieke opslagplaats?	Y / N
8. <b>PBM</b>	Draagt de gebruiker de juiste PBM's (bij veiligheidsschoenen, handschoenen)? Is er kans op dat men zijn hoofd stoot of verwondt?	Y / N
9. <b>Ss</b>	Is goed huishouding in het werkgebied voldoende?	Y / N
10. <b>Omgeving</b>	Waar de ladder onder de juiste omstandigheden gebruikt? Voldoende verlichting, vermijden van werk bij sterke wind, geen nabijheid van elektriciteitskabels, niet leunend op zwakke constructies of pijpen	Y / N

**DEEP COMPLIANCE**

**VORKTRUCK CHECKLIST**

Naam auditor:		
Gebied:		
Tijd/datum:		

№	Controle vraag	Y / N
1. <b>Inspectie</b>	Kan de chauffeur uitleggen welke veiligheidsvoorzieningen gecontroleerd moeten worden? Banden, remmen, hydraulische druk, claxon, achteruitrij waarschuwing, verlichting, veiligheidsgordel. Kan de chauffeur uitleggen op welke wijze de vorkheftruck op veiligheid wordt gecontroleerd? Aan het begin van elke week dient een checklist te worden afgewerkt en ingevuld. Kan de vorkheftruckchauffeur vertellen welke acties nodig zijn om defecten, die veilig gebruik van de truck beïnvloeden, te verhelpen? Onmiddellijk melden bij Rik Halstegge. Hij waarschuwt leverancier.	J / N
2. <b>Markeringen/afscheidings</b>	Zijn er in het omringende gebied markeringen, voetpaden en hoekbeveiligingen aanwezig, signalisatie bij loading docks, helwerk langs voetpaden etc.?	J / N
3. <b>Beveiliging</b>	Heeft de chauffeur een geldig rijbewijs?	J / N
4. <b>Belading</b>	Kan de chauffeur uitleggen hoe een lading veilig verplaatst? Lading wordt vervoerd laag langs de grond & de vorken laag & de mast naar achteren.	J / N
5. <b>Rijden</b>	Kan de chauffeur de volgende vragen goed beantwoorden? • Wat doe je als je een blinde hoek nadert (claxonneren)? • Wat doe je als de lading het uitzicht belemmert (achteruit rijden)	J / N
6. <b>Omgeving</b>	Kan er in het gebied veilig worden gereden? Is het rijpad vrij van oneffenheden? Is er voldoende verlichting? Zijn blinde hoeken bekend en zijn daar maatregelen genomen (spiegels etc)	J / N
7. <b>Parkeren</b>	Kan de chauffeur de belangrijkste punten noemen wanneer hij een vorkheftruck vertoert? (Veilig geparkeerd (niet op voetpad) & handrem aangeetrokken, vorken op de grond, mast voorwaarts.	J / N
8. <b>PBM's</b>	Dragen de mensen in het gebied de juiste PBM's? Bv veiligheidsschoenen, werkkleding, warme buitenkleding	J / N
9. <b>Pieper</b>	Staat de achteruitrij waarschuwing ingeschakeld. In de nacht dienst uitgeschakeld.	J / N
10. <b>Veilig gebruik</b>	Heeft de chauffeur de veiligheidstromen ont? Rijdt de chauffeur met de juiste snelheid?	J / N

**DEEP COMPLIANCE**

- Bereid het tillen voor, zet de voeten uit elkaar, waardoor een stabiele basis ontstaat.
- Hou de last dicht bij het lichaam, buig de knieën, trek de kin in.
- Hou de last boven en tussen de voeten. Til met de benen en niet met de rug.
- Verplaats de last door de voeten te verplaatsen en niet door de rug te draaien.
- Zet de last neer en carriereer door die te schuiven.

Wommen	Men
3kg	7kg
7kg	13kg
10kg	18kg
7kg	13kg
3kg	7kg

• Als het tillen niet volgens de richtlijnen kan gebeuren, moet risico inventarisatie worden uitgevoerd

**TILLEN CHECKLIST**

Auditor Naam:	Dorchain
Audit gebied:	AGV gang Strijperbouwers
Tijd/Datum:	09-30 11-07-2014

