

# De perceptie van veiligheid



Een ontwerpgericht onderzoek naar de meetbaarheid  
van het veiligheidsklimaat, resulterend in een  
meetinstrument voor Heineken



HANZEHOGESCHOOL GRONINGEN | JULIA GRASMAN | 367546

## Adviesnota

*“Welke indicatoren dragen bij aan het veiligheidsklimaat en hoe kunnen deze verwerkt worden in een meetinstrument dat aansluit bij de behoefte van de veiligheidsmanagers?”*

Student:	Julia Grasman
Studentnummer:	367546
Instelling:	Hanzehogeschool Groningen
Opleiding:	Human Resource Management
Afstudeerdocent:	Mareikje Pfenning
Eerste beoordelaar:	Leontien Zuidema
Organisatie:	Heineken
Afstudeerbegeleider:	Petra van Dieren
Datum:	29 mei 2021

## Managementsamenvatting

Heineken is focusing on improving their safety and, within that improving their safety culture and safety climate. Safety climate is the shared perception of employees regarding the safety in their workspace. The Global Safety team wants an insight into Heineken's safety climate, and therefore they need a measuring tool. This research developed a tool for Heineken that every Operating company can use worldwide to measure their safety climate. The research question is:

"Which indicators contribute to safety climate and how can these be incorporated into a measuring tool that connects with the wants and needs of the safety managers?"

This research started with talking to the ten members of the center of excellence of safety leadership to find out their wants and needs. After this, there has been theoretical research on what indicators measure safety climate, resulting in the five indicators: **Communication, Leadership, Management commitment, Workload, and Attitude**. These indicators have been checked with eight safety managers and with the global safety team. After these interviews, there could be concluded that the safety managers see leadership as the most important indicator and workload as the least important indicator. Also, the interviews showed the need for a more practical indicator focusing on working conditions, safety procedures, and available safety tools.

After this, a comparison with the Heineken Climate Survey took place. The Heineken Climate survey has been analyzed using the five indicators. They are resulting in **15 questions** that have been selected out of this survey. These 15 questions all measure one of the five indicators. Concluding, it then would be possible to measure safety climate by looking through a different lens to the 15 selected questions from the Heineken Climate Survey. This has been tested by comparing the UK results from their own Safety Climate Survey with their results from the 15 questions from the Heineken Climate Survey, both using the data from 2019. The comparing showed enough similarity between the results to conclude that the 15 questions indeed measure safety climate. Besides this, one Operating company tested the measuring tool and gave back positive feedback.

This research developed a measuring tool using another tool Heineken already uses. In this way, the data from the past years are already available, and the new data will be added every year after the Heineken Climate Survey. This is both **efficient and cost-saving**. Recommended is to inform all the safety managers of this new measuring tool to use it within their Operating company. The safety managers can be informed by e-mail, where the measuring tool can be sent along. After half a year, the Global Safety team can intervene on what insights the safety managers have after using the measuring tool.

## Inhoudsopgave

<b>Managementsamenvatting</b>	<b>3</b>
<b>Voorwoord</b>	<b>6</b>
<b>1 Inleiding</b>	<b>7</b>
<b>2 Vraagstuk- en organisatieanalyse</b>	<b>8</b>
2.1 <i>Organisatieanalyse</i>	8
2.2 <i>Vraagstukanalyse</i>	9
2.3 <i>Doel- en vraagstelling</i>	11
<b>3 Theoretisch kader</b>	<b>12</b>
3.1 <i>Veiligheidsklimaat</i>	12
3.2 <i>indicatoren van veiligheidsklimaat</i>	12
3.2.1 <i>Communicatie</i>	13
3.2.2 <i>Management commitment</i>	13
3.2.3 <i>Leiderschap</i>	14
3.2.4 <i>Werkdruk</i>	14
3.2.5 <i>Attitudes</i>	14
3.3 <i>Meten/meetinstrument</i>	15
3.4 <i>Conceptueel model en deelvragen</i>	16
<b>4 Onderzoeksmethode</b>	<b>17</b>
4.1 <i>Kwalitatief onderzoek</i>	17
4.2 <i>Dataverzamelmethode</i>	17
4.3 <i>Onderzoekspopulatie</i>	18
4.4 <i>Data-analyse</i>	18
4.5 <i>Variabelen en indicatoren</i>	18
4.6 <i>Validiteit en betrouwbaarheid</i>	18
<b>5 Resultaten</b>	<b>20</b>
5.1 <i>Communicatie</i>	20
5.2 <i>Management commitment</i>	20
5.3 <i>Leiderschap</i>	20
5.4 <i>Werkdruk</i>	21
5.5 <i>Attitudes</i>	21
5.6 <i>Overige resultaten</i>	22
<b>6 Conclusie</b>	<b>24</b>
6.1 <i>Deelvragen</i>	24
6.1.1 <i>In hoeverre speelt communicatie een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?</i>	24
6.1.2 <i>In hoeverre speelt management commitment een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?</i>	24
6.1.3 <i>In hoeverre speelt leiderschap een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?</i>	24
6.1.4 <i>In hoeverre speelt werkdruk een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?</i>	25
6.1.5 <i>In hoeverre speelt attitude een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?</i>	25
6.2 <i>Aanvullende conclusies</i>	25
6.3 <i>Hoofdvraag</i>	26
<b>7 Aanbevelingen</b>	<b>28</b>

<i>Het meetinstrument</i>	28
<i>Aanbevelingen eerste half jaar</i>	28
<i>Aanbevelingen tweede half jaar</i>	29
<i>Eventueel vervolgonderzoek</i>	29
<b>8 Discussie</b>	<b>31</b>
<i>8.1 Gebruikte theorieën</i>	31
<i>8.2 Dataverzameling</i>	31
<i>8.3 Betrouwbaarheid en validiteit</i>	31
<i>8.4 Bruikbaarheid aanbevelingen</i>	31
<i>8.5 Ontwerpgericht onderzoek en flexibiliteit</i>	32
<b>Bronvermelding</b>	<b>33</b>
<b>Bijlagen</b>	<b>36</b>
<i>Bijlage 1 - Semigestructureerd interview Center of Excellence (CoE) members.</i>	36
<i>Bijlage 2 - Analyse van de climate survey/klimaat enquête</i>	36
<i>Bijlage 3 - Test analyse Hongarije</i>	38
<i>Bijlage 4 - Semigestructureerd interview: Indicatoren testen</i>	39
<i>Bijlage 5 - Analyse veiligheidsklimaat enquête UK</i>	40
<i>Bijlage 6 - Gespreksverslag van de datavergelijking met de UK</i>	42
<i>Bijlage 7 – Transcripten interviews ronde 2</i>	43
<i>Bijlage 8 – Coderen</i>	43
<i>Bijlage 8 – De vragen van Easterby-smith</i>	45
<i>Bijlage 10 – Ranking van de indicatoren</i>	46
<i>Bijlage 11 – De e-mail naar de veiligheidsmanagers</i>	47

## Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport 'De perceptie van veiligheid', een ontwerpgericht onderzoek naar hoe het veiligheidsklimaat binnen Heineken wereldwijd het beste gemeten kan worden. Dit onderzoek heb ik gedaan in het kader van mijn afstudeeropdracht voor de opleiding Human Resource Management aan de Hanzehogeschool Groningen. De scriptie is geschreven in opdracht van Petra van Dieren, Safety Capability and Leadership Manager bij het Global Safety team van Heineken. Van begin februari 2021 tot eind mei 2021 ben ik bezig geweest met dit onderzoek.

Tijdens het zoeken naar een afstudeeropdracht kwam ik tot de conclusie dat ik mijn onderzoek graag wilde uitvoeren binnen een grote, internationale organisatie. Het Global Safety team van Heineken had een vacature voor HR-stagiaire online staan. Samen met Petra van Dieren heb ik de vacature veranderd in een afstudeeronderzoek. Het onderwerp, veiligheidsklimaat, was volledig nieuw voor mij, maar ik voelde de motivatie om nieuwe dingen te leren. Daarnaast vond ik het een interessante uitdaging om veel in het Engels te moeten communiceren.

Graag wil ik mijn stagebegeleider, Petra, enorm bedanken voor haar betrokkenheid en vertrouwen. Een betere coach, mentor en sparringpartner had ik mij niet kunnen wensen. Daarnaast wil ik Mareikje Pfenning, mijn docent begeleider, bedanken voor haar begeleiding en expertise. Ook wil ik al mijn collega's van het Global Safety team bedanken voor hun openheid en bereidwilligheid. Als laatste wil ik alle mensen die ik heb mogen interviewen of die op een andere manier bij hebben gedragen aan mijn onderzoek bedanken.

Ik wens u veel leesplezier.

Julia Grasman

## 1 Inleiding

“Put Safety First”, een slogan die binnen Heineken veel gebruikt wordt. Maar hoe zit het met het veiligheidsklimaat? Wat is de perceptie van de werknemers voor wat betreft de veiligheid op de werkvloer? Er is binnen Heineken veel aandacht voor het bevorderen van het veiligheidsklimaat, maar er is nog geen gangbare manier om het veiligheidsklimaat en de progressie daarvan te meten.

De perceptie die werknemers hebben van de veiligheid op de werkvloer, kan gemeten worden doormiddel van een meetinstrument. Als er een meetinstrument ontworpen is en de uitkomsten hiervan geanalyseerd zijn, is het daarna mogelijk om acties te ondernemen om het veiligheidsklimaat, waar nodig, te verbeteren. In een organisatie waar het niveau van het veiligheidsklimaat hoog is, hebben werknemers vaak het gevoel dat ze worden aangemoedigd om veilig te blijven werken ondanks de werkdruk (American society of safety professionals, 2017). Daarom is een hoog veiligheidsklimaat van belang en zal het meten hiervan inzicht geven in de huidige situatie en de verbeter mogelijkheden. In dit onderzoek wordt een meetinstrument ontworpen dat Heineken wereldwijd kan inzetten om het veiligheidsklimaat te meten. Het meten van het veiligheidsklimaat kan per *operating company* worden uitgevoerd en geeft informatie over het veiligheidsklimaat van de afzonderlijke *operating company*. Het meetinstrument zal gebruikt worden door de veiligheidsmanagers van de individuele *operating companies*.

De Heineken Group B.V. is een organisatie met als primair proces het brouwen van bier en cider. De productie hiervan vindt plaats in meer dan 140 brouwerijen, verdeeld over 71 landen. Binnen Heineken werken meer dan 84.000 werknemers, variërend van kantoorfuncties, tot chauffeurs en mensen werkzaam in de brouwerijen (Our company, z.d.). Heineken bestaat uit 81 *operating companies*. Deze *operating companies* kunnen omschreven worden als divisies die individueel opereren en vallen onder de holding Heineken.

Het onderzoek wordt gedaan in opdracht van Petra van Dieren van het Global Safety team van Heineken en is bestemd voor ditzelfde team. De doelstelling luidt:

*“Het ontwerpen van een meetinstrument dat het veiligheidsklimaat binnen Heineken meet en dat aansluit bij de wensen en behoeftes van de veiligheidsmanagers.”*

Om dit doel te behalen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag:

*“Welke indicatoren dragen bij aan het veiligheidsklimaat en hoe kunnen deze verwerkt worden in een meetinstrument dat aansluit bij de behoefte van de veiligheidsmanagers?”*

In hoofdstuk 2 vindt u de organisatieanalyse aan de hand van het 7S-model van McKinsey en de vraagstukanalyse op basis van de 6 vragen van Nathans. Daarnaast vindt u in dit hoofdstuk de doelstelling en de hoofdvraag. Hoofdstuk 3 betreft het theoretische kader dat afsluit met het conceptueel model en de deelvragen. Hierop volgt in hoofdstuk 4 de methodologie die inzicht geeft in hoe dit onderzoek is uitgevoerd en welke stappen er zijn ondernomen. In hoofdstuk 5 zijn de resultaten opgenomen. Aansluitend is in hoofdstuk 6 de conclusie te vinden, welke aan de hand van de deelvragen en de hoofdvraag is getrokken. In hoofdstuk 7 worden de aanbevelingen gepresenteerd, beginnend met de presentatie van het meetinstrument. Verder is dit hoofdstuk onderverdeeld in aanbevelingen voor het eerste half jaar en voor het tweede halfjaar en worden aanbevelingen gedaan voor eventueel vervolgonderzoek. Tot slot volgt de discussie, waarin het onderzoek kritisch wordt geëvalueerd.

## 2 Vraagstuk- en organisatieanalyse

In dit hoofdstuk wordt inzicht verkregen in de context van de organisatie door middel van een organisatieanalyse aan de hand van het 7S-model van McKinsey. Het 7S-model geeft inzicht in de belangrijkste interne en externe organisatie-elementen (Thuis & Stuive, 2011, p. 193). Daarna wordt het vraagstuk verkend door het uitvoeren van een vraagstukanalyse conform de 6 vragen van Nathans (2015, pp. 170-174). Deze vragen helpen het vraagstuk te verduidelijken. Als laatste vindt u in hoofdstuk 2.3 de doelstelling en de hoofdvraag.

