
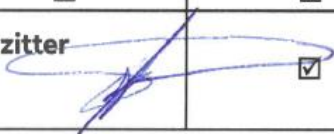


Omgaan met veiligheidsgedrag

Toepassingsgebied	RWE Generation NL
Opgesteld door	GES-M Safety Central
Geldigheid tot	01-05-2026

Documentinformatie

Versie	Versie datum	Autorisatie		
2.42	12-06-2023	Manager Safety GES-M R. Kamst 		
Publicatie	Doc2E	KMS	Contractorsite	GC-NL Connect
	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Akkoord OR-voorzitter R. van der Hoek 		<input checked="" type="checkbox"/>	Kenmerk	n.v.t.
Wijzigingen t.o.v. vorige versie				
Geheel herziene instructie in verband met toepassing van het Mission Zero thema Just & Fair culture volgens het algemene model "Managing Safety Behaviour" en het RWE Generation Mission Zero Safety Behaviour beslismodel.				
Doel instructie				
Het creëren van een veilige, gezonde en inspirerende werkomgeving, maar ook een waar men aangesproken mag worden op afwijkingen van bijv. de RWE Generation12 Levensreddende regels, de gedragsregels én de Proces Safety regels. Deze instructie is bedoeld om toelichting te geven op het verplichte gebruik van het beslismodel bij een incident onderzoek zodat op een rechtvaardige en transparante manier het veiligheidsgedrag wordt beoordeeld. Hiermee moet worden geborgd dat pas nadat grondig onderzoek is gedaan naar de basisoorzaken van het veiligheidsgedrag, conclusies worden getrokken en maatregelen worden genomen, zowel bij ongewenst- als positief veiligheidsgedrag.				
Doelgroep				
Alle werknemers van RWE Generation NL en werknemers van contractors. Voor toepassen en volgen van deze richtlijn zijn als doelgroep bedoeld de personen die deel uitmaken van een onderzoeksteam van Safety incidenten, Safety Advisors, Managers en Leidinggevenden van RWE Generation NL.				
Gerelateerde documenten				
Type Document	Titel			Code
proces	Melden, registreren en opvolgen van incidenten			P024
instructie	Melden, registreren en opvolgen van incidenten			I024
proces	Inkoop			P091
proces	Managen contracten			P090

Inhoud

1 INLEIDING	3
1.1 EEN RECHTVAARDIGE EN EERLIJKE VEILIGHEIDSCULTUUR (JUST & FAIR CULTURE)	3
1.2 WETTELIJKE NALEVING	3
1.3 TOELICHTING EN ACHTERGROND	3
1.4 DOEL	4
1.5 TOEPASSINGSGEBIED	5
2 TAKEN EN VERANTWOORDELIJKHEDEN	5
2.1 VERANTWOORDELIJKE MANAGERS	5
2.2 WERKNEMERS	5
3 MODEL VOOR HET CLASSIFICEREN VAN VEILIGHEIDSGEDRAG	6
3.1 WANNEER HET MODEL TE GEBRUIKEN	6
3.2 HOE HET BESLISMODEL TE GEBRUIKEN	6
3.3 AANBEVELINGEN VAN HET MODEL	7
4 POSITIEVE VEILIGHEIDSGEDRAGINGEN - LEIDENDE BEGINSELEN	8
4.1 PROCES VOOR HET ERKENNEN EN BELONEN VAN POSITIEF GEDRAG	9
4.2 BELONINGEN VOOR POSITIEF VEILIGHEIDSGEDRAG	9
5 DOSSIERS	10
6 REFERENTIES	11
6.1 EXTERNE DOCUMENTEN EN REFERENTIES	11
7 TERMEN EN AFKORTINGEN	12
8 BIJLAGEN	17
BIJLAGE 1 – ALGEMEEN MODEL VOOR GEDRAGSMANAGEMENT (MANAGING BEHAVIOUR MODEL)	17
BIJLAGE 2 - RICHTSNOEREN VOOR HET GEVEN VAN POSITIEVE FEEDBACK	18
BIJLAGE 3 - TABEL MET VOORBEELDEN EN MAATREGELEN GEDRAG/OVERTREDING (CONTRACTORS)	19
BIJLAGE 4 - SAFETY BEHAVIOUR BESLISMODEL VOOR BEOORDELEN EN CLASSIFICEREN VEILIGHEIDSGEDRAG	20
	FOUT! BLADWIJZER NIET GEDEFINIEERD.

1 Inleiding

1.1 Een rechtvaardige en eerlijke veiligheidscultuur (Just & Fair culture)

Vanuit de Mission Zero doelstellingen wil de RWE organisatie van elk incident leren, zonder een schuldige te zoeken of aan te wijzen, maar daarbij wel op een consistente, transparante en eerlijke manier benoemen wat goed en wat minder goed vooraf is gegaan aan een incident, en dan met name het getoonde veiligheidsgedrag. Hiervoor is een veiligheidscultuur nodig waarbij rechtvaardigheid en eerlijkheid (Just & Fair) voorop staan.

Hierbij kunnen we onderscheid maken in:

- Een veiligheidscultuur waarin alle werknemers consistent, rechtvaardig én eerlijk beloond worden voor het getoonde veilige gedrag, met aandacht voor ieders gezondheid en veiligheid, en;
- Een veiligheidscultuur waarin alle werknemers consistent, rechtvaardig én eerlijk worden aangesproken op onveilig én dus ongewenst gedrag.

Een Just & Fair Cultuur is een cultuur van openheid, vertrouwen en leren maar ook dat er verantwoording wordt afgelegd over het getoonde gedrag.

Rechtvaardig en eerlijk betekent dat aan het goede of gewenste veiligheidsgedrag voldoende aandacht wordt gegeven en dat dit wordt gestimuleerd en uitgedragen, maar ook dat aan ongewenst veiligheidsgedrag consequenties verbonden zijn en men geen onderscheid maakt in personen binnen de organisatie.

In deze instructie worden richtlijnen gegeven voor de leidinggevenden en incidentonderzoekers om hier op de juiste manier mee om te gaan, en dat bij een incident altijd onafhankelijk onderzoek dient te worden gedaan naar het gedrag van alle betrokkenen en onder welke omstandigheden dit plaats vond, voordat er conclusies worden getrokken of consequenties aan worden verbonden.

Niet alleen het gedrag van het slachtoffer zelf, maar ook de omstandigheden, het toezicht, de communicatie, de wijze waarop de instructies zijn gegeven, de relevante veiligheidsdocumenten en getroffen voorzorgsmaatregelen worden getoetst.

Voor het categoriseren van het getoonde gedrag wordt in de praktijk gebruik gemaakt van het zogenaamde "Safety Behaviour beslismodel" ([bijlage 5](#)).

1.2 Wettelijke naleving

Dit document is opgesteld om inzicht te verschaffen in de gezondheids- en veiligheidsregelingen en de interpretatie van de relevante wetgeving. Het is een leidraad voor de naleving van de relevante wetgeving. Het moet worden gelezen in samenhang met de desbetreffende wetgeving en eventuele bijbehorende richtsnoeren of gedragscodes die door de bevoegde autoriteit zijn opgesteld om de naleving te bevorderen.

1.3 Toelichting en achtergrond

Algemeen wordt aangenomen dat alle incidenten voor 80% door menselijk gedrag en keuzes worden veroorzaakt. Het algemene model [Managing Safety Behaviours](#), zoals beschreven in dit

document, is gebaseerd op langlopend onderzoek¹ waaruit is gebleken dat het creëren van een "**rechtvaardige en eerlijke cultuur**" de sleutel is tot het positief beïnvloeden van het gedrag van mensen om fouten en regelovertreding te verminderen.

De eenvoudige principes van dit type cultuur zijn:

- Wij erkennen en reageren op positief en negatief gedrag op gelijke voet.
- Wij zijn consistent in ons hele bedrijf: hetzelfde gedrag = dezelfde maatregelen.

De hoeksteen van een dergelijke cultuur is het herkennen van zowel voorbeeldig als ongewenst gedrag, en daar consequent mee omgaan. Waarom? Omdat een te bestraffende cultuur leidt tot een gebrek aan melding/medewerking; een te milde cultuur leidt tot zelfgenoegzaamheid en weinig motivatie om de regels na te leven.

1.4 Doel

Dit document biedt Managers de instrumenten om deze cultuur binnen hun bedrijf en over RWE Generation heen op een consistente en consequente, gestructureerde manier te bevorderen.

Het [Safety Behaviour beslismodel](#) gebruikt een kader dat:

- Een consequente aanpak bevordert van zowel positief gedrag als menselijk falen.
- Ondersteuning biedt aan leidinggevend en incident-onderzoekers om gedrag bij gebeurtenissen te categoriseren en passende oplossingen te vinden om de gedragsresultaten voor de betrokkenen in de toekomst te verbeteren

¹ Zie links onder 6 Referenties

1.5 Toepassingsgebied

Dit document is van toepassing op alle onderdelen van RWE Generation NL, inclusief contractors. De richtsnoeren en instructies in dit document moeten worden toegepast op een niveau dat past bij de aard van de gebeurtenis en de kans op herhaling.