№	Controle vraag	Y / N
1. <b>Beoordeling</b>	Moet met de hand worden getild (geen alternatief zoals karretjes, hefgeroedschap, etc)?	N
2. <b>Risico Inventarisatie</b>	Is er een risico-inventarisatie uitgevoerd voor deze taak? Is er een signaal gevaar voor blessures? Zijn degenen die de taak uitvoeren van deze risico-inventarisatie op de hoogte en de daaraan verbonden maatregelen?	Y
3. <b>Last</b>	Is de persoon zich bewust van de soort last, hoe die zich gedraagt en hoe die op de veiligste manier kan worden gehanteerd? Weet hij wat de risico's zijn (zo niet is verdere risico-inventarisatie of training nodig)?	Y
4. <b>Persoon</b>	Is de persoon op het oog geschikt voor de taak? (geen lichamelijke belemmeringen die het risico op blessures verhoogt? Wanneer hij zwaar ademt, steunt of sterk zweet, is verdere risico inventarisatie nodig!)	Y
5. <b>Taak</b>	Voert de persoon de taak veilig uit? Heeft hij het tillen duidelijk voorbereid? Bebruikt hij zijn benen en houdt hij zijn rug recht? Heeft hij zich ervan vergewist dat hij de last goed vast heeft?	Y
6. <b>Omgeving</b>	Wordt door de omgeving het risico op blessures zo laag mogelijk gehouden? Is met de volgende zaken rekening gehouden: extreme temperaturen, voldoende verlichting, voldoende ruimte?	Y
7. <b>Training</b>	Heeft de persoon rugtraining gehad? Kan de persoon info naslaan om te controleren of hij nog alle regels en technieken weet?	Niet bekend
8. <b>Bewustwording</b>	Is de persoon zich bewust van het gewicht van het voorwerp en de kracht die nodig is die te tillen? Weet hij wat de aanbevolen maximum gewichten zijn? Extra aandacht voor een helm geadviseerd	Y
9. <b>PBM's</b>	Worden juiste PBM's gebruikt (bijv veiligheidsschoenen, handschoenen) Extra aandacht voor een helm geadviseerd	Y
10. <b>Ss</b>	Is de huishouding in het gebied voldoende, (geen struikelgevaar, geen	Y / N

**DEEP COMPLIANCE**

**Uitglijden, struikelen, vallen in de werkgeving**

Naam auditor:		
Afdeling:		
Tijd/datum:		

№	Controle vraag	Y / N
1. <b>Inspectie</b>	Zijn gebruikte ladders en trappen op de afdeling gekeurd? (keurstickers)	J / N
2. <b>Markeringen</b>	Zijn de voetpaden goed aangegeven? (keuring) Zijn er bij loslagen, gaten in de vloer of open putdeksels tijdelijke markeringen aangebracht (gele hekje, plannen, markeringstijl)? Zijn plekken waar je je hoofd kunt stoten gemarkeerd met geel/zwarte tape en pictogrammen?	J / N
3. <b>Voorlichting en instructie</b>	Is bekend of er recente ongevallen met struikelen/vallen zijn geweest? Zijn die besproken in de ploegen of werkvorming?	J / N
4. <b>Keuzes aanwezig bij medewerker</b>	Is de wijze van malden van onveilige situaties bekend? Kan de medewerker vertellen hoe je veilig een trap op en/of loopt? Is bekend waar men absorptiekorsets, absorptiematjes kan halen (L&L morsen vlie)? Weet de medewerker op welke hoogte valbescherming verplicht is? (2 meter)	J / N
5. <b>Apparatuur</b>	Betaling niet over de vloer tijdens werkzaamheden? Zijn bordessen stabiel en niet glad en voorzien van schroepanden? Kan men schoonmaken/inspecteren en smeren zonder op machines te klimmen?	J / N
6. <b>Omgeving</b>	Zijn looppaden niet geobstaculeerd? (poets, transportmiddelen, hoppers) Zijn er hoekjes bij onverzichte/lijke punten? Is de vloer egaal? (geen gaten, loszittende tegels, open putdeksels, ongelijke stalen platen, ongelijke ondergronden van liften en drempels)	J / N
7. <b>Schoenen</b>	Draagt medewerker veiligheidsschoenen indien aangegeven door de pictogrammen? Zijn de veters niet los? Zit het schoeisel niet te ruim? (klompen, observeer!) Zijn de zolen niet te glad (versletten), genoeg profiel, anti-slip?	J / N
8. <b>Veilig werken</b>	Heeft medewerker de trapstelling vast? Zijn de aangegeven looproutes gevolgd? Zijn mobiele arbeidsmiddelen niet op looproutes? Zijn er geen gereedschappen of machineonderdelen op de vloer/bordessen? Gebruikt men andere middelen als trappen om op hoogte te komen? Zorgt de medewerker voor zijn eigen veilige werkomgeving?	J / N
9. <b>Ss</b>	Zijn alle stangen keurig opgeruimd? Zijn alle PBM's schoon, netjes opgeborgen en klaar voor gebruik? Hebben alle materialen in de omgeving een vaste plaats?	J / N