### 2.1 Organiseatieanalyse

De organisatieanalyse wordt gedaan om inzicht te krijgen in de directe context van het vraagstuk. De invulling van de organisatieanalyse is voortgekomen uit gesprekken die gevoerd zijn met verschillende leden van het Global Safety team. De analyse wordt uitgevoerd aan de hand van het 7S-model van McKinsey dat ontwikkeld werd door Waterman, Peters en Philips (1980). Hierbij komen de elementen significante waarde, strategie, structuur, staf en stijl van management naar voren. De overige twee thema's (systemen en vaardigheden) worden achterwege gelaten omdat deze niet relevant zijn voor dit onderzoek. Het 7S-model bevat de belangrijkste organisatie-elementen die samen de interne en externe organisatie omvatten (Thuis & Stuive, 2011, p. 193). De analyse betreft niet de gehele organisatie, maar er wordt gekeken naar de positie van het Global Safety team. Het Global Safety team doet er alles aan om het werken voor en bij Heineken wereldwijd veiliger te maken. Dit doen ze op verschillende manieren. Zo zorgen ze ervoor dat het werken in de brouwerijen veiliger is door de geschikte beschermingsmiddelen aan te bieden en de juiste waarschuwingsborden op te hangen. Ook houden ze zich bezig met de veiligheid op de weg en welke maatregelen er nodig zijn om de chauffeurs veilig te laten rijden. Daarnaast focussen ze zich op leiderschap en de veiligheidscultuur van Heineken. Dit doen ze doormiddel van training, coaching, advisering en het aanreiken van tools. Het doel hiervan is dat de *operating companies* (OpCo's) zo veilig mogelijk kunnen werken.

#### Introductie

De Heineken Group B.V. is een organisatie met als primair proces het brouwen van bier en cider. Met driehonderd bier- en cidermerken die verkocht worden in meer dan 190 landen is Heineken de grootste brouwerij in Europa en de nummer twee in de wereld. Heineken heeft meer dan 84.000 werknemers, werkzaam binnen 81 *operating companies* en het hoofdkantoor (in Amsterdam) (Our company, z.d.).

#### Significante waarde

Binnen Heineken is 'safety first' een veel gebruikte uitspraak. Het bevorderen van de veiligheid staat hoog op de strategische agenda en het Global Safety team zet zich in om dit te waarborgen. Deze waarde wordt breed gedragen en is ook bekend onder het personeel, met name onder het personeel werkzaam op de weg en op de shopfloor (brouwerijen en magazijnen). Dit wordt echter tegengesproken door een aantal veiligheidsmanagers tijdens de verkennende gesprekken die zijn gevoerd. Meerdere veiligheidsmanagers geven aan dat het bevorderen van de veiligheid op de strategische agenda staat, maar dat daarentegen nog niet op deze manier naar gehandeld wordt.

#### Strategie

De focus binnen Heinekens 2020-2023 veiligheidsstrategie ligt op risicobeperking. Het Global Safety team heeft een proactieve en risico-gebaseerde benadering. Dit betekent dat ze de hoogste risico's eerst aanpakken. De CEO van Heineken, Dolf van den Brink, heeft Health & Safety de topprioriteit genoemd. Het bevorderen van de veiligheid staat op de strategische agenda van Heineken, Dit is soms nog wel in strijd met andere organisatiedoelen, zoals efficiëntie. Het verschilt sterk per persoon en per *operating company* hoeveel aandacht er voor veiligheid is.



### Structuur

Heineken heeft een divisiestructuur; een divisiestructuur kenmerkt zich door het voeren van meerdere merken (Mintzberg, 2013). Heineken is een grote organisatie met verschillende producten, actief op verschillende markten en de focus ligt bij het middenmanagement. Ook dit is kenmerkend voor een gediviseerde organisatie. De organisatie is opgedeeld in zelfstandige divisies, de *operating companies*. De *operating companies* dragen grote verantwoordelijkheden en worden vanuit het hoofdkantoor gefaciliteerd en ondersteund. Zo ook op het gebied van veiligheid. Iedere *operating company* heeft zijn eigen veiligheidsmanagers, welke worden ondersteund door het Global Safety team. Zij reiken de *operating companies* de juiste tools, kennis en mogelijkheden aan zodat de veiligheidsmanagers ervoor kunnen zorgen dat hun *operating company* zo veilig mogelijk kan werken.

### Staf

Het benoemen van verzuim, opleidingsniveau of andere praktische zaken, die normaliter aan bod komen bij dit onderdeel van het 7S-model, zijn voor dit onderzoek niet relevant. Deze hebben geen invloed op het thema van dit onderzoek, het meten van het veiligheidsklimaat. Echter zijn abstractere thema's, zoals motivatie en ambitie, wel van belang. Het Global Safety team bestaat uit individuen met ieder hun eigen specialismen en verantwoordelijkheden. Kenmerkend is dat iedereen zeer gemotiveerd is om de veiligheid te bevorderen en er heerst veel ambitie binnen het team. Ook vanuit de verschillende *operating companies* zijn er veel mensen die zich inzetten voor veiligheid. Noemenswaardig is dat veel van deze mensen hun eigen werk echt belangrijk vinden en er daarom ook extra hard voor willen werken. Veel van de veiligheidsmanagers zijn ambitieus en enorm betrokken.

### Stijl van management

Binnen het Global Safety team is er een coachende houding vanuit de leidinggevende. Deze coachende houding is ook te herkennen in de rol die de teamleden van het team innemen wanneer zij *operating companies* coachen of trainen. Verder is er een bottom-up benadering binnen de gehele organisatie. Er is veel ruimte om veranderingen te initiëren vanuit onder in de organisatie.

De 7S elementen vormen samen een afhankelijk systeem; wanneer er een element verandert, dan heeft dit consequenties voor de andere elementen (Thuis & Stuive, 2011, p. 194).

## 2.2 Vraagstukanalyse

Op de werkvloer van Heineken vinden jaarlijks fatale en niet-fatale ongevallen plaats. Daarom heeft Heineken het verbeteren van de veiligheid en het verminderen van ongevallen op de werkvloer op de strategische agenda staan.

Binnen Heineken ligt een grote focus op het bevorderen van de veiligheid op de werkvloer. Er worden verschillende acties ondernomen om zowel de veiligheid als het veiligheidsklimaat te verbeteren. De cijfers laten zien dat de werkvloer steeds veiliger wordt en er minder ongevallen plaatsvinden

[REDACTED]. Het wordt dus veiliger op de werkvloer, maar hoe zit het met het veiligheidsklimaat? Wat is de perceptie van de werknemers ten aanzien van de veiligheid op de werkvloer? Dat wil het Global Safety team van Heineken graag weten. Het Global Safety team wil de *operating companies* een instrument aanbieden waarmee zij beter inzicht krijgen in hun veiligheidsklimaat. Het meten van het veiligheidsklimaat zal per *operating company* worden uitgevoerd en geeft informatie over het veiligheidsklimaat van de afzonderlijke *operating company*. Heineken heeft een jaarlijkse climate survey, die het gehele klimaat meet, en dus niet specifiek het veiligheidsklimaat. Dit is ook één meetinstrument dat wordt aangeboden aan alle *operating companies*, maar geeft de mogelijkheid voor iedere *operating company* om de data op een eigen manier te analyseren en om verschillende doelen te stellen. De uitkomsten van het

meetinstrument dat in dit onderzoek ontworpen wordt zullen dus ook verschillen, eveneens als de doelen die de *operating companies* zichzelf stellen. In een organisatie waar het niveau van het veiligheidsklimaat hoog is, hebben werknemers vaak het gevoel dat ze worden aangemoedigd om veilig te blijven werken ondanks de werkdruk (American society of safety professionals, 2017). Dit wil het Global Safety team ook graag bereiken en de eerste stap daarin is het inzichtelijk maken van het veiligheidsklimaat.

Het Global Safety team wil graag een meetinstrument hebben om het veiligheidsklimaat te kunnen meten. Vanuit de opdrachtgever wordt dit meetinstrument geconceptualiseerd als een thermometer die een inzicht geeft in het veiligheidsklimaat. Het meten van het veiligheidsklimaat is van belang omdat het veiligheidsklimaat een belangrijke voorspeller is van veilig werkgedrag en arbeidsongevallen (Venema, Bloemhoff, Jettinghoff, & Stam, 2007). Daarnaast is het inzichtelijk krijgen van het veiligheidsklimaat van belang omdat dan duidelijk wordt op welke gebieden verbetering van het veiligheidsklimaat nodig is. Daarnaast wil het team graag de progressie op het gebied van het veiligheidsklimaat inzichtelijk krijgen om te kunnen monitoren of de ondernomen acties effect hebben gehad. Dit wordt echter pas later, namelijk wanneer het meetinstrument voor een tweede keer wordt ingezet, inzichtelijk. Het Global Safety team wil deze progressie dan ook inzichtelijk maken door jaarlijks hetzelfde meetinstrument te gebruiken.

Het probleem is dat het veiligheidsklimaat binnen Heineken nu nog niet gemeten wordt en daardoor niet inzichtelijk is. Met dat probleem hebben vooral de veiligheidsmanagers van de verschillende *operating companies* te maken, Zij zijn degene die de acties ondernemen om het veiligheidsklimaat te bevorderen, maar geen zicht hebben op de effecten daarvan. De ondernomen actie tot nu toe bestaat uit het geven van trainingen aan leidinggevenden en het bespreekbaar maken van veiligheid op de werkvloer. Daarnaast is het een probleem voor het Global Safety team, omdat zij zich op wereldwijde schaal bezighouden met veiligheid en het veiligheidsklimaat van Heineken. In dit onderzoek wordt er rekening gehouden met cultuurverschillen binnen Heineken wereldwijd; door input voor dit onderzoek te halen vanuit verschillende continenten, worden culturele afwijkingen binnen dit bedrijf op internationale schaal in acht genomen. Er wordt uiteindelijk één meetinstrument opgeleverd dat zo goed mogelijk bruikbaar is binnen alle culturen. Hierbij hebben de veiligheidsmanagers van de *operating companies* zelf de mogelijkheid om de data te interpreteren en kunnen ze hun eigen doelen stellen aan de uitkomsten van het meetinstrument. Op deze manier is er op *operating company*-niveau ruimte om het veiligheidsklimaat inzichtelijk te krijgen, rekening houdend met de eigen cultuur.

Het meten van het veiligheidsklimaat is urgent omdat het om meer dan 84.000 werknemers gaat. Het is voornamelijk voor de veiligheidsmanagers een urgent probleem. Het meten van het veiligheidsklimaat is een belangrijke stap om vooruitgang te kunnen boeken. Indien het veiligheidsklimaat niet meetbaar gemaakt wordt is het verbeteren ervan vele malen moeilijker. De afgelopen jaren is er veel aandacht geweest voor het verbeteren van de veiligheid op de werkvloer en dat heeft het aantal (fatale) ongevallen fors doen dalen. Daarom is er nu ruimte en aandacht voor het verbeteren van het veiligheidsklimaat.

Om de behoefte van de veiligheidsmanagers te achterhalen, is er allereerst een behoefteonderzoek gedaan. Dit is gedaan doormiddel van tien interviews. Daarna is er theoretisch onderzoek gedaan en heeft een onderzoek naar al bestaande vragenlijsten voor veiligheidsklimaat plaatsgevonden. Hieruit zijn de indicatoren voor veiligheidsklimaat vastgesteld. Deze indicatoren zijn in de vorm van interviews gecontroleerd bij acht verschillende veiligheidsmanagers uit vier verschillende continenten. Hierna is er een meetinstrument ontworpen dat Heineken kan inzetten om het veiligheidsklimaat te meten, deze is geanalyseerd met een expert en tevens getest door een van de veiligheidsmanagers.

### 2.3 Doel- en vraagstelling

Het doel van dit onderzoek is om een meetinstrument te ontwerpen waarmee Heineken haar veiligheidsklimaat kan meten. Deze tool kan door alle *operating companies* wereldwijd worden gebruikt. De volledige doelstelling luidt:

*“Het ontwerpen van een meetinstrument dat het veiligheidsklimaat binnen Heineken meet en aansluit bij de wensen en behoeftes van de veiligheidsmanagers.”*

Om dit doel te behalen wordt er antwoord gegeven op de hoofdvraag:

*“Welke indicatoren dragen bij aan het veiligheidsklimaat en hoe kunnen deze verwerkt worden in een meetinstrument dat aansluit bij de behoefte van de veiligheidsmanagers?”*

## 3 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden er theorieën behandeld en definities gegeven die relevant zijn voor dit onderzoek. Daarnaast is in hoofdstuk 3.4 het conceptueel model te vinden en worden de deelvragen geformuleerd.

### 3.1 Veiligheidsklimaat

Zohar (1980) introduceerde als eerste de term veiligheidsklimaat (safety climate) en omschrijft het als de gedeelde perceptie van werknemers over een organisatie haar beleid, procedures en praktijken die betrekking hebben op de relatieve waarde en belangen van veiligheid binnen de organisatie. Het veiligheidsklimaat wordt door Christian, Bradley, Wallace en Burke (2009, p. 1106) gedefinieerd als de gedeelde perceptie van werknemers wat betreft veiligheid in hun werkomgeving. Aan deze definitie wordt in de rest van dit onderzoek vastgehouden omdat dit een duidelijke omschrijving is die in veel hedendaagse onderzoeken wordt gebruikt.