Veiligheid gerelateerde incidenten die voortvloeien uit de bedrijfsactiviteiten van de organisatie en waarvoor een gedragsanalyse nodig kan zijn, zijn onder meer:

- Ongevallen die persoonlijk letsel of materiële schade veroorzaken
- Bijna-ongelukken
- Het falen van apparatuur of onderdelen **door onveilig gebruik of overbrugging**, die schade hebben veroorzaakt of hadden kunnen veroorzaken.

De positieve veiligheidsgedragingen die erkenning verdienen, kunnen worden geïdentificeerd aan de hand van:

- bijna-ongevallen/gevaarlijke situaties waarbij erger is voorkomen;
- voorstellen voor veiligheidsregels en verbeteringen;
- observatie ter plaatse, bv. veiligheidsobservatie, uitvoering van een werkactiviteit, audit;
- interventie bij onveilige situaties en handelingen;
- een nominatie door een collega.

2 Taken en verantwoordelijkheden

2.1 Verantwoordelijke managers

Het verantwoordelijk management, de leidinggevenden en incidentonderzoekers gebruiken dit proces om een eerlijke behandeling van alle, bij een incident betrokken personen te waarborgen en positief gedrag te bevorderen en te belonen. Niemand is hiervan uitgesloten.

De verantwoordelijke managers zorgen voor voldoende middelen voor de uitvoering van de eisen van dit document.

2.2 Werknemers

Werknemers hebben de plicht onveilige handelingen, gedrag, omstandigheden of incidenten waarbij zij betrokken zijn of waarvan zij op de hoogte zijn, te melden. Werknemers hebben ook de plicht om mee te werken aan elk onderzoek wanneer daarom wordt gevraagd.

Wanneer werknemers door de verantwoordelijke manager zijn aangewezen om deel te nemen aan de uitvoering van een onderzoek, vervullen zij deze taken op professionele, gedisciplineerde en onpartijdige wijze.

Werknemers moeten ook de kans krijgen om positief veilig gedrag van hun collega's op een oprechte en gewaardeerde manier te erkennen. Hoofdstuk 4 bevat nadere details hierover.

3 Model voor het classificeren van veiligheidsgedrag

3.1 Wanneer het model te gebruiken

Het Safety Behaviour beslismodel voor het classificeren van veiligheidsgedragingen staat in [bijlage 5](#) (zie onder hoofdstuk 8 Bijlagen). Voor het identificeren van het getoonde gedrag kan het van links naar rechts worden gelezen als een toenemende afwijking van "normaal" of "verwacht" gedrag. Naar verwachting zullen de meeste gedragingen zich aan de linkerkant van het model bevinden - d.w.z. het is veel waarschijnlijker dat iemand zich vergist dan dat hij opzettelijk besluit een onveilige handeling (overtreding) te verrichten waarvan hij weet dat die ernstige gevolgen kan hebben. Evenzo is het gebruikelijk dat mensen positief gedrag vertonen door de regels na te leven en hun werk of anderen te stoppen als iets er niet veilig uitziet. Het succesvol omgaan met deze gedragingen vormt dan ook de meerderheid van de gevallen waarvoor het model moet worden gebruikt. Hieruit volgt dat dit het gebied is waar het meest positieve effect op gedragingen en cultuur kan optreden.

Voor ongewenst gedrag mag het model **alleen worden gebruikt nadat eerst een gedegen onderzoek is afgerond**. De manager of onderzoeksleider moet alle feiten die uit het onderzoek naar voren komen in overweging nemen om ervoor te zorgen dat het proces een eerlijk resultaat oplevert.

Als de procedure als eerlijk en consequent wordt beschouwd, zal dit de kans op de medewerking van de werknemers bevorderen.

Bij onderzoek en aanpak van ongewenst gedrag moet eerst worden gekeken naar de bekwaamheid en vaardigheid van een overtreder en of eventuele gezondheids- en welzijnsproblemen mogelijk tot het incident hebben geleid. Als gezondheids- en welzijnsproblemen een belangrijke factor waren in het gedrag, **mag dit proces niet worden gebruikt** en moet hulp worden gezocht via de normale HR- en arbeidsgeneeskundige wegen. Als vakbekwaamheid een factor was die mogelijk tot het incident heeft geleid, dan moet daar onderzoek naar worden gedaan en navraag bij de manager wat daar de oorzaken van zijn, en waarom de taken zo zijn toegewezen.

Opmerking: Het model voor het beheren van veiligheidsgedrag is een hulpmiddel voor managers. Het schrijft geen specifieke of dwingende acties voor in geval van gewenst of ongewenst gedrag, en verandert of ontnemt de verantwoordelijkheid of discretie van een lijnmanager bij het aanpakken van het gedrag van zijn team niet.

3.2 Hoe het beslismodel te gebruiken

Een lijst van in het model gebruikte termen staat in [hoofdstuk 7](#) van dit document.

Bepaal eerst globaal of het waargenomen gedrag een goede of ongewenste praktijk was.

Bij positief gedrag moet worden bevestigd dat de actie niet ego-gedreven was of aandacht wil, maar werd uitgevoerd als een oprechte daad van goed gedrag.

Zorg dat alle feiten die bij een gebeurtenis van belang zijn, beschikbaar en helder zijn en dat de interviews met betrokken personen op een juiste manier zijn afgenomen en vastgelegd.

Zodra de bovenstaande criteria zijn beoordeeld:

1. Volg het Safety Behaviour beslismodel vanaf **START** voor het betroffen **TEAMLID** of **MANAGER** (zie de afzonderlijke tabellen op pagina 20/21), afhankelijk van de persoon en zijn rol, en doorloop het schema van links naar rechts
2. Beoordeel aan de hand van de feiten en de verklaringen in welke categorie het gedrag valt
 - a. **Voor positief/ gewenst gedrag**, zorg voor erkenning en geef tijdig terugkoppeling aan de betreffende persoon. Kijk in de tabel welke terugkoppeling gegeven kan worden. Zie ook [bijlage 2](#) – richtsnoeren voor het geven van positieve terugkoppeling, hoe dit effectiever kan worden gemaakt en de leidende beginselen van positief veiligheidsgedrag in [hoofdstuk 4](#). Overleg en doe eventueel een voorstel voor een passende beloning
 - b. **Voor ongewenst gedrag**, bepaal welke corrigerende maatregelen uit de tabel nodig zijn die bij de betreffende categorie en het getoonde gedrag horen. Verzeker je er van dat de procedure zonder vooroordelen en gebaseerd op de feiten is toegepast.
3. De manager of de leidinggevende bespreken de uitkomsten van het incidentonderzoek en het beslismodel zo spoedig mogelijk met de betrokken personen, en geven samen invulling aan de maatregelen en het eventuele verbetertraject.

Opmerking: het beslismodel kan de gebruiker ook leiden naar andere personen van wie het eerdere gedrag ook kan hebben bijgedragen tot het incident. Het beslismodel moet daarom wellicht meerdere malen worden gebruikt om het gedrag vast te stellen van alle personen die aan een incident kunnen hebben bijgedragen.

3.3 Aanbevelingen van het model

De maatregelen onder het geclassificeerde gedrag geeft de manager suggesties voor het nemen van corrigerende maatregelen of het geven van erkenning op basis van het waargenomen gedrag. Erkend wordt dat ook gedragingen van contractors kunnen bijdragen tot incidenten, maar de maatregelen kunnen anders zijn dan voor het eigen (RWE-) personeel, omdat we geen zeggenschap hebben over een contractor-medewerker. Bijlage 3 bevat daarom ook een eenvoudige tabel met typisch waargenomen gedragingen en voorgestelde acties die kunnen worden gevolgd wanneer dit zich voordoet.

4 Positieve veiligheidsgedragingen - Leidende beginselen

Ieder individu heeft een sterke invloed op hoe anderen zich op de werkplek gedragen. Daarom is het belangrijk dat mensen weten wat er van hen wordt verwacht op het gebied van hun veiligheidsgedrag, en dat mensen die het goede voorbeeld geven, worden erkend en geprezen. Om hierbij te helpen is het kader voor veiligheidsgedrag ontwikkeld. Centraal in het kader staat een reeks van vier kerngedragingen waarvan wij verwachten dat iedereen (zowel eigen personeel als contractors) zich eraan houdt. Elk gedrag wordt ondersteund door een duidelijke reeks acties als leidraad voor de manier waarop iedereen gezondheid en veiligheid tot een integraal onderdeel van zijn normale werklevens kan maken.