Versienummer: 08032007      Ingevulde formulier naar V&M-Info.ytd.Laar 262

## Identificatie

Naam	Jan van Noord
Leeftijd	53 jaar (1961)
Opleiding	HVK - Amsterdam -1126
Periode	Januari 2014 – februari 2015
Module	Scriptie
Bedrijf	Unilever Nederland Foods Factories BV, Sourcing Unit Nassaukade (SU Nassaukade)

## Status

1 <sup>e</sup> concept	Door Jan van Noord	4 juli 2014
2 <sup>e</sup> concept	Hierin het 1 <sup>e</sup> commentaar uit het beoordelingsdocument d.d. 7 juli 2014 verwerkt	22 aug. 2014
3 <sup>e</sup> concept	Hierin wederom jouw commentaar verwerkt	21 dec. 2014
Definitief	Alle highlights en doorhalingen weggehaald + de tijdsplanning toegevoegd	23 dec. 2014
Aangepast v5	Hoofdvraag scherper geformuleerd	3 aug. 2015
Aangepast v5	Tijdspad aangepast	21 jan. 2016
Aangepast v6	Deelvraag 1 scherper geformuleerd	22 jan. 2016

## Opmerkingen:

In geel de wijzigingen die ik heb aangebracht in Deelvraag 1.

Jan

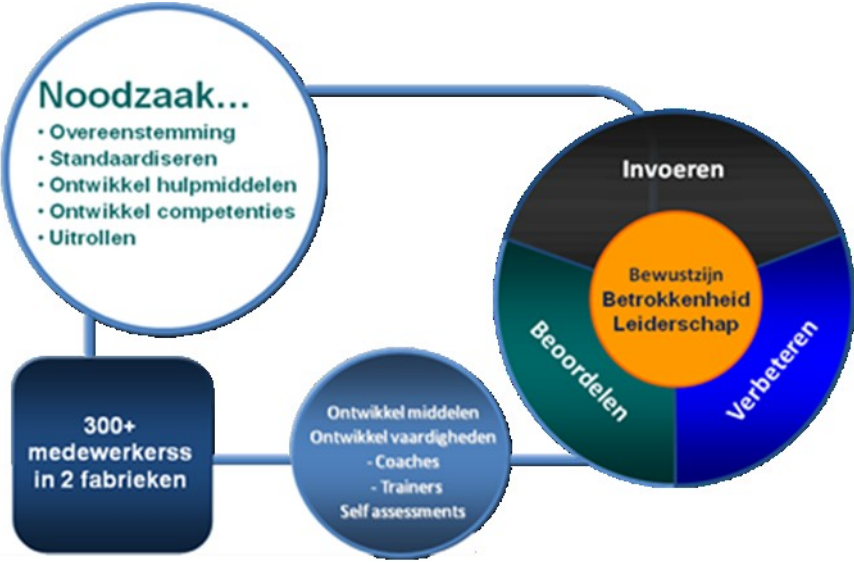
## Inhoudsopgave

1. Onderwerp	pag 3
2. Aanleiding	pag 3
3. Probleemstelling	pag 3
4. Afbakening	pag 4
5. Doelstelling	pag 4
6. Probleemeigenaar	pag 4
7. Commitment	pag 4
8. Plan van Aanpak	pag 4
9. Tijdpad	pag 5
10. Managementniveau	pag 5
11. Informatiebronnen	pag 5
12. Concept inhoudsopgave	pag 6