De begrippen veiligheidscultuur en veiligheidsklimaat zijn nauw verwant, echter kan veiligheidsklimaat gezien worden als een meetbaar onderdeel van veiligheidscultuur. Gadd en Collins (2002) vatten veiligheidsklimaat op als begrip dat onderdelen van een veiligheidscultuur beschrijft die zichtbaar worden in de attitudes en waarnemingen van leden van de organisatie. Volgens Goldenbeld, Charles, Knapper en Bax (2014, p. 3) is veiligheidscultuur een continu streven naar verbetering van veiligheid in een organisatie. Een veiligheidscultuur is per definitie nooit af, maar voortdurend onderhevig aan verandering. De middenlaag van een veiligheidscultuur - gedeelde waarden in een organisatie - is ook volgens Guldenmund (2000) in feite gelijk aan het veiligheidsklimaat, en is meetbaar via een attitudevragenlijst. Meerdere onderzoeken stellen dus dat veiligheidsklimaat meetbaar is en dat met het meten een deel van de veiligheidscultuur inzichtelijk gemaakt kan worden.

### 3.2 indicatoren van veiligheidsklimaat

Belangrijke indicatoren van veiligheidsklimaat zijn volgens Goldenbeld et al. (2014, p.3):

*“Commitment van het management aan veiligheid binnen een organisatie en aandacht voor werkdruk en communicatie. Daarnaast zijn belangrijke aspecten: proactieve houding van personeel en onderscheid tussen organisatie- en groepsniveau”.* Volgens Guldenmund (2010) hangt veiligheidsklimaat samen met attitudes betreffend: hardware (o.a. materiaal, omgeving), software (o.a. procedures, training), mensen (o.a. chefs, collega's) en gedrag (o.a. veiligheidsgedrag, communicatie). In een grootschalig onderzoek naar veiligheidsklimaat in het Verenigd Koninkrijk, is gebruik gemaakt van de volgende factoren: attitude tegenover veiligheid binnen het eigen team, algemeen vertrouwen in veiligheid binnen de organisatie en perceptie van de attitude van het management tegenover veiligheid (Hutchinson et al., 2006).

Volgens Christian et al. (2009, p. 1106) zijn de volgende kenmerken nodig om veiligheidsklimaat te verbeteren:

- It is shared: het wordt gedeeld, in de zin dat het leidt tot een patroon van gedrag en praktijken, in plaats van geïsoleerde gebeurtenissen of omgevingsomstandigheden;
- It encourages: veilige acties en keuzes worden aangemoedigd door het geven van beloningen;
- It is communicated: informatie op het gebied van veiligheid wordt formeel gecommuniceerd door het geven van trainingen en het houden van vergaderingen. Daarnaast wordt het informeel gecommuniceerd door het gesprek gaande te houden op de werkvloer. Zowel door werknemers onderling als door managers.

Een vaak toegepaste vragenlijst is de Safety Climate Questionnaire (SCQ). De SCQ werd ontwikkeld door Glendon & Litherland (2001). De vragen uit deze lijst zijn in zes algemene factoren te verdelen:

communicatie en ondersteuning, adequaatheid van procedures, werkdruk, persoonlijke beschermende uitrusting, relaties en veiligheidsregels. Dupont (2020) heeft eveneens een veelgebruikte survey ontworpen. Zij spreken over negen dimensies om veiligheidsklimaat te meten: waarde voor veiligheid, waarde voor naleving, waarde voor anderen, waarde voor onafhankelijkheid, attitude tegenover veiligheid en risico, attitude en overtuiging over sociale context, zelfverzekerdheid in veiligheid, verbintenis, innovatie en bereidbaarheid van verandering. Ook adviesbureau D&F heeft een barometer ontworpen om veiligheidsklimaat te meten. Zij maken gebruik van de volgende acht factoren: Management Commitment, Communicatie, Leiderschap, Participatie, Bewustzijn, Competenties, Attitudes en Houding (D&F, 2016).

Volgens Guldenmund (2010) moet er een onderscheid worden gemaakt in drie verschillende levels: organisatielevel, groepslevel en individueel level. Met organisatielevel wordt er gerefereerd naar de processen die plaats vinden in de top van de organisatie. Het groepslevel gaat over processen binnen de groepen of teams waar de respondent bij behoort, inclusief de teammanager. Het individuele level gaat over de persoonlijke processen van de respondent. In dit onderzoek wordt gewerkt met deze drie verschillende levels.

Er is een grote diversiteit te zien in de literatuur als het gaat om indicatoren/factoren van het veiligheidsklimaat. Er is op basis van overleg met de opdrachtgever en de frequentie waarin een indicator in betrouwbare onderzoeken genoemd is, gekozen voor de volgende indicatoren: **Communicatie, management commitment, leiderschap, werkdruk en attitudes**. Deze indicatoren komen in de best gevalideerde, meest betrouwbare en vaak geciteerde onderzoeken naar voren komt. Deze 5 factoren vormen daarom in dit onderzoek de indicatoren van veiligheidsklimaat.

### 3.2.1 Communicatie

Olsthoorn en Velden (2012) stellen dat communicatie een proces is van sociale interactie waarin een zender via een medium met een bepaalde bedoeling (bewust of onbewust) informatie geeft aan een ontvanger die deze hoe dan ook verwerkt. Deze definitie wordt gehanteerd in dit onderzoek. Volgens Alsamadani, Hallowell en Javernick-Will (2013) verbetert open communicatie over veiligheid op alle levels van de organisatie het veiligheidssucces. Daarnaast is effectieve communicatie tussen de verschillende partijen in een project essentieel voor een optimale veiligheidsprestatie.

Bij de indicator communicatie ligt de focus op de perceptie van de werknemers wat betreft de communicatie, het uitwisselen van informatie, op het gebied van veiligheid.

### 3.2.2 Management commitment

Management commitment impliceert de directe deelname door het hoogste managementniveau (topmanagement) (Dunham, Grube & Castañeda, 1994).

Management commitment naar veiligheid verwijst naar de waarde toekenning van managers en hun toewijding aan de fysieke veiligheid van werknemers. Dit is de belangrijkste dimensie van het veiligheidsklimaat, in die zin dat het een bekende leidende indicator is van het veiligheidsgedrag van werknemers (McGonagle et al., 2016, pp. 46-47). De toewijding van het management aan veiligheid is dus een specifiek en cruciaal onderdeel van het veiligheidsklimaat. Dit verwijst naar de perceptie van werknemers van de mate waarin hun managers veilig werken waarderen en ondersteunen, en toegewijd zijn aan de veiligheid van werknemers (McGonagle et al., 2016, pp. 46-47).

Bij de indicator management commitment gaat het om de perceptie van de werknemers over de toewijding van het management aan veiligheid.

### 3.2.3 Leiderschap

Leiderschap is het vermogen om groepen of individuen te beïnvloeden (Thuis & Stuive, 2011, p. 313). Safety leadership (veiligheidsleiderschap) is een veel gebruikte term binnen Heineken en kan worden omschreven als deelnemen in en onderhouden van het gedrag dat anderen helpt om veiligheidsdoelen te behalen. Een safety leader weet hoe hij/zij een team kan inspireren en kan aanmoedigen tot veilig gedrag (Van Dieren, 2021). Wu (2005) definieert veiligheidsleiderschap als: “het proces van interactie tussen leiders en volgers, waardoor leiders hun invloed op volgers konden uitoefenen om organisatorische veiligheidsdoelen te bereiken”.

Bij de indicator leiderschap gaat het om de perceptie van werknemers over de mate waarin zij worden aangemoedigd om veilig gedrag te vertonen.

### 3.2.4 Werkdruk

De FNV (z.d.) omschrijft werkdruk als volgt: “Te hoge werkdruk ontstaat als je langere tijd niet, of met moeite, binnen de beschikbare tijd kan voldoen aan de eisen die je gesteld worden”. Volgens Oerlemans et al. (2013) ontstaat werkdruk door een slechte balans tussen belastbaarheid en werkbelasting van de werknemer. Oah en Moon (2018) stellen dat de werkdruk en ongeval ervaringen van medewerkers, als individuele factoren, de risicoperceptie verhogen. Daarnaast stellen ze dat en toenemende werkdruk ertoe leidt dat werknemers op zoek gaan naar minder inspannende manieren om met veiligheid gerelateerde doelen om te gaan. Een hoge werkdruk zorgt dus voor minder veilige keuzes.

De indicator werkdruk focust op de perceptie van werknemers over de relatie tussen werkdruk en het maken van veilige keuzes.

### 3.2.5 Attitudes

Attitude wordt door Aronson, Wilson en Akert (2014) omschreven als de houding die men heeft ten opzichte van een object, oftewel een persoon, een voorwerp of een idee. In dit geval de houding die men heeft ten opzichte van veiligheid. Zoals eerder al te lezen, vatten Gadd en Collins (2002) veiligheidsklimaat op als begrip dat zichtbaar wordt in de attitudes en waarnemingen van leden van de organisatie.

De indicator attitudes gaat het om de perceptie van de werknemers over de houding die men heeft ten opzichte van veiligheid.

#### Drie levels

Zoals eerder te lezen moet er bij het meten van het veiligheidsklimaat onderscheid gemaakt worden tussen drie verschillende levels: organisatielevel, groepslevel en individueel level. In deze tabel ziet u welke indicatoren behoren tot welke levels.

<b>Organisatielevel</b>	Communicatie, Management commitment, Attitudes
<b>Groepslevel</b>	Communicatie, Leiderschap, Attitudes
<b>Individueel level</b>	Werkdruk, Attitudes

Tabel 1: Verdeling van de drie levels

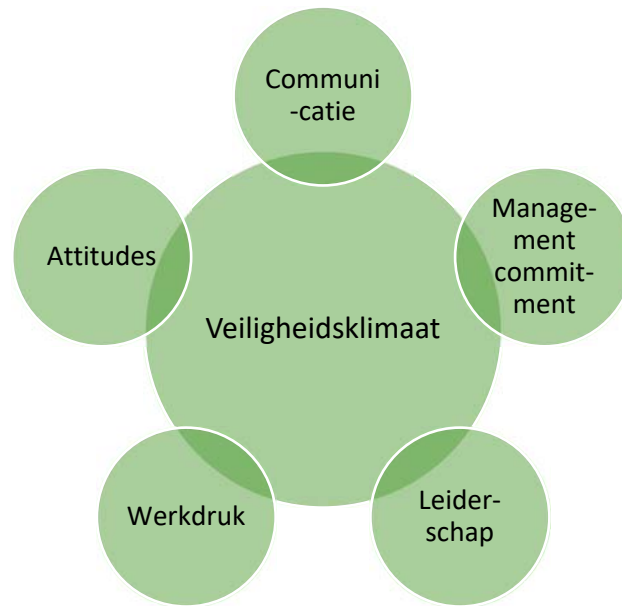
### 3.3 Meten/meetinstrument

Omdat er in dit onderzoek een meetinstrument ontworpen wordt, wordt er in dit hoofdstuk kort ingegaan op belangrijke aspecten waarmee rekening gehouden moet worden tijdens het ontwerpen van het eindproduct.

Een meetinstrument kan omschreven worden als een hulpmiddel om metingen of waarnemingen te doen, bijvoorbeeld thermometer of vragenlijst (*Encyclo, - Kennisbasis Statistiek, 2007*). Tijdens het literatuuronderzoek zijn er geen ander meetinstrumenten dan een vragenlijst gevonden. Daarnaast is ook het verzoek vanuit Heineken om een vragenlijst te ontwerpen. Daarom wordt er in dit onderzoek niet gekeken naar andere meetinstrumenten. De vragenlijst zal in de vorm van een enquête zijn; een onderzoek met behulp van een (beperkte) vragenlijst (Brinkman, 2014).

Het is belangrijk om tijdens dit onderzoek het verschijnsel onderzoeksmoeheid in gedachte te houden. Dit is het verschijnsel dat een groter wordend deel van 'het publiek' niet meer als proefpersoon of respondent wil fungeren; het gevolg van het vele enquêteren en het misbruik dat er soms van respondenten gemaakt wordt. (Brinkman, 2014).

### 3.4 Conceptueel model en deelvragen



Afbeelding 1: Conceptueel model

Het conceptueel model geeft veiligheidsklimaat (variabele) en haar vijf indicatoren, die in het theoretisch kader staan uitgewerkt, weer.

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag:

*“Welke indicatoren dragen bij aan het veiligheidsklimaat en hoe kunnen deze verwerkt worden in een meetinstrument dat aansluit bij de behoefte van de veiligheidsmanagers?”*

zullen eerst de volgende deelvragen worden beantwoord:

Deelvragen:

- In hoeverre speelt communicatie een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?
- In hoeverre speelt management commitment een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?
- In hoeverre speelt leiderschap een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?
- In hoeverre speelt werkdruk een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?
- In hoeverre speelt attitudes een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?



## 4 Onderzoeksmethode

In dit hoofdstuk komt de opzet van het onderzoek naar voren. Dit hoofdstuk geeft duidelijkheid over hoe dit onderzoek is uitgevoerd en welke stappen er zijn ondernomen om antwoord te geven op de hoofdvraag.