Figuur 1 Leidende beginselen van positief veiligheidsgedrag

Om te zorgen voor een consistente aanpak bij het erkennen en belonen van dit positieve veiligheidsgedrag, zijn de onderstaande leidende beginselen vastgesteld:

- Genomineerd personeel wordt geselecteerd op een objectieve manier, met onderbouwing van feiten waaruit het positieve gedrag is gebleken en die garandeert dat er geen voorkeursbehandeling is.
- In gevallen waarin contractors wettelijk verantwoordelijk zijn voor het V&G-beheer binnen een hun toegewezen gebied, moet de contractuele overeenkomst garanderen dat er stimuleringsregelingen bestaan die aan dit document voldoen.
- Het initiatief en het ondersteunende materiaal moeten regelmatig worden bijgewerkt. Dit omvat steun bij de lokale uitvoering, inclusief de selectie van positief gedrag en het vaststellen van de lat.
- Het initiatief erkent individuele personen voor hun inspanningen, maar moet in voorkomend geval ook de directe leidinggevende erkennen.
- Aanbevolen wordt programma's (voor erkennen en belonen) die mogelijk binnen de verschillende Technologies van RWE Generation worden gebruikt, te delen met elkaar. Dit heeft tot doel de samenwerking te verbeteren en te komen tot één programma.
- Elke persoon heeft het recht een andere persoon aan te wijzen wanneer hij getuige is van positief gedrag.
- Het systeem moet gebruiksvriendelijk zijn (b.v. verbetervoorstellen/ ideeënbusjes, indien mogelijk elektronische middelen) en rekening houden met de lees- en taalvaardigheid van de werknemers.

4.1 Proces voor het erkennen en belonen van positief gedrag

De beginselen voor het geven van feedback voor positief gedrag staan in [bijlage 2](#). Uiteindelijk is het de bedoeling een cultuur te ontwikkelen waarin het geven van positieve feedback op natuurlijke wijze is ingebed.

Elke locatie moet op positief gedrag sturen en regelmatig belonen. Dit moet op twee manieren gebeuren:

- Dagelijkse erkenning "op het werk" door collega's, eerstelijnsmanagers enz. Dit kan gewoon het geven van feedback zijn of het overwegen van een meer substantiële beloning. Managers moeten een systeem stimuleren waarin positief gedrag door iedereen kan worden geregistreerd.
- Senior erkenning. Om leiderschap te bevorderen wordt aanbevolen dat de hoogste leider van elke deelnemende locatie een stimulans geeft, d.w.z. locatie-manager, bestuursleden, waarbij voorbeeldig gedrag wordt geselecteerd en bevorderd. De voorgestelde beoordelingsfrequentie is maandelijks, maar elke locatie moet dit opnieuw bekijken en zo nodig corrigeren. In geval van korte/dynamische projecten kan de frequentie bijvoorbeeld worden verhoogd.

4.2 Beloningen voor positief veiligheidsgedrag

Het geven van waarderende feedback wordt beschouwd als een sleutelement voor de bevordering van een positieve veiligheidscultuur. Het doel hiervan is de inspanningen van de werknemers te erkennen, te belonen en aan te moedigen om het werk zo uit te voeren dat de veiligheidsprestaties voortdurend verbeteren. De beloningen moeten zoveel mogelijk niet-geldelijk zijn.

Voor een consequente uitvoering moeten de beloningen worden vastgesteld aan de hand van een uniforme lijst. Enkele voorbeelden van beloningen zijn weergegeven in onderstaande tabel (figuur 2). Elke locatie wordt aangemoedigd om de werknemers te betrekken bij het besluitvormingsproces voor de meest geschikte stimulansen.

Bij de selectie van beloningen moet rekening worden gehouden met de nationale wetgeving, zodat de mogelijke fiscale gevolgen goed worden begrepen.

Categorie van beloning	Beschrijving/ Voorbeelden
Equivalent geldelijke waarde voor individu	<ul style="list-style-type: none">• Fruit/ gezonde maaltijd bon bij de plaatselijke kantine• Veiligheidsuitrusting voor hobby's zoals beschermende kleding voor fietsen, hoge zichtbaarheidskleding, wandelkleding• Initiatieven ter bevordering van sport en lichaamsbeweging• Klein flitslicht (LED licht)• Eerste Hulp Kit Auto/ Winter Auto Veiligheid Kit/ De-icer• RWE accessoires
Niet-geldelijk	<ul style="list-style-type: none">• Mondelinge dankbetuiging van meerdere/ bedrijf• Schriftelijke dankbetuiging van meerdere/ bedrijf• Donaties aan non-profitorganisaties gekozen door de winnaar• Donaties aan gemeenschapsinitiatieven ter verbetering van de levenskwaliteit in de samenleving• Vrije tijd om deel te nemen aan liefdadigheidsevenementen
Bij consistent voorbeeldig gedrag	<ul style="list-style-type: none">• Positieve prestatiebeoordeling (SOR)• Bonus/ extra beloning

Figuur 2 - Categorieën en voorbeelden van beloningen

5 Dossiers

Gedragingen en resultaten moeten worden geregistreerd en bewaard in het V&G-beheersysteem (Voor NL kan dit in HSE meldpunt zijn met als label "Safety Behaviour", met onderbouwing in de ticket/ bijlages, zonder vermelding van de naam van de betrokkenen). Dit moet waarborgen dat consistent en consequent met veiligheidsgedrag wordt omgegaan en eerdere resultaten kunnen worden opgezocht en vergeleken.

Deze resultaten moeten anoniem worden gedeeld met de veiligheidsadviseur van de bedrijfseenheid en ook intern met collega's binnen de onderdelen van RWE Generation, zodat de consistentie kan worden bewaakt en een consensus over de beste praktijken kan worden bereikt door kruisverwijzingen naar andere soortgelijke gebeurtenissen.

6 Referenties

6.1 Externe documenten en referenties

- [Energie-instituut Heart and Minds Programma](#)
- [HSG 48 Vermindering van menselijke fouten](#)

7 Termen en afkortingen

Term	Definitie
Bekwaamheid	In alle situaties moet de gezondheid van het individu in aanmerking worden genomen, dit kan fysiek zijn (ziek of vermoeid) of een psychische aandoening, werk- of levensproblemen. Als deze factoren worden geïdentificeerd als factoren die de "fysieke en geestelijke bekwaamheid" van de persoon beïnvloeden, moet de manager de normale wegen van bedrijfsgezondheid en welzijn gebruiken om steun voor de persoon te vinden. Ook moet worden gekeken naar de vaardigheden en vakbekwaamheid van het individu om de taak uit te voeren en als die onvoldoende zijn, moet de vraag worden gesteld hoe de persoon aan het werk gaat.
Menselijk falen	Er zijn twee belangrijke soorten menselijk falen: fouten en overtredingen. Een menselijke fout is een handeling of beslissing die niet de bedoeling was. Een overtreding is een opzettelijke afwijking van een regel of procedure. Mensen kunnen op een aantal manieren ongevallen veroorzaken of ertoe bijdragen (of de gevolgen ervan beperken): Door een fout kan een persoon rechtstreeks een ongeval veroorzaken. Het is echter niet de intentie van mensen om opzettelijk fouten te maken. Werknemers zijn vaak "geprogrammeerd tot falen" door de manier waarop onze hersenen informatie verwerken, door onze opleiding, door het ontwerp van apparatuur en procedures en zelfs door de cultuur van de organisatie waarvoor we werken. Mensen kunnen desastreuze beslissingen nemen, zelfs wanneer zij zich van de risico's bewust zijn. We kunnen een situatie ook verkeerd interpreteren en daardoor ongepast handelen. Beide kunnen leiden tot escalatie van een incident. Anderzijds kunnen we ingrijpen om potentiële ongevallen te voorkomen.
Misstap (slip - attention failure)	Een fout die iemand maakt als hij niet goed oplet. Voorbeelden zijn: het verkeerde onderdeel uit een doos pakken, de verkeerde schakelaar bedienen, cijfers omdraaien bij het kopiëren van getallen en het verkeerd rangschikken van stappen in een procedure. Typische misstappen zijn: een handeling te vroeg in een procedure uitvoeren of te laat uitvoeren; een stap of reeks stappen van een taak weglaten; een handeling met te veel of te weinig kracht uitvoeren (bv. een bout te hard aandraaien); de handeling in de verkeerde richting uitvoeren (bv. een bedieningsknop naar rechts draaien in plaats van naar links, of een schakelaar omhoog in plaats van omlaag); of het juiste doen maar op het verkeerde voorwerp (bv. de verkeerde schakelaar omzetten).
Vergissingen (lapses)	Acties die niet volgens plan zijn verlopen. Door onderbrekingen vergeten we een handeling uit te voeren, raken we onze plaats in een taak kwijt of vergeten we zelfs wat we van plan waren te doen. Zij kunnen worden verminderd door afleiding en onderbrekingen van taken tot een minimum te beperken en door doeltreffende geheugensteuntjes te geven, vooral voor taken die enige tijd in beslag nemen of waarbij men moet wachten. Een nuttig geheugensteuntje kan zo eenvoudig zijn als een gedeeltelijk ingevulde checklist die op een duidelijk zichtbare plaats is aangebracht voor degene die de taak uitvoert. Misschien kunnen we sommige van deze fouten elimineren door een beter ontwerp van apparatuur of taken.
Fouten (Mistakes)	Zijn acties die verlopen zoals gepland, maar niet het gewenste doel bereiken. (Verkeerde beslissing of ontoereikend plan) Fouten zijn een complexer type menselijke fout waarbij wij het verkeerde doen in de overtuiging dat het goed is. Bij de fout zijn onze mentale processen betrokken die bepalen hoe wij plannen, informatie beoordelen, voornemens maken en gevolgen beoordelen. Er bestaan twee soorten fouten: op regels gebaseerde fouten en op kennis gebaseerde fouten .
Op regels gebaseerde fouten	Ontstaan wanneer ons gedrag gebaseerd is op onthouden van regels of vertrouwde procedures. Wij zijn sterk geneigd vertrouwde regels of oplossingen te gebruiken, zelfs wanneer deze niet de meest geschikte of efficiënte zijn in een bepaald geval.