Indiener:	Jan van Noord
Onderwerp (veiligheidskundig)	Het door middel van enquêtes en interviews vaststellen in welke mate het gedrag van de leidinggevenden en het gedrag van medewerkers van invloed zijn op de veiligheidsbeleving en – cultuur binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken en op welke wijze dat terug te zien is in de veiligheidsindicatoren.
Aanleiding:	<p>Gedurende 24 jaar heb ik in fabrieken gewerkt. En daarvoor 10 jaar op de grote vaart. Ik zie dat er heel veel technische en organisatorische voorzieningen zijn geïntroduceerd die tot doel hebben de veiligheid van medewerkers en omwonenden te vergroten. Dit maakt werken complexer, in een wereld die sowieso steeds complexer wordt door automatisering, digitalisering en voortdurende optimalisering.</p> <p>Unilever onderkent dat de factor mens hierbij onderbelicht is gebleven. Geconcludeerd is dat hierdoor de verbetering van de ongevallenstatistieken binnen Unilever stagneert. Er is een project gestart wat tot doel heeft om de persoonlijke verantwoordelijkheid van leidinggevenden en medewerkers te (her)ontwikkelen en daarmee betrokkenheid en bewustzijn aangaande veiligheid te vergroten. Ik zie deze problematiek al enkele jaren en heb daarvoor aandacht gevraagd; de veronachtzaming van de factor mens, zowel de mens als leider als de mens als medewerker.</p> <p>Dit onderzoek streeft ernaar om de wereldwijde aanpak van het Unilever project te vertalen naar de Nederlandse situatie binnen de Nederlandse cultuur en omstandigheden.</p>
Probleemstelling:	<p>Hoofdvraag: Wat is de invloed van gedrag van leidinggevenden op het aantal ernstige ongevallen en EHBO ongevallen binnen twee Nederlandse Unilever fabrieken, te weten SU Nassaukade en SU Hellendoorn?</p> <p>Deelvragen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>2. Hoe wordt het gedrag van de leidinggevenden beoordeeld door de medewerkers?</li> <li>3. Wat is de invloed van de stijl van leidinggeven op het aantal ongevallen binnen deze fabrieken?</li> <li>4. Wat is de invloed van het gedrag van de medewerkers op de veiligheid binnen deze twee fabrieken</li> <li>5. Welke bedrijfscultuur heerst er binnen deze twee fabrieken?</li> <li>6. Wat is de invloed van de bedrijfscultuur op het gedrag van de medewerkers?</li> <li>7. Zijn er significante cultuurverschillen tussen deze twee fabrieken? En hebben cultuurverschillen binnen de organisatie invloed op de veiligheid binnen deze fabrieken?</li> <li>8. Hoe is het gedrag te beïnvloeden?</li> <li>9. Welke onderwerpen moeten in acht worden genomen ten einde tot een duurzame gedragsbeïnvloeding en daarmee cultuurverandering te komen?</li> <li>10. Welke hulpmiddelen kunnen worden gebruikt om gedrag te beïnvloeden?</li> </ol>



<p>Afbakening van het onderwerp:</p>	<p>Het onderzoeksgebied zal bestaan uit twee Unilever fabrieken in de Benelux. Deze fabrieken zijn gevestigd in Rotterdam en Hellendoorn. Beide producenten van Fast Moving Consumer Goods (FMCG). Binnen deze locaties zal met zo veel mogelijk mensen gesproken worden. Ik streeft naar een dekkingsgraad van 33%, gelijk verdeeld over leidinggevenden en medewerkers.</p> <p>Ik heb hier intern over gesproken en ben tot de conclusie gekomen dat dit te breed wordt en feitelijk een compleet onderzoek in deze referentiefabriek zal betekenen. Mogelijk dat ik gaande het onderzoek besluit om wel een quick scan uit te voeren in de referentiefabriek</p> <p>Dit onderzoek richt zich niet op (Hoofd)kantoren (Unilever Weena, Unilever deBrug/deKade) of Research Centra (URV Vlaardingen)</p>
<p>Doelstelling / beoogd resultaat van de scriptie:</p>	<p>De doelstelling is het ontwikkelen van een gedetailleerd meerjaren stappenplan om de veiligheidscultuur veranderen en daardoor de ongevallenstatistieken te verbeteren</p>
<p>Probleemeigenaar:</p>	<p>Fabrieksdirecteuren van beide Nederlandse Unilever fabrieken.</p> <p>Daarna kan dit worden gedeeld binnen Unilever en is het van belang voor alle Unilever organisatie</p>
<p>Commitment vanuit het management:</p>	<p>Fabrieksdirecteur van SU Nassaukade geeft zijn commitment en ondersteuning. De fabrieksdirecteur van SU Hellendoorn is in oktober 2014 begonnen. Ik heb begin oktober een afspraak met hem gehad om hierover te praten. Hij heeft zijn interesse uitgesproken en zijn commitment gegeven.</p>
<p>Onderwerp akkoord?</p>	<p>Ja</p> <p>Ik heb jouw laatste opmerkingen kritisch bekeken en verwerkt in de bovenstaande punten!</p>
<p>Plan van aanpak / onderzoeksopzet:</p>	<p>Ik wil dit onderzoeken door gebruik te maken van:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Beschikbare literatuur</li> <li>- Beschikbare Unilever informatie o.a. uit de zogenaamde GPS, Global People Survey</li> <li>- Informatie uit methodes zoals DuPont, BeSafE en WCM</li> <li>- Face to face interviews</li> <li>- Mondelinge enquêtes</li> </ul> <p>Gedetailleerd betekent dit:</p> <p>Q3 2015 - Onderzoek naar historische cijfers, inclusief ongevallenstatistieken – 8 uur – Gereed</p> <p>Maart 2016 – literatuurstudie – 40 uur – 50% voltooid</p> <p>Maart 2016 – Onderzoek doen naar cultuurverschillen regio Rotterdam en Hellendoorn – 16 uur - 0% voltooid</p>

