

## De VGM Cultuur meten – De Missing Link naar World Class VGM Management

BECO en haar partners uit de Inogen Alliance hebben wereldwijd klanten geholpen met het opzetten en verbeteren van Veiligheid, Gezondheid en Milieu (VGM) management systemen conform industrie best practices en de internationale ISO 14001 en OHSAS 18001 normen. De gemeenschappelijke filosofie is dat VGM management een juiste balans moet zijn tussen papier, proces, en mensen (paper, proces, people) om duurzame verandering teweeg te brengen. De balans of onbalans van deze elementen weerspiegelt veelal de milieu, veiligheid of totale VGM “cultuur” van de organisatie. Hoe goed hebben medewerkers daadwerkelijk VGM doelstellingen omarmd, verantwoordelijkheden geaccepteerd, en gewenst gedrag consistent geïmplementeerd? De uitdaging en de missende schakel tot nu toe was hoe iets te meten waarvan algemeen gedacht werd dat het ontastbaar was?

### Traditionele Effectiviteitsevaluaties

Traditionele evaluaties van de effectiviteit van VGM management systemen focussen veelal op de eerste twee elementen: papier (werkinstructies, geschreven programma’s, en vastgelegde functie profielen) en proces (beheersmaatregelen voor het reduceren en beperken van risico’s). Organisaties moeten, vanuit een praktisch oogpunt, selectief zijn in wat ze monitoren en meten en deze twee elementen zijn het meest tastbaar en het best begrepen. Echter, vaak belanden organisaties daardoor in een situatie waarin ze een effectief proces hebben gedefinieerd, deze hebben vastgelegd in een geschreven procedure, input en output indicatoren hebben vastgelegd, en toch de performance scores nog steeds niet zijn wat ze verwacht hadden. Wat veel organisaties over het hoofd zien is wat cruciaal is voor zowel het meten als het bereiken van het gewenste prestatieniveau – de mensen (people).

### Het Belang van een VGM Cultuur herkennen

Om een VGM top prestatieniveau te bereiken moet een organisatie verder kijken dan papierwerk en systemen en eveneens focus leggen op effectieve “praktijken” – de cultuur van de organisatie. Cultuurverandering gebeurt niet overnacht en vergt meer dan standaard training, bewustzijn en competentie initiatieven. Om het meeste uit een management programma of systeem te halen, moet elk gedrag en alle acties het behalen van de bedrijfsdoelstellingen op het gebied van VGM ondersteunen op een continue en effectieve manier. Deze ondersteuning, toewijding, en verantwoordingsplicht moet consistent toegepast worden in alle lagen van de organisatie, van leiderschap, over management tot aan de werkvloer.

Sommige koploper organisaties hebben zich het belang van gestandaardiseerde praktijken en cultuurvorming gerealiseerd en hebben verschillende mechanismen geïmplementeerd om op dergelijke prestaties aan te sturen. In meeste gevallen, legden deze aanpakken de focus op specifieke werknemers niveaus (bijvoorbeeld EHS verantwoordelijkheden vastleggen in persoonlijke functioneringsplannen) of specifieke EHS doelstellingen (bijvoorbeeld tijdigheid van het

#### Uitspraken van medewerkers bieden waardevolle inzichten

*“Ja, we hebben een veiligheidscomité op locatie maar ik weer niet wie er zitting in heeft of wat ze doen.”*

*“De VGM doelstelling word ons door Corporate medegedeeld maar voor zover ik weet kunnen we hier geen input voor geven. Naar mijn mening zouden we veel meer kunnen.”*

*“Communicatie op het gebied van VGM is beperkt... behalve wanneer er een ongeval is geweest.”*

rapporteren van ongevallen). Hoewel zulke mechanismen een positieve invloed kunnen hebben op de veiligheidsperformance, zorgen ze niet voor een echte EHS cultuur verandering of een evaluatie daarvan.

De redenen hiervoor zijn onder andere:

1. zulke mechanismen ‘raken’ over het algemeen niet alle lagen binnen de organisatie – directie, management, en werkvloer;
2. veel van dergelijke mechanismen zijn gebaseerd op ‘aansturing’ versus op participatie;
3. het concept van ‘cultuur’ heeft vele facetten en vergt focus op een collectie eigenschappen.

### Het meten van de huidige stand van de VGM Cultuur

Gebruikmakend van tientallen jaren van praktijkervaring in het ondersteunen van klanten met hun VGM management programma’s, hebben BECO Groep en de Amerikaanse Inogen partner, Delta Consultant’s Global Corporate Consultancy, samengewerkt om een VGM Cultuur Assessment toolkit te ontwerpen. VGM Cultuur Assessments kunnen, door het gebruik van een combinatie van interviews en analytische tools, toegepast worden bij een enkele locatie of bij een portfolio van locaties. Hierbij wordt de bestaande cultuur geëvalueerd ten aanzien van 13 essentiële elementen.