Op kennis gebaseerde fouten	Ontstaan wanneer we in onbekende omstandigheden moeten terugvallen op het bewust maken van doelen, het ontwikkelen van plannen en procedures. Planning of probleemoplossing vereist dat we redeneren vanuit eerste principes of gebruik maken van analogieën. Verkeerde diagnoses en berekeningen kunnen het gevolg zijn wanneer we deze op kennis gebaseerde redenering gebruiken.
Overtreding	Is een opzettelijke afwijking van een veiligheidsmaatregel, regel, procedure of instructie Overtredingen van de regels, zijn alle opzettelijke afwijkingen van regels, procedures, instructies en voorschriften. Het overtreden of schenden van gezondheids- en veiligheidsregels of procedures is een belangrijke oorzaak van veel ongevallen en verwondingen op het werk. Het verwijderen van de beveiliging van gevaarlijke machines of te snel rijden verhoogt duidelijk het risico op een ongeval. Gezondheidsrisico's worden ook vergroot door het overtreden van regels. Een werknemer op een lawaaige werkplek die de ter plaatse geldende regels over het dragen van gehoorbeschermers overtreedt, verhoogt bijvoorbeeld zijn risico op beroepsdoofheid. Onze kennis van de redenen waarom mensen regels overtreden, kan ons helpen de potentiële risico's van overtredingen te beoordelen en controlestrategieën te ontwikkelen om deze risico's doeltreffend te beheren. Op de werkplek worden regels om veel verschillende redenen overtreden. De meeste overtredingen zijn ingegeven door de wens om het werk uit te voeren ondanks de heersende beperkingen, doelstellingen en verwachtingen. Zeer zelden gaat het om opzettelijke sabotage of vandalisme. Overtredingen worden in vier verschillende categorieën onderverdeeld: onbedoeld, situationeel, optimalisatie en roekeloos. Deze kunnen routinematig zijn, doordat het verkeerde gedrag, niet wordt opgemerkt of wordt toegestaan en gekopieerd.
Routinematige overtredingen	Routinematige overtredingen kunnen worden vastgesteld door de substitutietest toe te passen - "was het waargenomen gedrag hetzelfde als van collega's in dezelfde omstandigheden mag worden verwacht". Als het antwoord ja is, moet er een cultuurverandering tot stand worden gebracht en moet de manager er alles aan doen om dit aan te pakken. Als het antwoord nee is, en de betrokkene deze actie al eerder heeft ondernomen, zijn er corrigerende maatregelen nodig, zowel voor de betrokkene zelf als om de oorzaken te achterhalen van de recidive (herhaling van overtreding) die op de werkplek wordt getolereerd. Om het aantal routinematige overtredingen te verminderen zouden managers: <ul style="list-style-type: none"> • maatregelen kunnen nemen om de kans te vergroten dat overtredingen worden ontdekt, bijvoorbeeld door routinematige controle, observaties; • nagaan of er geen onnodige regels zijn; • regels en procedures relevant en praktischer kunnen maken; • de redenen achter bepaalde regels of procedures en de relevantie ervan uitleggen (waarom is dit van belang...); • de ontwerpfactoren die de kans op "corner cutting" beïnvloeden verbeteren; • het personeel betrekken bij het opstellen van regels om te proberen de acceptatie te vergroten.

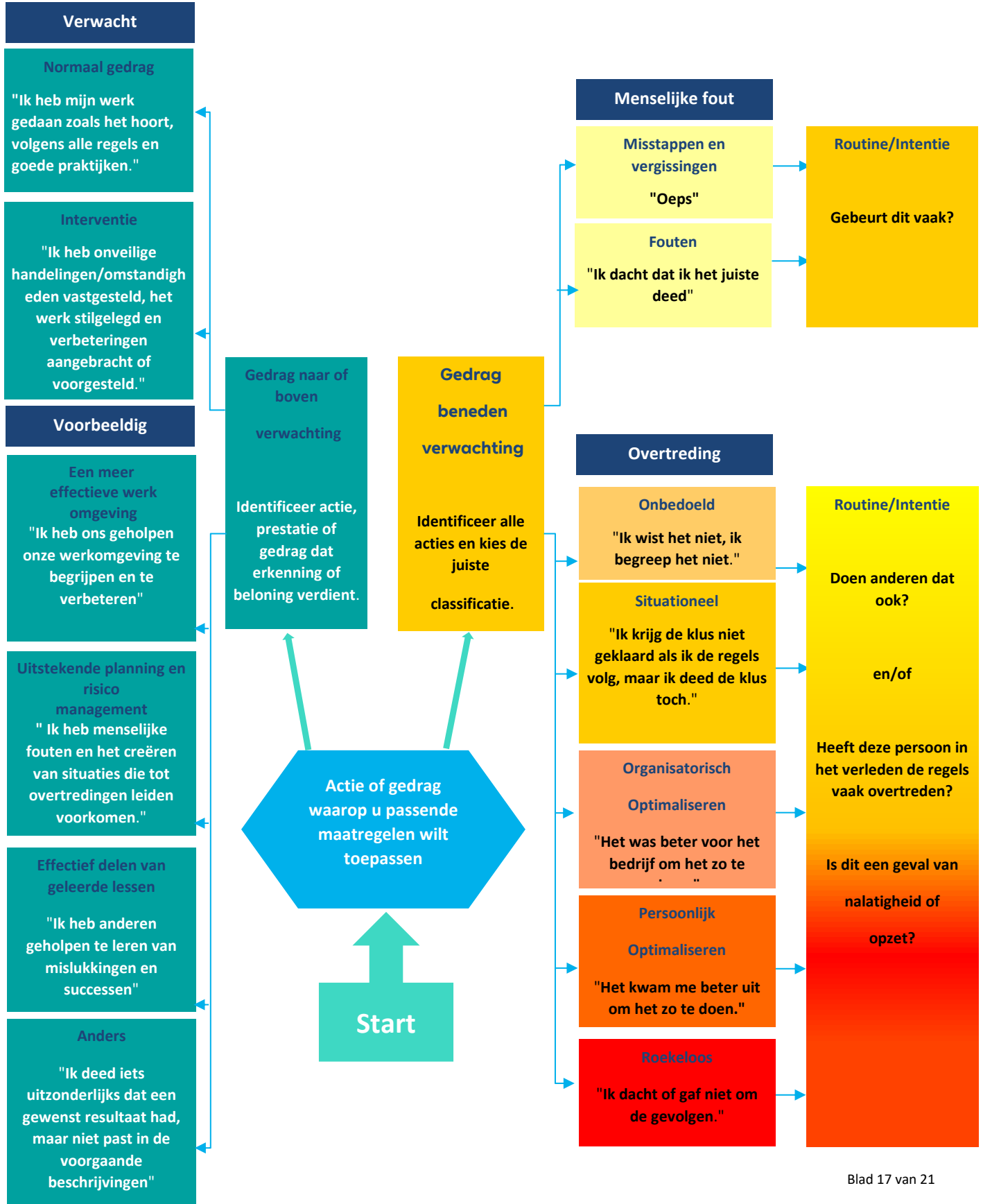
<p>Situationele overtreding [Bijdragende factoren/ omgevingsfactoren]</p>	<p>In het geval van situationele overtredingen is het overtreden van de regel te wijten aan bijvoorbeeld werkdruk, zoals tijdsdruk, onvoldoende personeel voor de werklust, het niet beschikbaar zijn van de juiste apparatuur of zelfs extreme weersomstandigheden. Het kan heel moeilijk zijn om de regel in een bepaalde situatie na te leven of het personeel kan denken dat de regel in de gegeven omstandigheden onveilig of onmogelijk is.</p> <p>Ongemakkelijke, niet-comfortabele of pijnlijke werkhouding; buitensporig lastige, vermoeiende of trage bedieningen of apparatuur; moeilijkheden om in of uit de bedienings- of onderhoudspositie te komen; apparatuur of software die onnodig traag lijkt te reageren; hoge geluidsniveaus die een duidelijke communicatie verhinderen; frequente valse alarmen van instrumenten; instrumenten die als onbetrouwbaar worden ervaren; procedures die moeilijk te lezen of verouderd zijn; moeilijk te gebruiken of ongemakkelijke persoonlijke beschermingsmiddelen; onaangename omgevingen, bv. stof, dampen, extreme hitte of koude.</p> <p>Om deze situationele schendingen te verminderen moeten managers overwegen:</p> <ul style="list-style-type: none"> • de werkomgeving te verbeteren; passend toezicht te houden; • het werkontwerp en de werkplanning te verbeteren; • een positieve gezondheids- en veiligheidscultuur tot stand te brengen. <p>Risicobeoordelingen kunnen helpen om de kans op dergelijke overtredingen vast te stellen. Het aanmoedigen van het melden van werkdruk door middel van open communicatie zal ook nuttig zijn.</p> <p>Onder situationele overtredingen vallen ook uitzonderlijke overtredingen, dit wil zeggen dat er overtredingen ontstaan wanneer zich nieuwe, niet eerder meegemaakte situaties ontstaan en waarbij vaak snel beslissingen moeten worden genomen, en de risico's niet goed worden ingeschat.</p>
<p>Onopzettelijke Overtreding</p>	<p>Onopzettelijke overtredingen ontstaan door procedures die mensen onmogelijk kunnen volgen, vaak omdat ze verwarrend, complex en dubbelzinnig zijn. Personen weten niet hoe zij de procedure moeten toepassen, er kunnen problemen ontstaan door moeilijk taalgebruik in procedures, veel kruisverwijzingen en het feit dat bij het ontwerpen en schrijven van procedures geen rekening wordt gehouden met het niveau van de gebruikers of;</p> <p>Mensen handelen alsof er geen procedure is, als er ter plaatse geen procedures beschikbaar zijn of als mensen niet voldoende vertrouwd zijn met de procedures, zullen mensen handelen alsof de regels of procedures niet bestaan.</p>
<p>Overtreding vanwege Optimalisatie om organisatorische redenen of persoonlijke redenen</p>	<p>Door zich niet aan de regels te houden, kan de klus soms sneller en gemakkelijker worden geklaard of kan een kick worden beleefd. Optimaliseren kan plaatsvinden om organisatorische redenen. Optimaliseren wordt gedaan met de bedoeling organisatorische doelen te bereiken, zoals minder stilstand en het op gang houden van de productie. Dit kan worden gezien als een manier om de baas een plezier te doen. Persoonlijke optimaliseringsovertredingen worden begaan om een persoonlijk doel te bereiken, zoals minder werk of eerder naar huis gaan. Beloningen, zoals een bonus voor het halen van doelstellingen, kunnen beide soorten optimalisaties aanmoedigen. Persoonlijke optimaliseringsovertredingen kunnen nog steeds als ernstig worden beschouwd als de handeling ook leidt tot gevolgen voor anderen waarmee geen rekening werd gehouden.</p>
<p>Ernstige, roekeloze overtreding</p>	<p>De persoon die de overtreding beging, dacht niet na over de gevolgen of gaf er niet om. Grote nalatigheid en sabotage kunnen deel uitmaken van dit soort overtredingen. In dit geval moeten HR-procedures worden gevolgd.</p>