	<p>Q3 2015 – Opzetten mondelinge enquêtes – 16 uur – Gereed</p> <p>April 2016 – Bestuderen van Safe Behaviour Observations (SBO's)+ uitvoeren van aanvullende SBO's – 40 uur – Gereed in Rotterdam, nog uit te voeren in Hellendoorn</p> <p>April/mei 2016 – Enquêteren van MT leden en andere leidinggeevenden – 20 uur - Gereed in Rotterdam, nog uit te voeren in Hellendoorn</p> <p>April/mei 2016 – Enquêteren van medewerkers – 40 uur - Gereed in Rotterdam, nog uit te voeren in Hellendoorn</p> <p>Juni 2016 – Uitwerken van gegevens – 80 uur</p> <p>Juli 2016 – Formuleren van stappenplan – 40 uur</p> <p>Totaal: 300 uur</p>
Te hanteren tijdpad	Januari 2015 – augustus 2016
Managementniveau of gehanteerde managementmodel	<p>Dit is een model wat wij veel hanteren. Het lijkt op PDCA maar het planningselement is kleiner dan in PDCA. Wij werken veel vaker met snel starten en ontwikkelen tijdens het proces. In de cirkel staat in het Engels: Deploy – Improve – Assess</p> 
Te hanteren informatiebronnen:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unilever GPS Global People Survey</li> <li>- Historische OS (Occupational Safety) data</li> <li>- Literatuur DuPont</li> <li>- Leerboeken BeSafE (Behavioral Safety Excellence)</li> <li>- BeSafE director Bakul Dave</li> <li>- Leerboeken WCM, in het bijzonder de delen over Human Nature</li> <li>- WCM professor Yamashima</li> <li>- 7 Habits of Highly Effective People – Stephan R Covey</li> <li>- Managing Cross Cultural Differences in the Workplace</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultural Dimensions - Hofstede</li> <li>- The Goal – Goldrath &amp; Cox</li> <li>- De vijfde discipline – Peter M. Senge</li> <li>- Nader te bepalen en/of te ontdekken</li> </ul>
Concept Inhoudsopgave scriptie:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Titelpagina</li> <li>- Management summary</li> <li>- Inleiding</li> <li>- Probleemstelling – Hoofdvraag en deelvragen</li> <li>- Doelstelling</li> <li>- Onderzoek</li> <li>- Leeswijzer</li> <li>- Historie</li> <li>- Vergelijking</li> <li>- Cultuurverschillen</li> <li>- Enquête</li> <li>- Omschrijving enquête groepen</li> <li>- Resultaten mondelinge enquêtes</li> <li>- Methodes voor gedragsbeïnvloeding</li> <li>- Hulpmiddelen bij gedragsbeïnvloeding</li> <li>- Conclusies</li> <li>- Aanbevelingen + stappenplan (Plan van Aanpak)</li> <li>- Afsluiting</li> <li>- Bijlagen</li> </ul>
<b>Scriptievoorstel akkoord?</b>	Ja
Beoordeling opgesteld door:	Anneloes Oude Voshaar
Datum beoordeling:	25 januari 2016

## Bijlage 16 | Literatuurlijst

- *Gedrag in organisaties* van G. Alblas & E. Wijsman
- *Human Factors and Behavioural Safety* van Jeremy Stranks
- *Seven Habits of Highly Effective People* van Stephan Covey
- *Menskracht* van Jan Kuipers
- *Het idee verandering?!* van The Change Factory
- *De Strategie van de Beer* van Lothar Seiwert
- *Wie heeft mijn Kaas gestolen?* van Spencer Johnson
- *Managing Cross Cultural Differences in the Workplace*
- *Cultural Dimensions* van Hofstede
- *The Goal* van Goldrath & Cox
- *De vijfde discipline* van Peter M. Senge
- *Leading Change* van John Kotter
- *Smile & Squeeze, dualisme van zelfsturing en aansturing* van Jan Tournois & Sven Rickli
- <http://smileandsqueeze.com/motivatie-en-veiligheid/>
- World Class Manufacturing documenten, o.a. opgesteld door professor Yamashina
- International Standard Classification of Education ISCED 2011. Published in 2012 by: UNESCO Institute for Statistics.
- **MC\_Prog\_3\_Unilever BBS\_Workbook<sup>27</sup>**
- **MC\_Prog\_5\_Holy Book Typical Implementation Steps\_Workbook**
- **Unilever Framework Standards**
- **Unilever Safety intranet sites**
- **Unilever Security intranet sites**
- **Safety Performance Reporting intranet site**
- **Airsweb**