### 4.1 Kwalitatief onderzoek

Verhoeven (2018) omschrijft kwalitatief onderzoek als onderzoek met behulp van niet-cijfermatige gegevens, waarbij de gegevens worden verwerkt in alledaagse taal. In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van een kwalitatieve en inductieve benadering. Met inductief onderzoek wordt data verzameld en een theorie of model ontwikkeld naar aanleiding van de data-analyse (Saunders, Lewis & Thornhill, 2015, p. 311). Aan de hand van opgedane theoretische informatie zijn er semigestructureerde interviews gehouden met veiligheidsmanagers om de behoeften en ervaringen te achterhalen. Daarnaast zijn er semigestructureerde interviews gehouden met andere veiligheidsmanagers om de indicatoren te testen en rangschikken. Dit laatste om een wegging aan te brengen in de te onderscheiden indicatoren. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat er hierbij ruimte is om door te vragen. Bij een semigestructureerd heeft de onderzoeker vooraf vragen opgesteld. Deze mogen echter per interview afwijken door vragen weg te laten of toe te voegen. Ook kan de volgorde waarin de vragen gesteld worden variëren. (Saunders et al., 2015, p. 223).

Omdat er een vragenlijst wordt ontwikkeld kan dit onderzoek omschreven worden als een ontwerpgericht onderzoek.

### 4.2 Dataverzamelmethode

Allereerst heeft er een verdieping in de theorie plaatsgevonden om voor te bereiden op de vervolgstappen, daarna hebben er semigestructureerde interviews plaatsgevonden. Er is gekozen voor semigestructureerde interviews omdat er een aantal thema's en vragen zijn waar, in het belang van het onderzoek, antwoord op moest komen, maar er ook veel ruimte was voor de respondent om te vertellen over zijn/haar behoeften en ervaringen. De vragenlijst behorende bij het semigestructureerde behoefte-interview is te vinden in bijlage 1. Na het houden van de semigestructureerde interviews zijn er al bestaande vragenlijsten geanalyseerd aan de hand van de wetenschappelijke theorie en de behoefte van de veiligheidsmanagers. Hieruit zijn vijf indicatoren naar voren gekomen.

Er is overeenkomst tussen deze vastgestelde indicatoren en de Heineken climate survey geconstateerd. Om deze reden zijn de vragen uit de jaarlijks uitgevoerde Heineken climate survey beoordeeld op relevantie voor de indicatoren. Op basis hiervan zijn 14 van de 42 vragen gecategoriseerd onder de veiligheidsklimaat indicatoren (bijlage 2). Het doel hiervan is om te onderzoeken of binnen deze vragenlijst veiligheidsklimaat onbewust al gemeten wordt. Dit is getest door de veiligheidsmanager van de *operating company* in Hongarije. De Hongaarse veiligheidsmanager heeft deze veertien geselecteerde vragen geanalyseerd. Dit heeft ze gedaan door te kijken naar de resultaten van de Heineken climate survey van haar *operating company* op deze veertien specifieke vragen. Deze analyse is te zien in bijlage 3.

Daarna zijn deze indicatoren, in een tweede ronde van semigestructureerde interviews, getest bij acht veiligheidsmanagers (bijlage 4 en 7). De *operating company* in Engeland heeft een eigen meetinstrument om het veiligheidsklimaat te meten. Deze Engelse veiligheidsklimaat enquête is vergeleken met de vastgestelde indicatoren (bijlage 5). Om de vergelijking uit te breiden zijn daarna de data van de *operating company* in Engeland, van hun eerder uitgevoerde veiligheidsklimaat enquête in 2019, vergeleken met data van de veertien geselecteerde vragen van de Heineken climate

survey van 2019. Deze vergelijking heeft plaatsgevonden in een onlinegesprek met de veiligheidsmanager uit Engeland, omdat hij over deze vertrouwelijke data beschikt. Een samenvatting van dit gesprek is te lezen in bijlage 6.

### 4.3 Onderzoekspopulatie

De eerste ronde met interviews is gehouden met veiligheidsmanagers. Dit is een homogene groep, aangezien zij allemaal veiligheidsmanagers zijn van een *operating company* van Heineken en op belangrijke kenmerken overeenkomstige opvattingen hebben, echter zijn het wel allemaal *operating companies* uit verschillende landen en continenten. De respondenten zijn de negen leden van het "center of excellence", dit is een groep veiligheidsmanagers die zich graag extra inzetten voor het veiligheidsklimaat binnen hun *operating company* en daarom goed hun behoeftes en ervaringen kunnen delen. Er is gekozen voor deze groep omdat deze respondenten door hun actieve rol als lid van het center of excellence, instaat zijn om veel input te geven. De tweede ronde met interviews is wederom gehouden met veiligheidsmanagers. Ditmaal is er een selectie gemaakt van veiligheidsmanagers werkzaam in de grotere *operating companies*, uit zoveel mogelijk verschillende continenten, om zo divers mogelijk perspectieven te verkrijgen. Voor de interviews zijn twee respondenten uit Europa geselecteerd, twee uit Azië, twee uit Afrika en twee uit Amerika (Zuid- en Noord- Amerika). De selectie is samen met de opdrachtgever gedaan. Het doel van deze interviews was om de indicatoren te checken. Na acht interviews is saturatie opgetreden en daarom volstonden deze acht interviews.

### 4.4 Data-analyse

Aan de hand van de audio-opnames van de gevoerde interviews, zijn de interviews uitgewerkt. Het is voor het onderzoek niet nodig om stopwoordjes en haperingen uit te werken in de transcripten. Daarnaast zijn sommige delen van de interviews, die geen invloed hebben op de resultaten, weg gelaten. In sommige gevallen vertelde de geïnterviewde verhalen die afweken van het doel van het interview. Om te zorgen dat de belangrijke informatie naar voren komt zijn deze delen niet uitgewerkt. De meeste interviews, met een enkele uitzondering, zijn in het Engels gevoerd. Er is echter voor gekozen om de interviews in het Nederlands uit te werken. Dit maakt de betrouwbaarheid van de transcripten beperkter omdat er soms geen perfecte vertaling is vanuit het Engels naar het Nederlands. Het is echter prettig voor de consistentie van het onderzoek en het coderen om de Nederlandse taal aan te houden. Na het transcriberen zijn de transcripten geanalyseerd aan de hand van coderen. Het coderen is volledig handmatig uitgevoerd. Het open coderen is schriftelijk gedaan, hierbij zijn delen van de transcripten gemarkeerd en zijn er codes bij geschreven. Het axiaal coderen is digitaal gedaan, hier zijn de codes samengevoegd en schematisch weergegeven (bijlage 8).

### 4.5 Variabelen en indicatoren

In dit onderzoek is er één variabele: veiligheidsklimaat. Zoals in het theoretisch kader te lezen is, zijn er vijf indicatoren van veiligheidsklimaat: communicatie, management commitment, leiderschap, werkdruk en attitudes.

### 4.6 Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid heeft te maken met de mate waarin de dataverzamelingstechnieken en analyseprocedures tot consistente bevindingen leiden (Saunders et al., 2015, p. 174). De betrouwbaarheid van dit onderzoek stellen we vast met behulp van de drie vragen van Easterby-smith, Thorpe, Jackson en Lowe (2008). Deze vragen zijn te vinden in bijlage 9. De negen respondenten van het center of excellence zijn allemaal actief bezig met veiligheidsklimaat en hebben daar een duidelijke eigen visie op. Daarom wordt ervan uit gegaan dat de metingen bij andere gelegenheden dezelfde resultaten zou opleveren. Het zijn echter wel persoonlijke behoeftes en ervaringen die kunnen veranderen met tijd. Het zou dus zo kunnen zijn dat de behoefte over een jaar ergens anders ligt.

Vanuit de literatuur worden verschillende conclusies getrokken over welke indicatoren veiligheidsklimaat meetbaar maken. Wel zijn alle andere waarnemers het eens over het feit dat het van belang is om veiligheidsklimaat te meten en dat de juiste manier om dat te doen een vragenlijst is. Er worden dus gelijksoortige waarnemingen gedaan, maar er is nog geen eenduidige maatstaaf. Verder is de manier waarop de ruwe data geïnterpreteerd wordt transparant.

Wat betreft de validiteit van het onderzoek is het moeilijk om met volledige zekerheid te zeggen dat de vijf gekozen indicatoren veiligheidsklimaat meten. De indicatoren zijn op basis van de literatuur gekozen en tevens goedgekeurd door de opdrachtgever van dit onderzoek. Eveneens is de convergente validiteit gewaarborgd doormiddel van het vergelijken van de data van de UK safety climate survey (bijlage 6). De convergente validiteit gaat over de mate waarin metingen van hetzelfde construct dezelfde resultaten geven (Van Burg, 2011, p. 9). Als laatste is het van belang deze indicatoren te toetsen bij de veiligheidsmanagers, dit is gedaan aan de hand van interviews.

## 5 Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de interviews van het onderzoek weergegeven. De interviews zijn gehouden met acht respondenten. Zes van hen waren in staat om de indicatoren te ranken, het is twee respondenten niet gelukt om tot een inhoudelijke ranking te komen. Vandaar dat het bij het ranken om zes respondenten gaat. Het ranken van de indicatoren gaat van 1 (belangrijkste), naar 5 (minst belangrijk). Een overzicht van de ranking is weergegeven in bijlage 10.

### 5.1 Communicatie

Drie respondenten hebben communicatie als belangrijk onderdeel van veiligheidsklimaat omschreven en twee keer als een grote indicator/een indicator met veel invloed. Een respondent geeft aan dat heldere communicatie belangrijk is: *“Heldere communicatie is belangrijk. Medewerkers durven vaak niet naar voren te komen met problemen, ze praten niet”*. Een andere respondent benoemt dat communicatie gestimuleerd moet worden, dit sluit aan bij voorgaande uitspraak. Ook wordt benoemd dat vooral een slechte communicatie veel negatieve effecten heeft: *“Communicatie is altijd belangrijk en kan een grote invloed hebben. Vooral een slechte communicatie kan veel negatieve effecten hebben”*. Ook een andere respondent geeft te kennen dat communicatie nodig is voor een goed veiligheidsklimaat: ***“Communication is nodig, zonder communicatie gaat alles mis”***. Drie respondenten hebben communicatie op de derde plaats gerankt, de andere drie respondenten hebben communicatie op de vierde plaats gerankt. Communicatie is geen leidende indicator, maar heldere communicatie wordt door de respondenten wel degelijk gezien als onmisbaar.

### 5.2 Management commitment

Management commitment is tijdens de interviews vijf keer als belangrijk omschreven. *“Vanuit mijn ervaring en observatie is het heel erg belangrijk dat het management zich inzet voor veiligheid.”* Ook een andere respondent benadrukt het belang van de steun van het management: ***“Mensen moeten het gevoel hebben dat het management echt veilige keuzes maakt, dat geeft heel veel steun”***. Daarnaast omschrijft een respondent management commitment als fundamenteel. Ook wordt er aangegeven dat het management het goede voorbeeld moet geven: *“Als het management niet het goede voorbeeld geeft, dan kan je de rest ook evengoed laten.”* Er wordt vier keer benoemd dat er overlap zit tussen leiderschap en management commitment. *“Wat is het verschil tussen leiderschap en management commitment? Ik vind het erg op elkaar lijken”*. Toch wordt management commitment als een van de meest leidende indicatoren gezien. Management commitment wordt vijf keer als nummer 1 of 2 geklasseerd.

### 5.3 Leiderschap

Leiderschap wordt door de respondenten acht keer omschreven als belangrijk en tweemaal als grote indicator. Een respondent geeft aan: *“Ik zie het dat sommige van deze indicatoren onderdeel zijn van andere, grotere, indicatoren. Daarom vind ik leiderschap zo belangrijk, omdat communicatie een onderdeel van leiderschap is en management commitment ook. En workload kan worden beïnvloed door leiderschap.”* Daarnaast wordt er ook twee keer gesproken over dat leiders rolmodellen moeten zijn op het gebied van veiligheid. Tevens, benoemt een respondent dat leiders moeten zorgen voor actie: *“Het is belangrijk dat ze zorgen voor actie, van praten naar acties”*. Ook wordt leiderschap als fundamenteel voor veiligheidsklimaat omschreven en zegt een respondent: ***“Voor mij begint het veiligheidsklimaat bij leiderschap.”*** Verder wordt leiderschap vijf keer geplaatst op nummer een, of op een gedeelde eerste plaats samen met management commitment. Daarnaast wordt leiderschap een keer op nummer twee geplaatst.