Positieve gedragingen	
Interventie	<p>Een persoon ondernam een proactieve actie om een onveilige situatie of afwijking van veilige werksystemen aan te pakken (bijv. tijdens een veiligheidsobservatie, safety walk). De meest voorkomende interventies hebben betrekking op het gebruik van de juiste persoonlijke beschermingsmiddelen, het gebruik van leuning bij het gebruik van trappen of het zorgen voor de vereiste documentatie.</p> <p>In extreme gevallen voorkomen deze acties catastrofale gebeurtenissen. Iemand handelde met ongewone vaardigheid of moed om een onverwachte situatie die een groot risico inhield terug te brengen naar de veiligheidszone, of toonde een grote anticipatie om een dergelijke situatie te vermijden. Dit is zeer nauw verwant met "veerkracht", waarbij mensen bereid zijn te handelen naar aanleiding van een anomalie nog voordat zij een volledige diagnose hebben gesteld, en aantonen dat zij in staat zijn met grote snelheid en soms zelfs bij ontvangen van negatieve feedback, toch correct te handelen.</p>
Uitstekende planning en risicobeheersing	<p>Een persoon heeft in de planningsfase duidelijk rekening gehouden met gevaren en risico's en besloten tot adequate risicobeperkende maatregelen, hetgeen leidde tot een veiliger werkomgeving tijdens de uitvoering van de taak. (Preventief een gedegen taakrisico analyse uitvoeren, voorafgaand aan de werkzaamheden een goede LMRA uitvoeren met alle betrokkenen).</p> <p>Voorbeeld : Eliminatie van werkzaamheden op hoogte in de ontwerpfase; door installatie van extra verlichting; vooraf zorgen voor een veilige toegang/ betreding van een werkplek;</p>
Een effectievere werkomgeving creëren	<p>Door goed te begrijpen hoe het systeem werkt, kon iemand een belangrijke verbetering van de activiteiten zelf of van het veiligheidsbeheersysteem voorstellen.</p> <p>Het effectief verbeteren van het systeem getuigt van een hoog vaardigheidsniveau. Dit moet worden erkend en beloond, niet alleen voor het individu, maar ook omdat het een voorbeeld is voor anderen hoe zij hun deskundigheid en inzicht kunnen aanwenden om iedereen te helpen verbeteren.</p>
Effectief delen van kennis	<p>Mensen ondernamen actie om anderen te helpen het systeem beter te begrijpen en te bedienen. Dit kan gebaseerd zijn op een zelf ervaren incident of op bekende gebeurtenissen in de organisatie of elders. Lessen delen is niet alleen een belangrijke mijlpaal in de ontwikkeling van een professional, maar levert ook een belangrijke bijdrage aan een veiligheidscultuur. In dit soort gedrag moet het delen van informatie die is geleerd van eigen falen/fouten worden erkend.</p>
Normaal gedrag	<p>De persoon demonstreerde de vaardigheden van het systeem zoals het bekend is. Volgens het boekje, veilig werkend zoals vereist. Goed werken met het systeem mag niet worden gebagatelliseerd. Door dit te erkennen en te belonen wordt deze manier van werken een wenselijke toestand.</p> <p>Voorbeeld 1: Een werknemer blijkt zich voortdurend aan de levensreddende regels te houden.</p> <p>Voorbeeld 2: Het correct invullen van de risicobeoordeling (LMRA) op de werkplek en het volgen ervan.</p>

Ander gedrag	<p>De persoon vertoonde een gedrag ter bevordering van een positieve veiligheidscultuur, dat niet in andere categorieën paste en verder moet worden bevorderd. Voorbeelden zijn wanneer werknemers:</p> <ul style="list-style-type: none">• doelstellingen halen of overtreffen;• een extra inspanning leveren;• collega's helpen;• een obstakel overwinnen ;• initiatief nemen;• een vertrouwensboost nodig hebben;• iets kleins doen, maar het erkennen waard ;• negatieve groepsdruk uit te dagen;• op een inspirerende manier voorbeeldgedrag tonen in relatie tot veiligheid.
---------------------	--

8 Bijlagen

Bijlage 1 – Algemeen model voor gedragsmanagement (Managing Behaviour Model)



Bijlage 2 - Richtsnoeren voor het geven van positieve feedback

Bij het geven van feedback moet rekening worden gehouden met de onderstaande beginselen om ervoor te zorgen dat de feedback krachtiger is:

- a) **Echt** - Prijs werknemers niet zomaar. Mensen zullen je doorzien en de relatie zal worden verpest. Geef positieve feedback aan uw werknemers wanneer u een concrete reden hebt. Wees direct en eerlijk.
- b) **Tijdig** - Zorg ervoor dat uw feedback tijdig wordt gegeven. Wacht niet tot een geplande vergadering of een functioneringsgesprek om uw werknemers positieve feedback te geven. Door te wachten met het geven van erkenning aan uw werknemers, kunnen zij het gevoel krijgen dat hun harde werk onopgemerkt is gebleven.
- c) **Specifiek** - Werknemers hebben meer kans om te leren en te groeien als ze onmiddellijk specifieke feedback krijgen. Vermijd het geven van vage lof en zeg precies wat uw werknemer heeft gedaan dat u prijzenswaardig vindt. Uw feedback moet glashelder en to the point zijn.
- d) **Gericht op inspanning** - Wanneer u positieve feedback geeft, richt u zich dan op de inspanning en het gedrag van uw werknemers (wat ze doen) in plaats van op hun persoonlijkheidskenmerken of talent (hoe ze zijn). Op die manier stimuleert u de groei-mindset bij uw werknemers en helpt u hen vastberadenheid en veerkracht op te bouwen.
- e) **In een bredere context geplaatst** - Als u uw feedback impactvoller en krachtiger wilt maken, plaatst u de prestaties van uw werknemers in een bredere context. Leg de impact van hun prestaties op anderen uit en koppel ze aan de bedrijfsresultaten.
- f) **Vergezeld gaan met gepaste lichaamstaal** - Let op uw lichaamstaal wanneer u positieve feedback geeft. **Hoe** je dingen zegt is net zo belangrijk als **wat** je zegt. Zorg voor een glimlach, houd oogcontact en gebruik passende gezichtsuitdrukkingen en handgebaren.
- g) **Versterkt met een gebaar** - Als u uw positieve feedback nog krachtiger wilt maken, moet u deze versterken met een betekenisvol gebaar. Bedenk een manier om uw feedback speciaal te maken en het succes van uw werknemer te vieren.
- h) **Gepersonaliseerd** - Stem uw positieve feedback af op elk van uw werknemers. Sommige werknemers voelen zich bijvoorbeeld geweldig als ze in het openbaar erkenning krijgen, terwijl de ander misschien liever privé positieve feedback ontvangt. Leer uw werknemers en hun voorkeuren kennen!