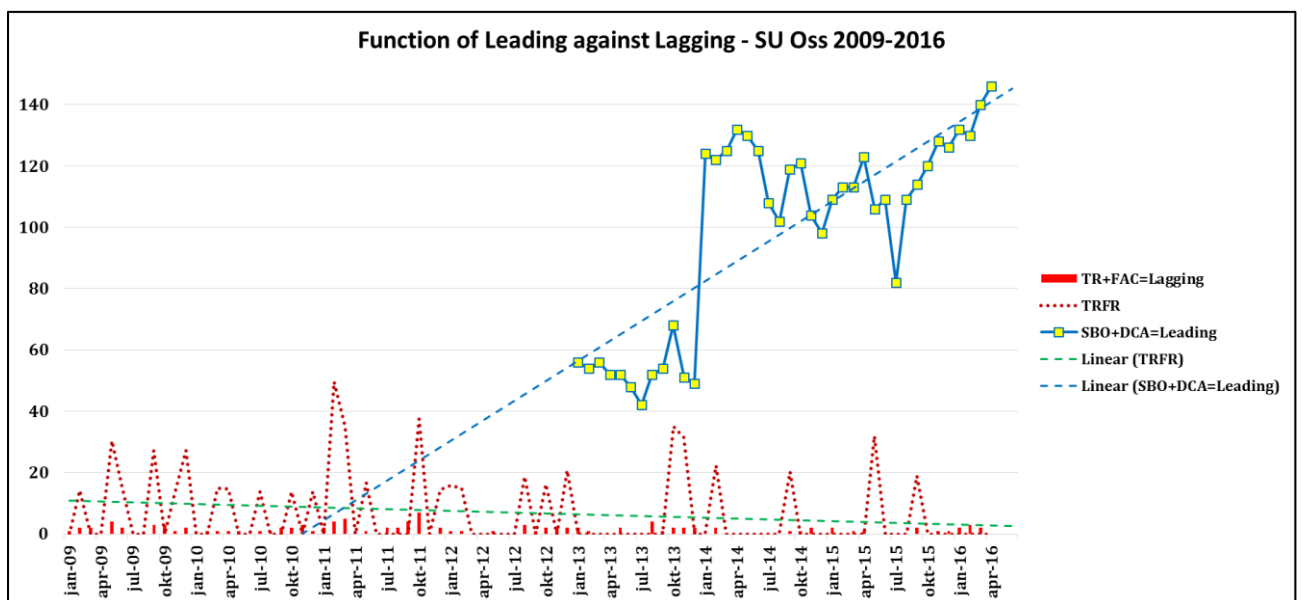
---

<sup>27</sup> Rood gedrukte boeken, documenten of websites zijn niet-openbare bronnen van Unilever

## Reflectie | Persoonlijke Ontwikkeling

Het onderzoek heeft zich inderdaad gericht op de vooraf geformuleerde probleemstelling. Vooral de hoofdvraag is heel concreet benaderd en beantwoord. Ik had vooraf gedacht dat ik ook de deelvragen heel specifiek zou beantwoorden. De onderwerpen zijn zeer zeker aan de orde geweest, maar zij hebben vooral geholpen bij het scherp krijgen van de antwoorden op de hoofdvraag. Hierbij heb ik het Plan van Aanpak kunnen volgen. Het element daarbinnen aangaande GPS is minder nadrukkelijk aan de orde gekomen omdat het middel van GPS de laatste jaren, door Unilever, minder breed is ingezet. Gelukkig was het wel mogelijk om enige informatie te gebruiken.