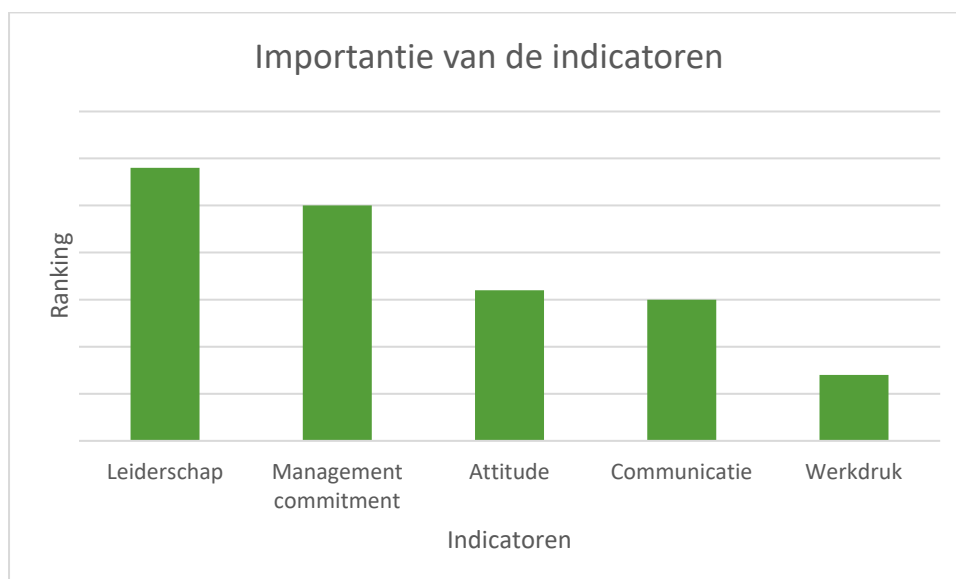
## 5.4 Werkdruk

Werkdruk wordt drie keer omschreven als belangrijk. Ook wordt werkdruk omschreven als subjectief: *“Workload is heel subjectief. Van wat ik zie, is dit een erg individueel ding. Sommige mensen zijn al snel erg druk.”* Ook wordt er twee keer de vraag gesteld of werkdruk wel iets zegt over het veiligheidsklimaat: *“ik weet niet of workload veel zegt over veiligheidsklimaat. Ik denk niet dat een hoge workload en een slecht veiligheidsklimaat met elkaar te maken hoeven te hebben”*. Twee respondenten geven aan dat werkdruk specifiek is. Ook geven twee respondenten aan werkdruk geen goede indicator te vinden omdat daar het verkeerde signaal mee wordt afgegeven: *“Als we werkdruk daar neerzetten dan erkennen we dat als je een hoge werkdruk hebt, je minder veilig kan werken. Maar veiligheid heeft geen speciale tijd nodig, veiligheid moet gewoon onderdeel van het werk zijn.”* Twee respondenten geven aan dat werkdruk meer met mentale gezondheid te maken heeft en daardoor beter in het kopje *“health”* past en niet bij *“safety”*. Vijf respondenten plaatsen werkdruk op de laatste plaats, nummer vijf. Een respondent plaatst werkdruk op de vierde plaats. De twee respondenten die de indicatoren niet hebben gerankt waren beiden positief over de indicator werkdruk.

## 5.5 Attitudes

Attitude wordt door de respondenten twee keer als interessant omschreven. *“Attitude is ook interessant, dat vind ik erg goed bij klimaat passen.”* Ook wordt tweemaal benoemd dat attitude veel over het klimaat zegt. *“Verder zegt attitude denk ik erg veel over het klimaat, hoe ervaren mensen iets?”* Daarnaast wordt het een keer groot en belangrijk genoemd. Een respondent geeft aan dat participatie een belangrijk thema is binnen veiligheidsklimaat en dat dat goed gekoppeld kan worden aan attitude. *“Ik vind participatie ook een heel belangrijk onderwerp binnen veiligheidsklimaat en ik denk dat dat ook goed bij attitudes past.”* De meeste respondenten uiten zich positief over de indicator attitude, de respondenten afkomstig uit Azië (Vietnam en Maleisië) geven op deze indicator echter geen positieve reactie en onderscheiden zich hiermee van de andere respondenten. Attitude wordt door de respondenten zeer verschillend gerankt. Zowel een keer op nummer twee, als op nummer vier en vijf. Verder wordt attitude driemaal op de derde plaats gerankt.

Onderstaand is een visuele weergave van de ranking van de indicatoren zichtbaar. Hoe hoger de indicatoren geplaatst zijn door de respondenten, hoe belangrijker ze de indicatoren vinden. Het staafdiagram is de gemiddelde importantie van de indicatoren, geordend door zes van de acht geïnterviewde veiligheidsmanagers.



Grafiek 1: Ranking van de indicatoren

## 5.6 Overige resultaten

De veertien geselecteerde vragen uit de Heineken climate survey, worden door de respondenten drie keer omschreven als een goed begin/startpunt om het veiligheidsklimaat te meten. Daarnaast wordt ook benoemd dat het goed is om gebruiken te maken van een bestaande survey, in plaats van een nieuwe te starten. **“Het is een goed startpunt, in safety is het belangrijk om te bewegen en om de eerste stap te maken. Het is belangrijk dat het makkelijk en comfortabel is.”** Verder wordt het meten conform de veertien Heineken climate surveyvragen gezien als een mooie manier om het veiligheidsklimaat te meten. Een respondent geeft aan dat het goed is om veiligheid niet van andere onderwerpen te scheiden. *“Ik prefereer het om de veiligheidsonderwerpen niet los te benaderen van de andere business onderwerpen, maar om het juist allemaal samen te benaderen.”* Ook spreekt een respondent twijfel uit of de veertien vragen het veiligheidsklimaat wel goed genoeg meten: *“Ik weet niet of dit genoeg is, of we genoeg hebben aan deze veertien vragen”*. Bovendien wordt er benoemd dat er twijfel is of er bij het beantwoorden van de Heineken climate survey wel aan veiligheid gedacht wordt: *“Ik denk dat mensen bij het beantwoorden van deze vragen niet denken aan safety”*.

De indicatoren als geheel worden omschreven als: *“goede pijlers”* en *“de juiste vijf aspecten en de belangrijkste onderdelen van veiligheidsklimaat”*. Er zijn daarnaast verschillende respondenten die een voor hun missende indicator hebben genoemd. Geen hiervan is vaker dan een keer geopperd. De volgende aanvullende indicatoren zijn voorgesteld: ownership, perceptie van veiligheid, perceptie van werkomstandigheden, participatie, samenwerken, delen en leren, rolmodel, veiligheidshulpmiddelen en level van risico perceptie. Er wordt wel een verband gezien tussen de meer praktische onderwerpen; werkomstandigheden en veiligheidshulpmiddelen. Deze meer praktische onderwerpen werden geopperd door de twee respondenten werkzaam in Zuid-Amerika. Daarnaast gaf ook de expert uit Engeland aan de thema's procedures en de beschikbaarheid van middelen en apparatuur te missen.

De eerste stappen van dit onderzoek waren de verkennende gesprekken met tien veiligheidsmanagers. Deze gesprekken gingen voornamelijk over de behoeftes en ervaringen van deze managers. Hieruit zijn een aantal dingen naar voren gekomen. Meerdere veiligheidsmanagers geven aan dat het bevorderen van de veiligheid op de strategische agenda staat en dat er in elke vergadering minstens een keer *“safety first”* gezegd wordt.

En een aantal respondenten geeft aan dat de grootste vooruitgang op het gebied van veiligheidsklimaat begint met het middenmanagement.

Tijdens de verkennende gesprekken geven meerdere respondenten aan dat ze graag een meetinstrument willen hebben om hun veiligheidsklimaat te meten. Daarnaast geven alle respondenten aan dat het veiligheidsklimaat het beste gemeten kan worden door middel van een vragenlijst. Zeven respondenten geven aan dat het meetinstrument het beste kan worden verstuurd door het hoofdkantoor met steun van de *operating companies*. Een van de argumenten hiervoor is dat het management van de *operating companies* het meetinstrument beter zal ondersteunen, wanneer deze vanuit het hoofdkantoor komt. **“Het Heineken hoofdkantoor moet de vragenlijst verspreiden, omdat zij meer invloed hebben. Mensen nemen het serieuzer wanneer het vanuit het hoofdkantoor komt.”**

Daarnaast wordt er tijdens de verkennende gesprekken benoemd dat er vanwege de cultuurverschillen geen eenduidige conclusies getrokken kunnen worden uit de vragenlijst. *“We hebben te maken met verschillende culturen en de doelen kunnen niet overal hetzelfde zijn. Dus we moeten het meten, maar we kunnen er geen waardeoordeel aan hangen”*. Tijdens de tweede ronde interviews geeft ook een respondent aan, dat het belangrijk is om de cultuurverschillen in acht te nemen. *“Sommige dingen zijn wel acceptabel in landen in het zuidoosten en niet in westerse landen.”*

Zoals in het methodehoofdstuk benoemd is, heeft er een vergelijking plaatsgevonden tussen de veertien geselecteerde vragen van de Heineken climate survey en een Engels veiligheidsklimaat survey. Tijdens het vergelijken van de Engelse data met de Engelse expert kwam een aantal punten naar voren. Allereerst is het concreet vergelijken ingewikkeld omdat de vragen niet hetzelfde zijn, daarom zijn er bij elke vraag (van de veertien vragen) steeds de best passende vraag van de UK-survey uitgekozen om te vergelijken. Daarnaast werd inzichtelijk dat veel resultaten overeenkwamen. Zo waren bij de vergelijking de verschillen in resultaten kleiner dan tien procent, van de 100 procent. Een gespreksverslag hiervan is te lezen in bijlage 6

## 6 Conclusie

In dit hoofdstuk wordt eerst antwoord gegeven op de deelvragen om vervolgens de hoofdvraag te kunnen beantwoorden, daarnaast worden er ook nog aanvullende conclusies getrokken. De conclusies worden getrokken op basis van de resultaten.

### 6.1 Deelvragen

#### 6.1.1 In hoeverre speelt communicatie een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?

Geen van de respondenten heeft zich negatief geuit over communicatie als indicator van het veiligheidsklimaat. Communicatie wordt echter ook niet beoordeeld als een van de belangrijkste indicatoren. Communicatie wordt gezien als noodzakelijk, maar niet als meest toonaangevende indicator. Slechte communicatie kan zorgen voor problemen. Zoals Alsamadani et al. (2013) al stelde verbetert open communicatie over veiligheid op alle levels van de organisatie het veiligheidssucces. Communicatie draagt bij aan het meten van het veiligheidsklimaat. Om deze reden wordt ervoor gekozen om communicatie een onderdeel te laten zijn van het in dit onderzoek ontwikkelde meetinstrument. De vragen die vanuit de Heineken climate survey geselecteerd zijn aan de hand van de indicator communicatie, worden daarom onderdeel van het meetinstrument.

#### 6.1.2 In hoeverre speelt management commitment een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?

Management commitment wordt door de respondenten als zeer belangrijk gezien: zij vinden het een fundamenteel onderdeel van het veiligheidsklimaat. De toewijding van het management aan veiligheid is ook volgens McGonagle et al. (2016, pp. 46-47) een specifiek en cruciaal onderdeel van het veiligheidsklimaat. De uitgesproken onvrede van een aantal veiligheidsmanagers over de toewijding van het middelmanagement aan veiligheid benadrukt ook het belang van het meten van management commitment. Wanneer deze onvrede breder gedragen wordt, zal dit naar voren komen in de resultaten van het meetinstrument en de analyses die de *operating companies* daarover gaan maken. Vanwege de grote rol die management commitment speelt binnen het veiligheidsklimaat is management commitment onderdeel van het meetinstrument geworden om het veiligheidsklimaat binnen de *operating companies* van Heineken te meten. Ook de vragen die vanuit de Heineken climate survey geselecteerd zijn aan de hand van de indicator management commitment, worden daarom onderdeel van het meetinstrument.

#### 6.1.3 In hoeverre speelt leiderschap een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?

Leiderschap is volgens de respondenten een grote en de belangrijkste indicator van het veiligheidsklimaat. Bij leiderschap speelt het aanmoedigen van veilig gedrag een grote rol. Het hebben van een rolmodel en het aanmoedigen van ownership en participatie is belangrijk voor een goed veiligheidsklimaat. Ook Guldenmund, Arts, Caubo & Wielaard (2015) stellen dat leidinggevenden functioneren als rolmodel. Naarmate de hiërarchische afstand tussen de werknemer en de leidinggevende vergroot, neemt de invloed van de leidinggevende als rolmodel af omdat de werknemer zich niet meer met de leidinggevende kan identificeren. Het hebben van een rolmodel is dus erg belangrijk en er wordt geadviseerd om de hiërarchische afstand klein te houden tussen de leidinggevende en de werknemer. Leiderschap is als belangrijkste indicator een onmisbaar onderdeel van het ontworpen meetinstrument om het veiligheidsklimaat te meten. De vragen die vanuit de Heineken climate survey aan de hand van de indicator leiderschap geselecteerd zijn, worden daarom ook onderdeel van het meetinstrument.



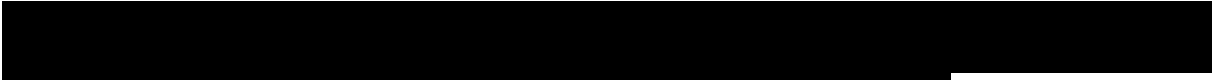
#### 6.1.4 In hoeverre speelt werkdruk een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?