Bijlage 3 - tabel met voorbeelden en maatregelen gedrag/overtreding (Contractors)

Beschrijving van het gedrag/ overtreding - voorbeelden	Categorie					
Opzettelijke vernieling van beschermende systemen en middelen	1					
Onder invloed van illegale drugs of alcohol aan het werk zijn.	1					
Geen afzettingen toepassen, bijv. bij hijsen, werken op hoogte, risico van vallende voorwerpen	1	2				
Ongeoorloofde demontage/ verwijdering/ overbrugging van veiligheidsvoorzieningen	1	2	3			
Werken zonder veiligheidsvoorzieningen waarbij men blootgesteld is aan vallen van hoogte	1	2				
Blokkering van vlucht- en reddingswegen, toegang tot brandblusmiddelen	1	2	3			
Werkplek achterlaten met onbeperkte toegang tot installaties met onder spanning staande delen	1	2	3			
Het niet dragen van de voorgeschreven persoonlijke beschermingsmiddelen, het dragen van onjuiste, of pbm's met gebreken	1	2	3			
Ongeoorloofde wijziging van steigers	1	2	3			
Toegang tot verboden zones / defecte of niet vrijgegeven steigers	1	2	3			
Het niet opnieuw instellen/ aanbrengen van beschermende maatregelen waarvan de verwijdering voor de duur van de taak tijdelijk was	1	2	3			
Ontbrekende of defecte afdekkingen bij openingen, ontbrekende hekwerken of andere beveiligingen tegen vallen	1	2	3	4		
Onveilige manier van aanslaan en hijsen van lasten; gebruik van defecte, niet gekeurde hefwerktuigen/hijsuitrusting (inclusief kraanwerk)	1	2	3			
Onbevoegd of oneigenlijk gebruik van voertuigen		2	3			
Gebruik van beschadigde of onbevoegd gebruik van elektrische apparatuur, kabels, testapparatuur		2	3	5		
Onjuist gebruik van arbeidsmiddelen, niet gekeurde arbeidsmiddelen		2	3	5		
Onjuiste manier van omgaan met gevaarlijke stoffen / gasflessen (opslag, vervoer, etikettering, PBM)		2	3	4		
Anderen in gevaar brengen door onveilig gedrag		2	3	5		
Ontbrekende of defecte afzettingen rond uitgravingen		2	3	4	5	
Gebruik van mobiele telefoons of radio's tijdens het werk daar waar het niet is toegestaan (bijv.ATEX zones)		2				
Onveilig gebruik van ladders, trappen en steigers, defect, niet gekeurd klimmateriaal			3	4		
Ontoereikende verlichting van werkplekken			3			
Andere overtredingen waarbij sprake is van verhoogd risico			3	5		
Werken zonder vereiste documenten zoals werkvergunning, LMRA, TRA			3	5		
Onjuist transport van materialen en afval; Ladingen niet beveiligd tegen vallen, schuiven			3	4		
Ontoereikende netheid en orde (inclusief brandgevaar) op de werkplek			3	5		
Blokkering van verkeerswegen (ook toegang tot werkplekken)			3	4		
Verlopen documentatie en/of onvoldoende documentatie					5	
Schade aan eigendommen					5	
Milieuschade					5	
Anderen er niet op wijzen als ze zich niet aan de veiligheidsregels en -voorschriften houden			3	4	5	
Geen melding maken van het gebruik van voorgeschreven/ vrij verkrijgbare geneesmiddelen die van invloed kunnen zijn op de alertheid en (tekortkomingen bij het houden van toezicht) Niet handhaven van de veiligheidsregels en -voorschriften binnen het team waarvoor men			3	4		
(tekortkomingen bij het houden van toezicht) Niet voorzien in/ controleren van adequate arbeidsmiddelen, persoonlijke beschermingsmiddelen,		2	3	4		
(tekortkomingen bij het houden van toezicht) Ontoereikende werkplanning, gebrek aan documentatie		2	3			
Eigen initiatief tonen en actie ondernemen om H&S te verbeteren						6
Tijdig ingrijpen bij een onveilige situatie waarbij bijna zeker letsel of schade is door voorkomen						6

Categorie	Voorgestelde maatregelen
1	Betreffende persoon mag het werk niet voortzetten en/of dient voor bepaalde tijd de toegang tot het terrein te worden ontzegd. Wordt besproken met extern management, en passende maatregelen dienen te worden genomen en vastgelegd anders kan dit consequenties voor de toekomstige samenwerking betekenen. Een MAL (Melding afwijking levering) dient voor betreffende firma te worden gemaakt.
2	Bespreking met projectmanager en escalatie naar extern management om maatregelen te nemen en schriftelijk vast te leggen om herhaling te voorkomen (verbeteren van voorlichting en onderricht met betrekking tot algehele veiligheid). Voor betreffende firma dient een MAL te worden gemaakt
3	Gesprek met Projectleider en werknemer met vastlegging van een schriftelijke overeenstemming over te nemen maatregelen om herhaling te voorkomen
4	Gesprek met toezichthouder en betreffende persoon, moet opnieuw getraind en getoetst worden op de veiligheidsmaatregelen voor de werkzaamheden waarbij de overtreding is begaan.
5	Corrigerend gesprek met werknemer en zijn leidinggevende
6	Werknemer wordt genomineerd om in aanmerking te komen voor een beloning of stimuleringsregeling wegens positief, gemeend veiligheidsgedrag
Telkens wanneer een afwijking wordt geconstateerd, moet een veiligheidsgesprek met de werknemer worden gevoerd.	
Bij herhaalde overtredingen kan onmiddellijk worden overgegaan tot verwijdering van het terrein.	
Ten minste voor categorie 1 en 2 moeten de veiligheidsprestaties en het V&G-systeem van de aannemer worden onderzocht en geëvalueerd. In NL moet volgens de inkoopvoorwaarden die gelden voor aannemers een Melding afwijking levering (MAL, rapport over [veiligheids-] afwijkingen) worden gemaakt.	

Bijlage 4 - Safety Behaviour Beslismodel voor beoordelen en classificeren veiligheidsgedrag