Allereerst wil ik opmerken dat ik nu beter zie hoe belangrijk het is om het onderzoek goed af te bakken. Ik wilde in het eerste scriptievoorstel het onderzoek uitvoeren in vier fabrieken en ook nog een referentiefabriek zoeken buiten Unilever. Dit had het onderzoek veel te breed gemaakt. Gelukkig heeft de systematiek van het indienen, beoordelen en verbeteren van het scriptievoorstel<sup>28</sup> (zie bijlage 15) dit voorkomen. Ikzelf was met open ogen in deze valkuil gelopen. Nu het onderzoek voltooid is ben ik er ook van overtuigd dat een breder onderzoek geen ander of beter eindresultaat had opgeleverd. Ik heb wel nog een quick scan gemaakt van de ongevallenstatistiek van de zusterfabriek in Oss, waar rookworst, soep en saus worden gemaakt. Daarbij heb ik me beperkt tot de cijfermatige benadering in de wetenschap dat de ontwikkeling van het veranderprogramma parallel aan Hellendoorn en Rotterdam is verlopen. Ik had beschikking over minder cijfers, en ik heb mij beperkt tot het verwerken van datgene wat beschikbaar was. Ik ben dus niet naar Oss gereisd om meer data te verzamelen. Hieronder de grafiek voor SU Oss. Het is duidelijk dat hetzelfde effect zichtbaar is; een correlatie tussen toename SBO + DCA en afname van de TRFR. Dit suggereert dat deze correlatie in het algemeen op zou kunnen gaan voor Unilever fabrieken. Dit vereist uiteraard nadere studie, ook buiten Nederland. Dit is relatief eenvoudig uit te voeren aangezien, in elk geval is sinds 2013, alle data in systemen beschikbaar. Voor data aangaande de jaren daarvoor moet meer zoekwerk verricht worden.



Figuur 26, Correlatie tussen Resultaat en Inspanning SU Oss

Tijdens het onderzoek heb ik alle medewerking gekregen van de directeuren van beide fabrieken. Zij hebben mij en het onderzoek geïntroduceerd bij alle leidinggevenden en de

<sup>28</sup> Scriptievoorstel HVK 2014-2016 Jan van Noord v6 def aangepast.doc

leidinggevend en hebben hun medewerkers hierover verteld. Ik heb meerdere dagen in de fabrieken vrijelijk met operators en anderen kunnen praten. Het helpt daarbij dat ik reeds de weg kende in de fabrieken en al relaties had opgebouwd met meerdere betrokkenen. De ervaring die ik heb met leidinggeven, ik ben al 25 jaar lijnmanager van afdelingen variërend in omvang tussen 3 en 65 medewerkers. Daarnaast heb ik meerdere trainingen doorlopen op het gebied van coaching; ik ben personal coach geweest van meerdere mensen, binnen en buiten mijn organisatie.

Nadeel, in Rotterdam, was dat ik de leidinggevende ben geweest van vele mensen in SU Nassaukade. Dat maakte sommige gesprekken minder zakelijk. Door de grote hoeveelheid gesprekken zijn (eventuele) verstoringen daarvan geëlimineerd.

De voorgestelde inhoudsopgave is weliswaar gewijzigd maar, wat mij betreft, heeft het voorstel mij wel geholpen bij de afbakening van mijn onderzoek. En het heeft vooral geholpen bij de start van het op papier zetten van de gegevens en bevindingen. Gaande het schrijfwerk, inclusief knippen en plakken binnen het document, ontstond de uiteindelijke indeling zoals die voor u ligt.

De meeste moeite heb ik gehad met het tijdsplan van het onderzoek. Mijn eerste voorstellen waren zeer ambitieus. Het was mijn doel om de scriptie af te hebben ruim voor de dag waarop mijn functie, in het kader van de genoemde reorganisatie, zou komen te vervallen. Mijn idee daarbij was dat ik tot die datum in elk geval toegang zou hebben tot Unilever bronnen, en fabrieken ☺. In 2015 bleek echter al snel dat de reorganisatie veel van mijn aandacht zou vragen. Ik was immers als MT lid betrokken bij alle aspecten daarvan. En ik was als leidinggevende betrokken bij de toekomst van mijn 2 medewerkers. In het voorjaar van 2015 heb ik besloten dat dit prioriteit moest hebben. Ik heb in die periode met mijn toenmalige leidinggevende afgesproken dat hij zou regelen dat ik ook na 1 december 2015 welkom zou zijn in zowel SU Nassaukade, als in SU Hellendoorn. Zover is het nooit gekomen; in september 2015 werd duidelijk dat ik een serieuze kandidaat was voor de positie van National SHE manager Benelux. Ik zou dus bij Unilever kunnen blijven werken. Dat feit heeft mij doen besluiten om de scriptie enige tijd los te laten en me verder te focussen op de reorganisatie, mijn medewerkers, het inwerken en begeleiden van mijn opvolger binnen SU Nassaukade en mijn aanstaande nieuwe functie. Toen dat allemaal voldoende vorm had gekregen ben ik in januari 2016 aan de slag gegaan met deze scriptie. Sinds de nieuwe afspraken weet ik mij te houden aan het tijdsplan, en heb ik zelfs een voorsprong genomen.