Werkdruk is de indicator die het meeste in twijfel werd getrokken door de respondenten als het gaat om de rol die de indicator speelt in het meten van het veiligheidsklimaat. Deze indicator wordt omschreven als te specifiek en subjectief. Werkdruk heeft volgens sommige respondenten een grotere connectie met mentale gezondheid, dan met veiligheid. Werkdruk wordt beoordeeld als de minst belangrijke indicator. Dit is in strijd met verschillende theorieën. Zo stellen Oah en Moon (2018) dat een toenemende werkdruk ertoe leidt dat werknemers op zoek gaan naar minder inspannende manieren om met veiligheid gerelateerde doelen om te gaan. De discrepantie tussen de theorie en de praktijk zorgt voor verwarring. De reactie van een respondent dat er met werkdruk als indicator van het veiligheidsklimaat “een verkeerd signaal afgegeven wordt” aan de werknemers, is interessant. Evenals de verschillende reacties dat sommige werknemers “het al erg snel druk hebben” en dat werkdruk meer met het thema gezondheid te maken heeft. Uit de reacties van de respondenten kan voorzichtig geconcludeerd worden dat het moeilijk is om te accepteren dat een te hoge werkdruk wellicht negatieve gevolgen heeft op het veiligheidsklimaat. Het staat namelijk lijnrecht tegenover het idee dat veilig werken geen extra tijd kost. Deze conclusie wordt door de onderzoeker deels ingevuld en is dan ook niet volledig gegrond. Omdat meerdere veiligheidsmanagers werkdruk geen onderdeel van het veiligheidsklimaat vinden, wordt ervoor gekozen om deze indicator geen onderdeel te laten zijn van het ontworpen meetinstrument. De vragen die vanuit de Heineken climate survey geselecteerd zijn aan de hand van alleen de indicator werkdruk, worden daarom geen onderdeel van het meetinstrument.

#### 6.1.5 In hoeverre speelt attitude een rol in het meten van het veiligheidsklimaat in de beleving van de veiligheidsmanagers?

Attitude wordt gezien als een belangrijk onderdeel van veiligheidsklimaat. Conform het perspectief van vrijwel alle respondenten zijn klimaat en attitude sterk aan elkaar gelieerd. Veiligheidsklimaat wordt ook volgens Gadd en Collins (2002) zichtbaar in de attitudes en waarnemingen van leden van de organisatie. Oftewel, attitude heeft een grote voorspellende waarde in het meten van het veiligheidsklimaat. Om deze reden wordt ervoor gekozen om attitude een onderdeel te laten zijn van het in dit onderzoek ontwikkelde meetinstrument. De vragen die vanuit de Heineken climate survey geselecteerd zijn aan de hand van de indicator attitude worden daarom onderdeel van het meetinstrument.

### 6.2 Aanvullende conclusies

 De voorkeur om het meetinstrument vanuit het hoofdkantoor te initiëren en versturen, omdat het dan serieuzer zou worden opgepakt, sluit hierbij aan. De veiligheidsmanagers hebben de steun van het hoofdkantoor nodig om aandacht te krijgen voor de veiligheidskwesties binnen hun *operating company*, zoals in dit geval het meten van het veiligheidsklimaat.

De behoefte bestaat om geen waardeoordeel te hangen aan de resultaten die de verschillende *operating companies* ophalen vanuit de vragenlijst. Dit betekent dat er de behoefte is om geen wereldwijd doel te stellen als het gaat om de uitkomsten van het meetinstrument. Dit sluit aan bij het in acht nemen van de cultuurverschillen en het doel om iedere *operating company* haar eigen resultaten te laten analyseren, om daar vervolgens haar eigen conclusies uit te trekken.

Er zijn twee resultaten te koppelen aan cultuur. Deze resultaten gaan allereerst om de meer praktische indicatoren die zijn geopperd door de twee Zuid-Amerikaanse respondenten. Het tweede resultaat gaat om de minder positieve houding tegenover de indicator attitude door de twee Aziatische respondenten. Hier is echter geen conclusie aan te verbinden omdat dit in beide gevallen maar om twee respondenten gaat. De mogelijkheid dat deze resultaten toeval zijn, is te groot. Binnen de context van dit onderzoek is dit niet verder onderzocht.

### 6.3 Hoofdvraag

Welke indicatoren dragen bij aan het veiligheidsklimaat en hoe kunnen deze verwerkt worden in een meetinstrument dat aansluit bij de behoefte van de veiligheidsmanagers?

De indicatoren leiderschap en management commitment dragen bij aan het veiligheidsklimaat. Ze zouden ook samengevoegd kunnen worden. Om de nadruk te leggen op het belang van het aanmoedigen van veilig gedrag en het belang van toewijding van het management aan veiligheid, wordt ervoor gekozen om deze twee indicatoren apart van elkaar te houden. Dit betekent dat wanneer er goed leiderschap plaatsvindt, dit positieve effecten heeft op het veiligheidsklimaat. Andersom betekent dit dat als er sprake is van slecht leiderschap, dit negatieve gevolgen heeft voor het veiligheidsklimaat. Ook attitude en communicatie dragen bij aan het veiligheidsklimaat, deze hebben een iets kleinere rol dan de eerdergenoemde indicatoren maar worden als onmisbaar onderdeel van het veiligheidsklimaat gezien. Wanneer er wordt gesproken over het bijdragen aan het veiligheidsklimaat, kan dit zowel in positieve als negatieve zin. Werkdruk draagt weinig bij aan het veiligheidsklimaat en wordt ook niet als een fundamentele indicator gezien.

Er is geen indicator van veiligheidsklimaat die volgens meerdere veiligheidsmanagers toegevoegd zou moeten worden aan het meetinstrument. De meningen van de respondenten over welke indicator zou bijdragen aan het meten van het veiligheidsklimaat waren verdeeld. Onderwerpen die wel vaker genoemd werden, waren gefocust op procedures, werkomstandigheden en veiligheidshulpmiddelen. Gekoppeld aan het veiligheidsklimaat zou dat gaan om de perceptie die werknemers hebben in relatie tot de veiligheidsprocedures, de werkomstandigheden en de beschikbare veiligheidshulpmiddelen. Een combinatie van deze onderwerpen, zou een goede toevoeging zijn aan de indicatoren. Volgens Guldenmund (2010) hangt veiligheidsklimaat ook samen met attitudes zoals hardware (o.a. materiaal en omgeving) en software (o.a. procedures en training). Ook Glendon & Litherland (2001) benoemen adequaatheid van procedures en persoonlijke beschermende uitrusting als factoren van veiligheidsklimaat. Het toevoegen van een overkoepelende indicator gericht op deze meer praktische onderwerpen, zou een goede toevoeging zijn bij het meten van het veiligheidsklimaat. Aan de geselecteerde vragen zijn na het verwerken van de resultaten twee vragen vanuit de Heineken Climate Survey toegevoegd. Deze vragen zijn gericht op de meer praktische onderwerpen. Een vraag, die alleen gekoppeld is aan de indicator werkdruk, wordt verwijderd uit de lijst. Dit zorgt ervoor dat er niet veertien, maar vijftien vragen zijn geselecteerd.

De vijftien geselecteerde vragen van de Heineken climate survey vormen een goede basis om inzicht te krijgen in het veiligheidsklimaat. De Heineken climate survey is ontwikkeld voor Heineken wereldwijd. Bij de ontwikkeling hiervan is er rekening gehouden met de cultuurverschillen tussen de *operating companies* en de landen waarin ze zich bevinden. Dat geldt dientengevolge ook voor de vijftien geselecteerde vragen. Het ontworpen meetinstrument sluit aan bij de behoefte van het merendeel van de veiligheidsmanagers om de al bestaande data en middelen te gebruiken. Dat er geen nieuwe survey is ontworpen om het veiligheidsklimaat te meten, draagt bij aan het doel om onderzoeksmoeheid te voorkomen. Dit meetinstrument is echter slechts een eerste stap in het meten van het veiligheidsklimaat. Het voordeel is dat het laagdrempelig en toegankelijk is en snel een inzicht geeft in het veiligheidsklimaat. Het nadeel van dit meetinstrument is dat het veiligheidsklimaat nog grondiger gemeten kan worden met een uitgebreidere survey, waarbij de vragen specifiek

geformuleerd zijn om het veiligheidsklimaat te meten. De opdrachtgever heeft aangegeven graag een thermometer te willen die een inzicht geeft in het veiligheidsklimaat. Het meetinstrument voldoet hieraan.

## 7 Aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen als resultaat van het onderzoek gepresenteerd. De aanbevelingen zijn onderverdeeld in aanbevelingen voor het eerste halfjaar, het tweede halfjaar en aanbevelingen voor eventueel vervolgonderzoek.

### Het meetinstrument

Op basis van dit onderzoek wordt geadviseerd om een laagdrempelige manier van het meten van het veiligheidsklimaat aan te bieden aan de veiligheidsmanagers van alle *operating companies* van Heineken. Dit kan gerealiseerd worden door middel van het gebruik maken van de Heineken climate survey. Onderstaande tabel geeft het meetinstrument weer. Hierin staan de vragen weergegeven die aan de hand van de indicatoren geselecteerd zijn uit de al bestaande Heineken climate survey. De enquête heeft een 5-punts Likertschaal, waarbij de antwoordmogelijkheden bestaan uit: strongly disagree, disagree, neutral, agree en strongly agree. De indicatoren zijn hier niet zichtbaar omdat die eventueel voor verwarring kunnen zorgen en vooral de geselecteerde vragen interessant zijn voor de veiligheidsmanagers. Deze vijftien vragen meten het veiligheidsklimaat.

Nr.	Question
6	I have the training to do my job effectively
7	I have the resources (tools, systems, conditions, etc.) to do my job effectively
13	I trust and have confidence in the Management Team of [OpCo Name].
15	The Management Team of [OpCo Name] acts as a team
16	The Management Team of [OpCo Name] inspires me to perform my job the best way I can.
17	I have trust and confidence in my direct manager.
18	I feel free to give feedback to my direct manager.
19	My direct manager provides clear and regular feedback on my performance.
25	My team has open and honest communication
30	Where I work, calculated risk taking is encouraged.
31	Our employees are open in acknowledging and learning from past mistakes.
34	My direct manager recognizes my accomplishments.
37	Management cares about my health and safety at work. → Management always acts quickly over health and safety concerns
38	I feel comfortable to report a safety issue. → I act when I see a safety risk
39	The stress levels at work are manageable.

Tabel 2: Het meetinstrument: de vijftien geselecteerde vragen van de Heineken climate survey

### Aanbevelingen eerste half jaar

De veiligheidsmanagers kunnen via hun HR-manager, die toegang heeft tot de resultaten van de Heineken climate survey, deze data opvragen en zelf (of in samenwerking met hun HR-manager) de data analyseren. Een voorbeeld van het analyseren van de data is te vinden in bijlage 3. Na het inzichtelijk krijgen van de data, kan de data geïnterpreteerd worden. Dit kunnen de veiligheidsmanagers doen door te kijken op welke van de vijftien vragen zij als *operating company* hoog scoren en op welke zij laag scoren. Er kan aan de hand van de score besloten worden op welke onderdelen er vooruitgang te boeken valt. Wanneer er op vraag dertien en vijftien laag gescoord wordt, beide betrekking hebbende tot het managementteam van de *operating company*, kan besloten worden om het management commitment te verbeteren. Welke stappen ze daarvoor ondernemen is aan de *operating companies* zelf en is geen onderdeel van dit onderzoek. Ook kunnen de

veiligheidsmanagers aan de hand van de uitkomsten nieuwe doelen stellen voor het jaar daarop. Ook hier geldt dat de gestelde doelen door iedere *operating company* zelf mogen worden gekozen.

Er wordt aan het Global Safety team geadviseerd om een e-mail te sturen naar alle veiligheidsmanagers (deze mail is te vinden in bijlage 11). In deze e-mail is een uitleg te vinden over het meten van het veiligheidsklimaat. Daarnaast wordt in de e-mail ook het meetinstrument meegestuurd. Deze e-mail kan het beste een aantal (2 à 3) maanden nadat de Heineken climate survey van 2021 verzonden is, verstuurd worden. De data van de vijftien geselecteerde vragen uit de Heineken climate survey is dan nog nieuw, maar er is ook genoeg tijd voor de *operating companies* om eerst de algemene data te interpreteren. De veiligheidsmanagers kunnen de analyse doen wanneer ze willen. De rol van het Global Safety team is gelegen in het verzenden van de e-mail. Daarnaast kan het Global Safety team de *operating companies* adviseren om de analyse uit te voeren.

### Aanbevelingen tweede half jaar

Nadat de e-mail verzonden is en de eerste veiligheidsmanagers de analyse hebben uitgevoerd, wordt er geadviseerd om te achterhalen wat de analyse en de interpretatie daarvan, de veiligheidsmanagers heeft opgeleverd. Dit kan worden gedaan door het Global Safety team, op een laagdrempelige manier. Bijvoorbeeld door ernaar te vragen tijdens de *'Quarterly safety call'* waarbij elk kwartaal alle veiligheidsmanagers bijeenkomen, samen met het Global Safety team. Ook kan er door de voorzitter van het Center of Excellence in *safety leadership* naar de ervaringen van de leden gevraagd worden. Het achterhalen van de ervaringen met het meetinstrument wordt geadviseerd omdat dit inzicht geeft in de bruikbaarheid en de toegevoegde waarde van het meetinstrument. Er wordt verwacht dat dit meetinstrument de komende jaren gebruikt kan worden. Het kan zijn dat er een aanpassing gedaan moet worden wanneer er ofwel iets veranderd in de Heineken climate survey, ofwel wanneer er een verandering plaatsvindt op het gebied van veiligheidsklimaat. Zoals een veranderde perceptie of een nieuw onderzoeken met nieuwe inzichten. Wanneer dit het geval is, zou een nieuwe (afstudeer) stagiaire het meetinstrument kunnen aanpassen of iets nieuws kunnen ontwerpen.