RWE Safety Behaviour Beslismodel - Teamlid				Overtreding Een (opzettelijke) beslissing om een veiligheidsmaatregel, procedure, standaard, instructie of richtlijn niet op te volgen						
Definitie van gedrag >	Uitzonderlijk gedrag/ Verbetering van het systeem. Een medewerker is erin geslaagd om iets uitzonderlijks te presteren. Een uitzonderlijke prestatie in het kader van een veiligheidscultuur betekent dat iemand met ongewone vaardigheid of moed heeft gehandeld om een onverwachte situatie die een groot risico inhield terug te brengen naar de veiligheidszone, of heeft laten zien dat hij of zij goed heeft geanticipeerd om een dergelijke situatie te voorkomen.	Verwacht gedrag/ volgens het systeem werken. Een medewerker die laat zien dat hij in staat is om met het systeem te werken zoals het bedoeld is, geeft aan dat hij in staat is om de hem toegewezen taken op tijd en effectief af te ronden. Dit betekent ook dat hij in staat is geweest om een complexe reeks regels en instructies op te nemen, deze toe te passen, te verbinden met zijn of haar eigen ervaring en in staat is om er succesvol naar te handelen.	Onopzettelijke menselijke fouten Misstap > (Geen aandacht) Een medewerker maakte een misstap, voerde een verkeerde handeling uit omdat hij niet geconcentreerd was of zijn aandacht was afgeleid. Vergissing > (omissie, geheugenfout) > Een werknemer maakte een vergissing omdat hij een taak of bepaalde stap in een procedure of instructie vergat. Soms door een onderbreking van zijn taak. Fout > Een werknemer heeft een fout gemaakt, maar dacht dat hij juist handelde. Soms door zijn perceptie van de regel, of doordat hij zich er niet van bewust is dat de regel is veranderd.	Onbedoelde overtreding Overtredingen die voortkomen uit procedures die voor mensen onmogelijk te volgen zijn, vaak omdat ze verwarrend, complex en dubbelzinnig zijn. Dit kan gebeuren wanneer iemand niet op de hoogte is van een veiligheidsprocedure, deze niet heeft begrepen of niet weet hoe deze moet worden toegepast. Meestal is de hoofdoorzaak dan een gebrek aan training of onvoldoende bewustzijn. Soms is een procedure, regel of instructie niet beschikbaar voor een specifieke taak of situatie. Het kan zijn dat een gevaar niet is geïdentificeerd of dat het risico niet is beoordeeld. In dit geval kunnen we zeggen dat er een "ontbrekende barrière" was.	Situationele Overtreding Overtreding waarbij het als moeilijk wordt ervaren om aan de procedure te voldoen of waarbij de veiligheidsvereisten onnodig worden geacht of een belemmering vormen voor het uitvoeren van de taak. Er is sprake van een situationele overtreding als een werknemer de regels moet overtreden om zijn toegewezen taken uit te voeren. Dit betekent ook dat in plaats van het werk te stoppen, de werknemer of anderen toch doorgaan met hun werkzaamheden met het risico dat de veiligheidsregels worden overtreden.	Organisatorische Overtreding Overtreding gebaseerd op een verlangen naar vermeend organisatorisch gewin. Kan voorkomen wanneer een medewerker een kortere weg neemt en de procedure niet volgt omdat de taak anders niet kan worden uitgevoerd, niet op tijd wordt uitgevoerd of andere waarden of doelen van de organisatie niet worden gehaald (financieel, uitvaart, operationele of commerciële betrouwbaarheid).	Persoonlijke Overtreding Overtreding gebaseerd op een verlangen naar vermeend persoonlijk gewin. Dit kan gebeuren als een medewerker de procedure niet volgt omdat deze niet overeenkomt met zijn persoonlijke opvattingen, mening, doelen of doelstellingen.	Roekeloze, onverantwoorde Overtreding Overtreding waarbij opzettelijk risico's worden genomen zonder zorg of aandacht voor de gevolgen. Ondanks bewustzijn van de gevaren en risico's is besloten het werk of de activiteiten op een risicovolle manier uit te voeren, waardoor het eigen leven of dat van anderen in gevaar komt of ernstig letsel wordt veroorzaakt.	Routinematige Overtreding Overtredingen die tot nu toe onopgemerkt of ongeadresseerd zijn gebleven, zodat ze de norm zijn geworden voor een groep. Het kan voorkomen als anderen ook een procedure of instructie niet volgen vanwege een tijdelijke situatie of eigen interpretatie van een veiligheidsregel, waardoor anderen worden aangemoedigd om het op dezelfde manier te doen of dezelfde kortere weg te nemen. De oorspronkelijke procedure of veilige manier van werken is bekend en beschikbaar, maar wordt om verschillende redenen niet gebruikt: het is ingewikkeld, tijdrovend of de arbeidsmiddelen of persoonlijke beschermingsmiddelen zijn niet beschikbaar.	
Soort waargenomen gedrag >	Uitzonderlijk	Verwacht	Misstap Vergissing Fout	Overtreding. Heeft de persoon een veiligheidsprocedure, -instructie, -richtlijn of -maatregel overtreden op een of meer van de hieronder vermelde manieren?						Mogelijk sprake van routinematig (groeps-) gedrag?
TEAMLID? START hier →	Heeft de persoon boven verwachting gepresteerd om de veiligheid en gezondheid te verbeteren? ja ↓ nee →	Heeft de persoon het verwachte veiligheidsgedrag vertoond? Heeft de persoon het verwachte veiligheidsgedrag vertoond? ja ↓ nee →	Is de persoon afgeweken van een veiligheidssysteem, -procedure, -instructie of -aanwijzing van zijn leidinggevende door een misstap, vergissing of fout? ja ↓ nee →	Onbedoeld? De persoon was niet op de hoogte van de veiligheidsprocedure, -instructie of -maatregel. Begreep de regels, instructies, procedures of maatregelen niet, of wist niet hoe ze moesten worden uitgevoerd? ↓	Als gevolg van situationele omstandigheden? Was hij van mening dat de veiligheidsprocedure onnodig was of een belemmering vormde voor het uitvoeren van zijn taak? ↓	Vanwege Organisatorische Optimalisatie? Voor een vermeende winst in lijn met andere, misschien conflicterende waarden van de organisatie? ↓	Vanwege Persoonlijke Optimalisatie? Voor een vermeende winst vanuit een persoonlijk perspectief? ↓	Door Roekeloosheid, onverantwoord gedrag? Zonder zorg, met gevaar voor zichzelf of anderen, of met de intentie oZonder zorg, met gevaar voor zichzelf of anderen, of met de intentie om schade toe te brengen? ↓	Routinematig / intentie van overtreding Doen anderen dit ook? Op een manier die anderen in dezelfde situatie ook vaak doen? Heeft de persoon/groep in het verleden de regels overtreden? ↓	
Reactie naar Teamlid	Erkennen Reageer volgens de erkenningsrichtlijnen van RWE. Richt het gesprek op het erkennen/waarderen van de inspanningen, acties en waarden van de persoon voor het creëren van een veiligere werkplek. Houd rekening met de geschiedenis van veilig gedrag. (Probeer bijvoorbeeld een gedragspatroon van consequent hoge veiligheidsinspanningen en -acties te prijzen als dit patroon bestaat).	Aanmoedigen Positieve versterking van veilig gedrag om de voortzetting van gewenst veiligheidsgedrag aan te moedigen. De reactie zal meestal bestaan uit onmiddellijke verbale erkenning/prijzen/bedanken van de leidinggevende van de persoon.	Verkennen/ Coachen/ Trainen De reactie richten op het onderzoeken van oplossingen die herhaling kunnen voorkomen. Dit kan bestaan uit, maar is niet beperkt tot het verbeteren van de werkplek, maar ook het aanpassen van systemen/ processen/ instrumenten en tactieken om gewinning aan te pakken. Het plannen van veilig werk, het identificeren en beheersen van gevaren en het verminderen van onderbrekingen die de werkstroom/ focus verstoren. Onderzoek trends in onveilige handelingen. ↓	Coaching/Training Richt je reactie op het verwijderen van kennisbarrières of obstakels of op het doen van de juiste dingen. Coach op bewustzijn en kennis in onbekende situaties. Ga na of er gevaren aanwezig waren die niet eerder waren geïdentificeerd, of dat de regels te ingewikkeld waren om toe te passen in sommige situaties. Ga na of er een minder complexe, veiligere oplossing kan worden gevonden. Onderzoek of overweeg trends in onveilig gedrag.	Coaching/ training/ begeleiding Richt je reactie op het verwijderen van kennisbarrières of obstakels of op het doen van de juiste dingen. Coach op effectieve taakplanning/voorbereiding, spreek je uit wanneer benodigde middelen niet beschikbaar zijn en/of procedures niet gevolgd kunnen worden. Coach op het uitstellen van de taak totdat een veilige oplossing kan worden gevonden. Onderzoek/ overweeg trends in onveilig gedrag. ↓	Coaching/ begeleiding/ disciplinair Reactie richten op het wegnemen van prikkels om te overtreden. Bijvoorbeeld: bevestig de veiligheidswaarden en -verwachtingen van RWE en corrigeer misvattingen duidelijk. Advies geven over het vinden van een evenwicht tussen commerciële druk en veiligheid en verantwoordelijkheid. Onderzoek/ overweeg trends in onveilig gedrag. ↓	Begeleiding/ disciplinair Reactie richten op het wegnemen van prikkels om te overtreden. Zijn er bijvoorbeeld verbeteringen nodig op de werkplek of in het proces? RWE-veiligheidswaarden benadrukken. Onderzoek persoonlijke waarde voor veiligheid (d.w.z. waar staan deze voor en blijven ze behouden). Onderzoek/ overweeg trends in onveilig gedrag. ↓	Disciplinair Focus reactie op het waarborgen van de integriteit van onze veiligheidssystemen. HR-regels en procedures moeten worden gevolgd. Personeelszaken kan indien nodig de juridische afdeling raadplegen. Neem in het geval van een aanmelder contact op met het bedrijf/ de manager. ↓	Coaching/training Richt de reactie op het corrigeren van de routineovertreding voor iedereen die de activiteit op dezelfde manier uitvoert. Coach de groep op het kennen van de juiste procedures en spreek ze aan als er afwijkingen zijn en de procedures niet kunnen worden gevolgd. Betrek individuen bij het vinden van een veiligere manier om de taak voor henzelf en anderen uit te voeren. Onderzoek trends van onveilig gedrag. ↑	
Reactie naar groep			Gebeurt dit vaak? Maken anderen dezelfde fout/ blunder/ misstap? Probeer te achterhalen waar het probleem zit. Zoek naar oplossingen door de groep die dezelfde taken uitvoert erbij te betrekken.		Zijn er aanwijzingen dat dit een routine matige actie is? Doen anderen dit ook, op een manier waarop ze het zouden doen in dezelfde of een vergelijkbare situatie? ja →					