EHS Culture Characteristics
01. Visible Commitment of (Senior) Management and Supervisors
02. Clear EHS Policies and Values
03. Challenging EHS Objectives and Targets
04. Responsibility of the Line-Organization
05. Integrated Organization of EHS
06. Supporting EHS Personnel
07. Performance Standards, Rules and Procedures
08. EHS Observation Rounds
09. Communication on EHS
10. EHS Training
11. Motivation and Stimulation
12. Incident / Near-Miss Reporting and Investigation
13. Risk Analysis

De methodiek heeft bewezen de onderstaande doelstellingen te halen:

- Vaststellen van een gemeenschappelijke zienswijze over de stand van de VGM cultuur – zicht op waar de VGM cultuur “op schema” ligt, waar de uitdagingen liggen, en wat de “ideale stand” voor de organisatie is.
- Creëren van duidelijkheid in verschillen in perceptie ten aanzien van cultuur – identificatie van waar directie, management en de werkvloer mogelijk verschillen in hun perceptie van de huidige staat van de VGM cultuur. Verzamel eerlijke en constructieve terugkoppeling over problemen en mogelijkheden vanuit alle lagen van de organisatie.
- Stel een programma voor continue verbetering op – identificeer prioriteiten en creëer een plan om de gewenste korte en lange termijn prestatie te bereiken.

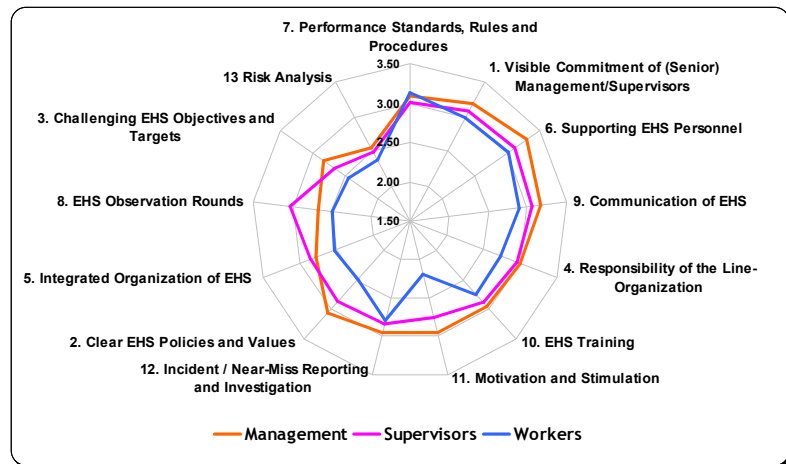
### Inogen’s VGM Cultuur assessment Proces

Het proces wordt geïmplementeerd door middel van een serie cross-functionele interviews die elk van de drie organisatie niveaus bestrijkt: directie, management en werkvloer. De interviews worden idealiter in persoon uitgevoerd, hoewel interviews op afstand ook succesvol zijn toegepast. Elk interview kost circa 30-45 minuten en wordt gefaciliteerd door een vooraf vastgestelde en taak relevante set van vragen die elk van de 13 VGM Cultuur karakteristieken dekken.

#### Bij elk project, gebruiken de Inogen Associates de volgende drie stappen aanpak:

- Stap 1: Voorbereiding en Planning
- Stap 2: Interviews en Analyse
  - 2a: opening Meeting
  - 2b: interviews
  - 2c: samenvatting van de Resultaten
  - 2d: werksessie en Trend Analyse
- Stap 3: Road Map en Actie Plan implementatie

De bestaande toolkit stelt de Inogen Associates in staat om de interview resultaten kwantitatief en kwalitatief te analyseren en patronen te destilleren. De output van dit proces is een complete analyse van de cultuur met sterktes, zwaktes en strategische kansen. De analyse bevat interview quotes en visuele representaties, zoals spindiagrammen en portfolio scorecards, om de ontwikkeling van



een strategie verder te faciliteren. Een bijkomend voordeel van dit proces is dat het vaak de deur opent voor doorlopend overleg op alle niveaus van de organisatie over VGM aandachtspunten en kansen.

### Voor meer informatie

Neem contact op met Manon Baurdoux of Lex de Bruijn:

- e-mail: [baurdoux@beco.nl](mailto:baurdoux@beco.nl) / [bruijn@beco.nl](mailto:bruijn@beco.nl)
- telefoon: 020 - 851 23 15 / 020 - 851 23 11
- URL: <http://www.beco.nl>



BECO, *winst in duurzaamheid*  
Postbus 11305  
3004 EH Rotterdam