Ik wil graag mijn medestudenten noemen als belangrijke inspiratiebronnen; enkelen hebben hun scriptie reeds voltooid en zij hebben de “achterblijvers” hiervan enthousiast op de hoogte gesteld. Stimulerend, maar ook met “schaamrood op de kaken”. Mijn SHE collega’s binnen Unilever zijn behulpzaam geweest; in het bijzonder de collega in Hellendoorn die heel wat gegevens voor mij heeft opgezocht en met mij heeft gedeeld.

Ook heb ik veel gehad aan de ervaring van mijn dochter. Zij is Ontwikkelingspsycholoog en heeft voor haar Master en voor haar huidige werk veel formele documenten moeten schrijven. Zij heeft mij geholpen met de opbouw van de scriptie en met sommige technische trucjes van Excel en Word.

Tenslotte; in Module 2 van de HvK opleiding heb ik een Reflectieplan<sup>29</sup> moeten schrijven. Ik heb dat er nog eens bijgepakt. Ik heb gekeken wat ik daarin heb opgeschreven. De ontwikkelpunten heb ik in het reflectieplan samengevat (figuur 27), met daarbij de concrete acties en de timing. Er staat ook een kolom “status” bij. Ik heb het reflectieplan op 3 juni 2016 opnieuw bekeken en heb de status per actie ingevuld. Daarover ben ik niet ontevreden; ik heb gedaan wat ik mijzelf beloofd had, en ik zie, en begrijp, de resultaten en effecten daarvan.

---

<sup>29</sup> Reflectieplan 2014 Jan van Noord.doc

Ontwikkelpunt	Omschrijving	Planning	Status 3/6/2016
Scenario denken/ abstracte benadering	ARI&E ATEX van sourcing unit Nassaukade	Dec 2014	Voltooid
Scenario denken/ abstracte benadering	Scenario brand in de palletopslag	Jan 2015	Deels gedaan
Oog voor details	4 NIOSH berekeningen	Voor 31 dec 2014	Voltooid
Stressbestendigheid	Reorganisatieplan	Voor 31 aug 2014	Voltooid
Stressbestendigheid	Interviews	Na het volgende ernstige ongeval	Voltooid in juni 2015
Stressbestendigheid	P/PC balans	Vanaf 15 juni 2014	Voltooid
Industriële risico's	Module 3 van de HVK opleiding	Sep – dec 2014	Voltooid + gehaald ☺
Industriële risico's	QRA NH3 van SU Nassaukade	Aug 2014	Voltooid

Figuur 27, Samenvatting Reflectieplan Module 2

De acties die hierin genoemd staan heb ik in 2014, en 2015 dus inderdaad uitgevoerd. Daarnaast concludeer ik dat het onderzoek dat ik de afgelopen maanden heb uitgevoerd, en het schrijven van dit scriptiedocument mij zeker heeft geholpen bij het ontwikkelen van “abstracte benadering”; hoe zet ik wat ik in mijn hoofd heb, en waarvan ik overtuigd ben dat ik dat kan onderbouwen op een doelmatige manier op papier? Ook “Oog voor details” is hierdoor verder ontwikkeld. Oog voor details in gesprekken met mensen, hoewel ik denk dat ik daar al ver in gevorderd was, maar zeker ook oog voor detail bij het analyse van data. Ik heb geleerd om mijn neiging om snel conclusies te trekken te onderdrukken. En als laatste “Stressbestendigheid”. Het traject in 2015 tussen einde HVK lessen in Badhoevedorp en einde functie op 1 december 2015 was niet altijd makkelijk. Het besluit om het scriptieonderzoek te onderbreken heeft mij geholpen om te accepteren dat ik niet alles tegelijkertijd moet proberen te doen. En daarna heeft het uitvoeren van het scriptieonderzoek, en het schrijven van de scriptie, terwijl ik met een nieuwe baan bezig ben, mij geen extra stress op geleverd omdat ik het gevoel had dat ik wist waarmee ik bezig was dankzij de HVK-opleiding, en dankzij het nieuwe tijdsplan dat ik op basis van realiteit heb opgesteld en afgesproken.

Al met al kijk ik met heel veel plezier terug op alle elementen van deze studie. Ik ben er wijzer en vakbekwamer door geworden. Daarom, als laatste, maar niet minder belangrijk, dank aan Kader, alle docenten, en speciale dank aan Jenny en Anneloes.



Jan van Noord