RWE Safety Behaviour Beslis model - Leidinggevende				Overtreding Een (opzettelijke) beslissing om een veiligheidsmaatregel, procedure, standaard, instructie of richtlijn niet op te volgen						
Definitie van gedrag >	Uitzonderlijk gedrag/ verbetering van het systeem. Een werknemer is erin geslaagd om iets uitzonderlijks te presteren. Een uitzonderlijke prestatie in het kader van een veiligheidscultuur betekent dat iemand met ongewone vaardigheid of moed heeft gehandeld om een onverwachte situatie die een groot risico inhield terug te brengen naar de veiligheidszone, of heeft laten zien dat hij of zij goed heeft geanticipeerd om een dergelijke situatie te voorkomen.	Verwacht gedrag/ werken volgens het systeem. Een werknemer die laat zien dat hij in staat is om met het systeem te werken zoals het bedoeld is, geeft aan dat hij in staat is om de hem toegewezen taken op tijd en effectief af te ronden. Dit betekent ook dat hij in staat is geweest om een complexe reeks regels en instructies op te nemen, deze te internaliseren, te verbinden met zijn of haar eigen ervaring en in staat is om er succesvol naar te handelen.	Onopzettelijke menselijke fouten Misstap > (Geen aandacht) Een werknemer maakte een misstap, voerde een verkeerde handeling uit omdat hij niet geconcentreerd was of zijn aandacht was afgeleid. Vergissing > (omissie, geheugenfout) > Een werknemer maakte een vergissing omdat hij een taak of bepaalde stap in een procedure of instructie vergat. Soms door een onderbreking van zijn taak. Fout > Een werknemer heeft een fout gemaakt, maar dacht dat hij juist handelde. Soms door zijn perceptie van de regel, of doordat hij zich er niet van bewust is dat de regel is veranderd.	Onbedoelde overtreding Overtredingen die voortkomen uit procedures die voor mensen onmogelijk te volgen zijn, vaak omdat ze verwarrend, complex en dubbelzinnig zijn. Dit kan gebeuren wanneer iemand niet op de hoogte is van een veiligheidsprocedure, deze niet heeft begrepen of niet weet hoe deze moet worden toegepast. Meestal is de hoofdoorzaak dan een gebrek aan training of onvoldoende bewustzijn. Soms is een procedure, regel of instructie niet beschikbaar voor een specifieke taak of situatie. Het kan zijn dat een gevaar niet is geïdentificeerd of dat het risico niet is beoordeeld. In dit geval kunnen we zeggen dat er een "ontbrekende barrière" was.	Situationele Overtreding Overtreding waarbij het als moeilijk wordt ervaren om aan de procedure te voldoen of waarbij de veiligheidsvereisten onnodig worden geacht of een belemmering vormen voor het uitvoeren van de taak. Er is sprake van een situationele overtreding als een werknemer de regels moet overtreden om zijn toegewezen taken uit te voeren. Dit betekent ook dat in plaats van het werk te stoppen, de werknemer of anderen toch doorgaan met hun werkzaamheden met het risico dat de veiligheidsregels worden overtreden.	Organisatorische Optimalisatie Overtreding Overtreding gebaseerd op een verlangen naar vermeend organisatorisch gewin. Kan voorkomen wanneer een werknemer een kortere weg neemt en de procedure niet volgt omdat de taak anders niet kan worden uitgevoerd, niet op tijd wordt uitgevoerd of andere waarden of doelen van de organisatie niet worden gehaald (financieel, uitvaltijd, operationele of commerciële betrouwbaarheid).	Persoonlijke Optimalisatie Overtreding Overtreding gebaseerd op een verlangen naar vermeend persoonlijk gewin. Dit kan gebeuren als een werknemer de procedure niet volgt omdat deze niet overeenkomt met zijn persoonlijke opvattingen, mening, doelen of doelstellingen.	Roekeloze, onverantwoorde Overtreding Overtreding waarbij opzettelijk risico's worden genomen zonder zorg of aandacht voor de gevolgen. Ondanks bewustzijn van de gevaren en risico's is besloten het werk of de activiteiten op een risicovolle manier uit te voeren, waardoor het eigen leven of dat van anderen in gevaar komt of ernstig letsel wordt veroorzaakt.	Routinematige Overtreding Overtredingen die tot nu toe onopgemerkt of ongeadresseerd zijn gebleven, zodat ze de norm zijn geworden voor een groep. Het kan voorkomen als anderen ook een procedure of instructie niet volgen vanwege een tijdelijke situatie of eigen interpretatie van een veiligheidsregel, waardoor anderen worden aangemoedigd om het op dezelfde manier te doen of dezelfde kortere weg te nemen. De oorspronkelijke procedure of veilige manier van werken is bekend en beschikbaar, maar wordt om verschillende redenen niet gebruikt: het is ingewikkeld, tijdrovend of de juiste gereedschappen, arbeidsmiddelen of persoonlijke beschermingsmiddelen zijn niet beschikbaar.	
Soort waargenomen gedrag >	Uitzonderlijk	Verwacht	Misstap Vergissing Fout	Overtreding. Heeft de persoon een veiligheidsprocedure, -instructie, -richtlijn of -maatregel overtreden op een of meer van de hieronder vermelde manieren?						
Leidinggevende?	Ging de leidinggevende verder dan het verwachte rolmodel van veiligheidsgedrag, of maakte hij het verbeteren van veiligheidsprestaties van anderen actief mogelijk? ja nee	Begeleidde de leidinggevende het veilige gedrag van anderen zoals verwacht en gaf hij het goede voorbeeld op het gebied van veiligheid? ja nee	Heeft de leidinggevende een fout van een werknemer niet ontdekt of ineffectieve leiding of supervisie gegeven door een misstap, vergissing of fout? ja nee	Onbedoeld? Was de leidinggevende zelf ook niet op de hoogte van de veiligheidsprocedure, -instructie of -maatregel. Begreep hij de regels, instructies, procedures of maatregelen niet, of wist hij niet hoe ze moesten worden uitgevoerd of uitgelegd?	Vanwege situationele omstandigheden? Vond de leidinggevende de procedure onnodig of een belemmering voor het voltooien van de taak of hoewel hij het niet goedkeurde, heeft hij verzuimd de problemen aan te pakken?	Vanwege organisatorische optimalisatie? Vergoelijkte, keurde de leider een overtreding van de regels voor veilig werken goed omwille van een vermeend organisatorisch voordeel?	Vanwege persoonlijke optimalisatie? Vergoelijkte, keurde de leidinggevende een overtreding van de regels voor veilig werken goed of vroeg hij hierom omwille van vermeend persoonlijk gewin?	Wegens roekeloosheid? Heeft de leidinggevende een onveilige handeling begaan, door de vingers gezien of hierom gevraagd zonder zorg voor het risico of met de intentie om schade te berokkenen?	Routine/ intentie van de overtreding? Liet de leidinggevende niet-geoorloofde werkpraktijken bestaan zonder correctie of ingrijpen, en doen andere leiders in dezelfde situatie dat ook?	
Reactie naar Leidinggevende	Erkennen Reageer volgens de erkenningsrichtlijnen van RWE. Richt het gesprek op het erkennen/waarderen van de inspanningen, acties en waarden van de persoon voor het creëren van een veiligere werkplek. Houd rekening met de geschiedenis van veilig gedrag. Geef complimenten voor het tonen van effectief Leiderschaps- gedrag en praktijken.	Aanmoedigen Positieve versterking van veilig gedrag om de voortzetting van gewenst veiligheidsgedrag aan te moedigen. De reactie zal meestal bestaan uit onmiddellijke verbale erkenning/prijzen/bedanken van de leidinggevende. Geef complimenten voor het tonen van effectief Leiderschaps- gedrag en praktijken.	Verkennen/ Coachen/ Trainen De reactie richten op het onderzoeken van oplossingen die herhaling kunnen voorkomen. Zie ook reactie naar Teamlid. Verder aandacht voor trainen en coachen op effectief Leiderschapsgedrag en best-practices. Onderzoek trends in onveilig gedrag.	Coaching/Training Richt je reactie op het verwijderen van kennisbarrières of obstakels of op het doen van de juiste dingen. Coach op bewustzijn en kennis in onbekende situaties. Ga na of er gevaren aanwezig waren die niet eerder waren geïdentificeerd, of dat de regels te ingewikkeld waren om toe te passen in sommige situaties. Ga na of er een minder complexe, veiligere oplossing kan worden gevonden. Analyseer trends in onveilig gedrag.	Coaching/ training/ begeleiding Richt je reactie op het verwijderen van kennisbarrières of obstakels of op het doen van de juiste dingen. Coach op effectieve taakplanning/voorbereiding, spreek je uit wanneer benodigde middelen niet beschikbaar zijn en/of procedures niet gevolgd kunnen worden. Coach op het uitstellen van de taak totdat een veilige oplossing kan worden gevonden. Analyseer trends in onveilig gedrag.	Coaching/ begeleiding/ disciplinair Reactie richten op het wegnemen van prikkels om te overtreden. Bijvoorbeeld: bevestig de veiligheidswaarden en -verwachtingen van RWE en corrigeer misvattingen duidelijk. Advies geven over het vinden van een evenwicht tussen commerciële druk en veiligheid en verantwoordelijkheid. Analyseer trends in onveilig gedrag.	Begeleiding/ disciplinair Reactie richten op het wegnemen van prikkels om te overtreden. Zijn er bijvoorbeeld verbeteringen nodig op de werkplek of in het proces? RWE-veiligheidswaarden benadrukken. Onderzoek persoonlijke waarde voor veiligheid (d.w.z. waar staan deze voor en blijven ze behouden). Analyseer trends in onveilig gedrag.	Disciplinair Focus reactie op het waarborgen van de integriteit van onze veiligheidssystemen. HR-regels en procedures moeten worden gevolgd. Personeelszaken kan indien nodig de juridische afdeling raadplegen. Neem in het geval van een aanmer contact op met het bedrijf/ de manager.	Coaching/training Richt de reactie op het corrigeren van de routineovertreding voor iedereen die de activiteit op dezelfde manier uitvoert. Coach de groep op het kennen van de juiste procedures en spreek ze aan als er afwijkingen zijn en de procedures niet kunnen worden gevolgd. Betrek individuen bij het vinden van een veiligere manier om de taak voor henzelf en anderen uit te voeren. Analyseer trends van onveilig gedrag.	
Reactie naar de groep (leiding-gevend)			Gebeurt dit vaak? Maken anderen dezelfde fout/ blunder/ misstap? Zoek naar oplossingen door de groep die dezelfde taken uitvoert erbij te betrekken.		Zijn er aanwijzingen dat dit een routine matige actie was? Doen anderen dit ook, op een manier waarop ze het zouden doen in dezelfde of een vergelijkbare situatie? yes					