### Eventueel vervolgonderzoek

Zoals hierboven benoemd, zou er wanneer er voortschrijdende inzichten zijn op het gebied van veiligheidsklimaat, een nieuw onderzoek kunnen plaatsvinden naar hoe het meetinstrument kan worden bijgesteld, conform de nieuwe inzichten. Het is ook mogelijk dat het meetinstrument dan niet meer passend is en dat er een nieuw instrument ontworpen moet worden. Ten tweede zou een vervolgonderzoek naar de nieuwe voorgestelde indicatoren, met name een combinatie van de veiligheidsprocedures, de werkomstandigheden en de veiligheidshulpmiddelen, interessant kunnen zijn. Een derde mogelijkheid voor een vervolgonderzoek zou gericht kunnen zijn op de volgende stap in het meten van het veiligheidsklimaat. Zoals eerder is benoemd wordt dit meetinstrument gezien als een goed startpunt voor het meten van het veiligheidsklimaat. Een vervolgonderzoek gericht op de volgende stap in dit proces zou veel kunnen toevoegen. Bijvoorbeeld door alternatieve vragenlijsten te beoordelen op basis van de indicatoren uit dit onderzoek, om zodoende een meer omvangrijk en completer meetinstrument te construeren. Ten vierde, zou er een vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden naar de rol van werkdruk binnen het meten van het veiligheidsklimaat. Binnen dit onderzoek is er voor gekozen om gehoor te geven aan de veiligheidsmanagers en werkdruk te verwijderen uit het meetinstrument. Een potentieel vervolgonderzoek zou uit kunnen wijzen of werkdruk wel degelijk van toegevoegde waarde is voor het meten van veiligheidsklimaat en of de veiligheidsmanagers in dezen eventueel vooringenomen zijn. Zoals in de conclusie wordt aangehaald, lijkt de houding van de managers jegens werkdruk gestoeld op het idee dat veiligheid geen extra tijd hoeft te kosten. Dit staat lijnrecht tegenover de selectie van werkdruk als indicator voor veiligheidsklimaat. Een dergelijk onderzoek zou het thema werkdruk verder kunnen uitdiepen.

Als laatste zou er een vervolgonderzoek kunnen plaatsvinden naar de verschillende opvatting over het veiligheidsklimaat binnen diverse culturen. In dit onderzoek was het aantal respondenten te klein om hier uitspraken over te doen. Het zou eventueel interessant kunnen zijn voor een grootschaliger vervolgonderzoek.

## 8 Discussie

In dit hoofdstuk wordt kritisch teruggeblikt op het onderzoek. Zowel op de gebruikte theorieën, de dataverzameling, de bruikbaarheid van de aanbevelingen, de betrouwbaarheid en validiteit, als op het uitvoeren van ontwerp gericht onderzoek.

### 8.1 Gebruikte theorieën

Na het doen van een uitgebreid theoretisch onderzoek, bleef het lastig om de indicatoren vast te stellen. Om het onderzoek te kunnen voortzetten was het noodzakelijk een keuze te maken met betrekking tot de gehanteerde indicatoren, derhalve is ervoor gekozen om vijf indicatoren verder te onderzoeken. Deze keuze is gebaseerd op hoe vaak de indicatoren terugkwamen in andere onderzoeken of vragenlijsten. Hierbij is de betrouwbaarheid, grootte en het aantal keer dat de onderzoeken geciteerd zijn meegenomen. Deze manier van indicatoren kiezen is niet volledig valide. Er hadden op basis van een andere selectiemethode ook net andere indicatoren uit kunnen komen. Uit het theoretisch onderzoek kwam dat onderzoekers en waarnemers veel verschillende indicatoren van het veiligheidsklimaat benoemen. Dat hier geen eenduidige opvatting over is, werd ook bevestigd tijdens de interviews. Veel respondenten stelden nog een extra indicator voor, deze indicatoren verschilden veel van elkaar. Veiligheidsklimaat had nog geen vastgestelde indicatoren en daarbij ook nog geen gevalideerde vragenlijst.

### 8.2 Dataverzameling

Wat betreft de dataverzameling heeft het afnemen van de interviews in het Engels er wellicht voor gezorgd dat er minder informatie uit het interview gehaald kon worden, dan wanneer de interviews in de moedertaal van de onderzoeker gehouden waren. Wanneer de interviews in de moedertaal zouden plaatsvinden zou er makkelijker diepgang in de gesprekken kunnen komen. Ook vonden de interviews plaats met managers over de hele wereld. Het niveau van Engels en het accent waarmee de respondenten spraken, varieerden enorm. Ook dit heeft ervoor gezorgd dat er tijdens de interviews momenten van verwarring zijn geweest. Meestal kwamen deze verwarringen of onduidelijkheden naar boven en konden deze opgelost worden. De mogelijkheid is er echter ook dat dit voorkwam zonder dat dat men zich hier bewust van was. Het is niet uit te sluiten dat er op die manier misverstanden zijn ontstaan bij de interviews.

### 8.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Zoals hierboven benoemd is, is het voeren van de interviews in het Engels, op meerdere vlakken niet bevorderlijk voor de betrouwbaarheid van de dataverzameling en dus van het onderzoek. Daarnaast is ook het feit dat de interviews in het Engels gehouden zijn (op een interview na) en daarna in het Nederlands getranscribeerd, niet bevorderlijk voor de betrouwbaarheid van het onderzoek. Alhoewel de vertaling zo nauwkeurig mogelijk gedaan is, blijft het feit dat er niet voor iedere Engels uitspraak of voor elk woord een exacte Nederlandse vertaling is. Dit maakt de uitkomsten van de interviews minder valide. Verder waren sommige respondenten kundiger dan anderen. Zo hadden enkelen veiligheidsmanagers evident meer kennis op het gebied van veiligheidsklimaat dan anderen. Daarom is er niet met alle zekerheid te zeggen dat alle respondenten de juiste personen waren om de indicatoren te beoordelen. Dit kan negatieve gevolgen hebben voor de validiteit van het onderzoek.

### 8.4 Bruikbaarheid aanbevelingen

De aanbevelingen voor het eerste halfjaar zijn zeer concreet en bruikbaar. Dit gaat voornamelijk om het aanbieden van het meetinstrument, het doel van dit onderzoek. De aanbevelingen voor het tweede halfjaar zijn iets minder praktisch en de invulling hiervan is flexibeler. Het doel is echter wel concreet, namelijk het controleren van de bruikbaarheid van dit meetinstrument. In de aanbevelingen

voor vervolgonderzoek worden diverse richtingen geschetst die het Global Safety team de mogelijkheid bieden om zelf invulling te geven aan wat zij belangrijk vinden. Deze voorstellen zijn daardoor minder concreet.

### **8.5 Ontwerpgericht onderzoek en flexibiliteit**

Het doen van een ontwerpgericht onderzoek, dat afwijkt van de gebruikelijke onderzoeken die als afstudeeronderzoek worden gedaan binnen de opleiding HRM, heeft gezorgd voor extra uitdagingen. Omdat er voor dit onderzoek niet het reguliere format aangehouden kon worden, was er meer ruimte voor persoonlijke invulling. Dit heeft in sommige gevallen ook gezorgd voor verwarring. Daarnaast was het een uitdaging om zowel aan de eisen van de beoordelaar; de Hanzehogeschool, als aan de verwachtingen van de opdrachtgever; Heineken, te voldoen. Halverwege het onderzoek werd de overeenkomst met de Heineken Climate Survey opgemerkt. Een zeer interessante ontdekking, die wel heeft gezorgd voor een verandering in het proces. Er is gekozen om de mogelijkheden, voor wat betreft het meten van het veiligheidsklimaat door middel van de Heineken Climate Survey, te verkennen. Hierdoor veranderde de vorm en de route van het onderzoek. Dit heeft ervoor gezorgd dat andere mogelijkheden om het veiligheidsklimaat te meten, niet meer verder verkend zijn binnen dit onderzoek. Daarentegen heeft het onderzoek naar het meten van het veiligheidsklimaat middels de Heineken Climate Survey een toegankelijk, bruikbaar, kostefficiënt en synergetisch meetinstrument opgeleverd.



## Bronvermelding

- Alsamadani, R., Hallowell, M., & Javernick-Will, A. N. (2013). Measuring and modelling safety communication in small work crews in the US using social network analysis. *Construction management and economics*, 31(6), 568-579.
- American society of safety professionals. (2017, januari). *Safety climate; how can you measure it & why does it matter?* Professionalsafety.
- Aronson, E., Wilson, T. D., & Akert, R. M. (2014). *Sociale psychologie*. Amsterdam: Pearson Benelux.
- Beurskens, S., & Peppen, R. (2008). *Meten in de praktijk* (1ste editie). Bohn Stafleu van Loghum. <https://books.google.nl/books?hl=nl&lr=&id=VWE34qqUR7sC&oi=fnd&pg=PA9&dq=meten+in+de+praktijk&ots=ZJivV8HeTS&sig=mL2SjDpYlZr2J79FsZcWHfB8lVA#v=onepage&q=meten%20in%20de%20praktijk&f=false>
- Brinkman, J. (2014). *De vragenlijst* (3de editie). Noordhoff. [https://managementboeken-kopen.nl/file/ebooksample/9789001856304\\_h1.pdf](https://managementboeken-kopen.nl/file/ebooksample/9789001856304_h1.pdf)
- Christian, M. S., Bradley, J. C., Wallace, J. C., & Burke, M. J. (2009). Workplace safety: A meta-analysis of the roles of person and situation factors. *Journal of Applied Psychology*, 94(5), 1103–1127
- Collins, A.M., Gadd, S., (2002). Safety culture: A Review of the Literature. Health and Safety Laboratory, Human Factors Group, Sheffield.
- Communicatie. (2020). In *Van Dale*. Van Dale Uitgevers. <https://www.vandale.nl/gratis-woordenboek/nederlands/betekenis/communicatie#.YEYSmZnKh-U>
- Dunham, R. B., Grube, J. A., & Castañeda, M. B. (1994). Organizational commitment: The utility of an integrative definition. *Journal of Applied Psychology*, 79(3), 370–380.
- Dupont. (2020). *The Dupont integrated approach (DnA) for safety: A catalyst to accelerate performance*.
- D&F, (2015). *Nieuws: Validatie Barometer Veiligheidsklimaat*. [Http://www.denf.nl/nieuws/2015/Validatie-Barometer-Veiligheidsklimaat](http://www.denf.nl/nieuws/2015/Validatie-Barometer-Veiligheidsklimaat)
- Easterby-Smith, M., Thorpe, R., Jackson, P. En Lowe, A. (2008) *Management Research* (3<sup>e</sup> ed.). Londen: Sage.
- Encyclo*, - *Kennisbasis Statistiek*. (2007, 8 oktober). Nederlandse encyclopedie. <https://www.encyclo.nl/lokaal/10713>
- FNV. (z.d.). *Werkdruk en werkstress*. Geraadpleegd op 2 april 2021, van <https://www.fnv.nl/werk-inkomen/veilig-gezond-werken/werkdruk>
- Glendon, A.I. & Litherland, D.K. (2001). *Safety climate factors, group differences and safety behaviour in road construction*. In: Safety Science, vol. 39, p. 157-188.
- Goldenbeld, C., Knapper, A.S., & C.A., Bax. (2014). Veiligheidscultuur en veiligheidsklimaat bij transportondernemingen.

- Guldenmund, F., Arts, H., Caubo, M., & Wielaard, P. (2015). Dossier Veilig Gedrag.
- Guldenmund, F.W. (2000). *The nature of safety culture: a review of theory and research*. In: Safety Science, vol. 34, p. 215-257.
- Guldenmund, F.W. (2010). *Understanding and exploring safety culture*. Proefschrift Technische Universiteit Delft, Uitgeverij BOXPress, Oisterwijk.
- Hidley, J. H. (1998). Critical success factors for behavior-based safety. *Professional Safety*, 43(7), 30.
- Hutchinson, A., Cooper, K. L., Dean, J. E., McIntosh, A., Patterson, M., Stride, C. B., Laurence, B. E., & Smith, C. M. (2006). Use of a safety climate questionnaire in UK health care: factor structure, reliability and usability. *Quality and Safety in Health Care*, 15(5), 347–353.  
<https://doi.org/10.1136/qshc.2005.016584>
- McGonagle, A. K., Essenmacher, L., Hamblin, L., Luborsky, M., Upfal, M., & Arnetz, J. (2016). Management commitment to safety, teamwork, and hospital worker injuries. *Journal of hospital administration*, 5(6), 46.
- meten. (2020). Van Dale.  
<https://www.vandale.nl/gratiswoordenboek/nederlands/betekenis/meten#.YEtMOZNKiu4>
- Mintzberg, H. (2013). *Organisatiestructuren* (2de editie). Pearson Benelux B.V.
- Nathans, H. (2015). *Adviseren als tweede beroep* (4e herziene druk). Vakmedianet.
- Oah, S., Na, R., & Moon, K. (2018). The influence of safety climate, safety leadership, workload, and accident experiences on risk perception: A study of Korean manufacturing workers. *Safety and health at work*, 9(4), 427-433.
- Oerlemans, W., Tweehuysen, H., Taris, T., Bakker, A., Brinkman, D., Wattez, C., ... & Wielaard, P. (2013). Dossier werkdruk. *Geraadpleegd van arbokennisnet.nl*.
- Olsthoorn, A., & Velden, V. J. H. (2012). *Elementaire communicatie* (4de editie). ThiemeMeulenhoff bv.
- Our company*. (z.d.). Heineken. Geraadpleegd op 8 maart 2021, van <https://www.theheinekencompany.com/age-gate/563>
- Pather, D. (2014). *Defining the constructs of a safety climate measurement tool to determine readiness for a behavioral approach to safety management* (Doctoral dissertation, University of Pretoria)
- Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2015). *Methoden en technieken van onderzoek* (7e editie). Pearson Benelux.
- Starren, A., Hornikx, J., & Luijters, K. (2013). Occupational safety in multicultural teams and organizations: A research agenda. *Safety science*, 52, 43-49.
- Thuis, P., & Stuive, R. (2011). *Bedrijfskunde integraal* (eerste druk). Noordhoff.

Van Burg, J. C. (2011). Kwaliteitscriteria voor ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek. In *Handboek ontwerpgericht wetenschappelijk onderzoek: Wetenschap met effect* (pp. 146-164). Boom Lemma.

Venema, A., Bloemhoff, A, Jettinghoff, K. & Stam, C. (2007) *Monitor Arbeidsongevallen in Nederland 2005*. Hoofddorp: TNO Kwaliteit van Leven.

Verhoeven, N. (2018). *Wat is onderzoek?* (6de editie). Boom Lemma.

Waterman, R. H., Peters, T. J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not Organization*. Business Horizons, 23, 14-26.

Wu, T. C. (2005). The validity and reliability of safety leadership scale in universities of Taiwan. *International Journal of Technology and Engineering Education*, 2(1), 27-42

Zohar, D. (1980). Safety climate in industrial organizations: Theoretical and applied implications. *Journal of Applied Psychology*, 65(1), 96–102

## Bijlagen

### Bijlage 1 - Semigestructureerd interview Center of Excellence (CoE) members.

De vragenlijst is in het Engels omdat de interviews in het Engels hebben plaatsgevonden. Het doel van deze interviews is om de behoefte en ervaring van de veiligheidsmanagers te achterhalen. De vragenlijst is met de opdrachtgever besproken.

Themes	Optional Questions
<b>Experience</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Is there something you do according to assessing safety climate?</li><li>- What do you and your OpCo already do according to assessing safety climate?</li></ul>
<b>Wants/needs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- What do you need according to assessing safety climate?</li><li>- What would you think is a good form? (Number of questions/ways of spreading the survey) (A survey or something else)</li><li>- What would add value?</li></ul>
<b>Advice</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Do you have any advice for me?</li><li>- What should I keep in mind?</li></ul>
<b>Target group</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>- Where would you like to measure/asses the safety climate? Which level of the organisation? (Shopfloor/management?)</li><li>- Where is it most needed?</li><li>- Where would it add most value?</li></ul>

Uitgewerkte interview zijn niet beschikbaar vanwege privacygevoelige data.

## Bijlage 2 - Analyse van de climate survey/klimaat enquête

→ Which questions are connected to the safety climate indicators?

Indicators: Communication, Management commitment, Leadership, Workload and Attitudes

Nr.	Question	Indicator
13	[REDACTED]	Management commitment
15	[REDACTED]	Leadership
16	[REDACTED]	Management commitment/ Leadership
17	[REDACTED]	Management commitment/ Leadership/Attitude
18	[REDACTED]	Communication/Leadership/ Attitude
19	[REDACTED]	Communication/Leadership
25	[REDACTED]	Communication
30	[REDACTED]	Communication/ <b>Workload</b> / Attitude
31	[REDACTED]	Communication
34	[REDACTED]	Leadership
37	[REDACTED]	Management commitment/ Communication/Leadership
38	[REDACTED]	Attitude
39	[REDACTED]	<b>Workload</b> /Attitude
<b>40</b>	[REDACTED]	<b>Workload</b>
6	[REDACTED]	<b>Hardware/software</b>
7	[REDACTED]	<b>Hardware/software</b>

**14 questions:**

- Communication: 6
- Management commitment: 4
- Leadership: 7
- **Workload: 3**
- Attitudes: 4
- **Hardware/software: 2**

Toevoeging na het schrijven van de resultaten en conclusie:

Link met de veiligheidsprocedures, de werkomstandigheden en de beschikbare veiligheidshulpmiddelen.

- Vraag 6: [REDACTED]
- Vraag 7: [REDACTED]
- Vraag 40 wordt weggelaten, omdat die alleen gekoppeld is aan workload.

### Bijlage 3 - Test analyse Hongarije

Niet beschikbaar vanwege privacygevoelige data.

## Bijlage 4 - Semigestructureerd interview: Indicatoren testen

Het doel van deze interviews is om de vastgestelde indicatoren te testen bij de veiligheidsmanagers. De interviews zijn grotendeels in het Engels gevoerd, vandaar dat de vragen er zowel in het Nederlands als in het Engels staan.

Indicator	Vragen
<b>Communicatie</b>	- Is communicatie volgens jou een onderdeel van veiligheidsklimaat? Is communication part of safety climate according to you?
<b>Leiderschap</b>	- Is leiderschap volgens jou een onderdeel van veiligheidsklimaat? Is leadership part of safety climate according to you?
<b>Management commitment</b>	- Is management commitment volgens jou een onderdeel van veiligheidsklimaat? Is management commitment part of safety climate according to you?
<b>Werkdruk</b>	- Is werkdruk volgens jou een onderdeel van veiligheidsklimaat? Is workload part of safety climate according to you?
<b>Attitudes</b>	- Is attitudes volgens jou een onderdeel van veiligheidsklimaat? Is attitudes part of safety climate according to you?
	- Zijn er nog andere belangrijke onderdelen van veiligheidsklimaat? Are there other missing indicators of safety climate? - Kunt u de indicatoren rangschikken? Can you rank the indicators?

## Bijlage 5 - Analyse veiligheidsklimaat enquête UK

### 40 questions:

- 8 x Attitudes
- 2 x Communication
- 5 x Workload
- 11 x Leadership
- 7 x Management commitment

### Other questions in the UK survey are about:

- Safety issues being reported/handled/not reported. (R=Reported)
- Procedures being difficult or not reflecting the job. (P=Procedures)
- Resources/equipment being available or not. (E=Equipment)

Nr.	Question	Indicator
1	People who work here often take risks when they are at work	Attitude
2	There are good communications (e.g. e.g. team meetings, safety meetings, safety briefs, DCS) here about health and safety	Communication
3	Accidents that happen here are always reported	R
4	Some jobs here are difficult to do safely	Workload
5	Accident investigations are mainly used to identify who is to blame	
6	Suggestions to improve health and safety are not always acted upon	Leadership
7	Near misses are always reported	R
8	Some health and safety procedures are not really practical	P
9	Productivity is usually seen as more important than health and safety	Leadership/Workload
10	Management sometimes turn a blind eye to health and safety procedures being broken	Management commitment
11	Management always acts quickly over health and safety concerns	Management commitment
12	Management only bother to look at health and safety after there has been an accident	Management commitment
13	Some health and safety procedures do not reflect how the job is actually done	P
14	Some health and safety procedures are difficult to follow	P
15	People Managers rarely check that people here are working safely	Leadership
16	People here always work safely even when they are not being supervised	Attitude/Leadership
17	The organisation encourages suggestions on how to improve health and safety	Management commitment
18	Some of the workforce pay little attention to health and safety	Attitude
19	Some health and safety procedures are only there to protect management's back	P



20	The health and safety equipment (e.g. e.g. PPE, machine guarding, hazardous gas detection) works well	E
21	Not all the health and safety procedures are strictly followed here	Attitude
22	People can always get the equipment needed to follow the health and safety procedures	E
23	There are always enough people available to get the job done safely	Workload
24	The organisation really cares about the health and safety of the people who work here	Management commitment
25	Sometimes it is necessary to take risks to get the job done	Workload
26	My People Manager often talks to me about health and safety	Communication/Leadership
27	There are too many health and safety procedures given the real	P
28	People here are sometimes pressured to work unsafely by their workmates	Workload
29	Sufficient resources are available for health and safety here	E
30	The organisation shows interest in my views on health and safety	Management commitment
31	People who work here sometimes take risks at work which I would not take myself	Attitude
32	My People Manager takes on board ideas on how to improve health and safety	Leadership/management commitment
33	I sometimes turn a blind eye to some less important health and safety procedures	Attitude
34	People Managers devote sufficient effort to health and safety here	Leadership
35	I do not think my People Manager does enough to ensure health and safety	Attitude/Leadership
36	People Managers sometimes turn a blind eye to people who are not working to the health and safety procedures	Leadership
37	My workmates would react strongly against people who break health and safety procedures	(personal)Leadership
38	All the people who work in my team are fully committed to health and safety	(personal)Leadership
39	I can get more people to do a job if I need them for safety reasons	Workload
40	Sometimes accidents are not reported	R

## Bijlage 6 - Gespreksverslag van de datavergelijking met de UK

Niet beschikbaar vanwege privacygevoelige data.

## Bijlage 7 – Transcripten interviews ronde 2

Niet beschikbaar vanwege privacygevoelige data.

## Bijlage 8 – Coderen

Indicatoren/ onderwerpen	Opmerkingen					
Leadership	Belangrijk 8x	Leider moet rolmodel zijn	groot indicator 2x	Safety climate begint bij leiderschap	Fundamenteel	Vertrouwen en feedback zijn belangrijke thema's binnen leiderschap
Management commitment	Belangrijk 5x	goede voorbeeld geven	Fundamenteel			
Communication	Belangrijk 3 x	stimuleren communicatie	Nodig/ zonder gaat het mis	Grote invloed/grote indicator		
Attitude	Interessant 2x,	zegt veel over klimaat 2x	participatie koppelen aan attitude 2x	Groot	Combineren met <u>ownership</u>	Belangrijk
Workload	Belangrijk 3x	specifiek 2x	Subjectief/ individueel	zegt workload iets over safety climate?/wat is de correlatie? X2	Geen goede indicator, veiligheid heeft geen extra tijd nodig	Heeft meer te maken met mentale gezondheid x2
Survey	Goed begin/ startpunt x3	meten van klimaat is richtinggevend	mooie manier	mensen denken niet aan safety bij de survey	goed om te gebruiken wat we hebben/geen nieuwe survey	Goed om het niet te scheiden van andere onderwerpen.
	Twijfel over de laatste twee vragen	Twijfel of dit goed genoeg is				
Indicatoren algemeen	Overlap tussen leiderschap en MC x4	passen bij safety climate x2	goede pijlers/ juiste vijf aspecten/ belangrijkste onderdelen/ alle vijf onderdeel van safety climate			
Missende indicatoren	<u>Ownership</u>	verschillende percepties van veiligheid,	perceptie van werkomstandigheden	participatie	Samenwerken/ delen en leren	Rolmodel, maar die kan bij leiderschap
	Erkenning en discipline beleid, maar kan bij leiderschap	Veiligheids-hulpmiddelen	Level van risico perceptie			

## Bijlage 8 – De vragen van Easterby-smith

1. Leveren de metingen bij andere gelegenheden dezelfde resultaten?
2. Doen andere waarnemers gelijksoortige waarnemingen?
3. Is de manier waarop de ruwe data zijn geïnterpreteerd transparant?

(Easterby-smith, Thorpe, Jackson en Lowe, 2008).

## Bijlage 10 – Ranking van de indicatoren

1. *Management commitment*
2. *Leadership*
3. *Communication*
4. *attitude*
5. *workload*

1. *Leadership/management commitment*
2. *Leadership/management commitment*
3. *Attitude*
4. *communication*
5. *workload*

1. *Leadership*
2. *Management commitment*
3. *Attitude*
4. *Communication*
5. *Workload*

1. *Leadership*
2. *Management commitment*
3. *Attitude*
4. *Communication*
5. *Workload*

1. *Leadership*
2. *Attitude*
3. *Communication*
4. *Management commitment*
5. *Workload*

1. *Leadership/management commitment*
2. *Leadership/management commitment*
3. *Communication*
4. *Workload, maar dan veranderd in bijvoorbeeld safety tools*
5. *Attitude*

- 6 van de 8 respondenten wilden/konden de indicatoren ranken.
- Overall is Leiderschap of management commitment op nummer 1.
- 5 van de 6 respondenten hadden leiderschap en management commitment op nummer 1 en 2.
- 5 van de 6 respondenten heeft workload als laatste gerankt, op nummer 5.

## Bijlage 11 – De e-mail naar de veiligheidsmanagers

Dear Colleagues,

We researched how to measure safety climate. And after a research of four months, where we have talked with a lot of SHE managers about their wants and needs and where we asked their opinion on our ideas, we came up with a way to measure safety climate.

### What is safety climate?

Safety climate is the shared perception of employees regarding safety in their workspace.

### Why measure safety climate?

As you know, Heineken is focusing on improving their safety and, within that improving their safety culture and safety climate. The Global Safety team wants to offer the OpCo's a measuring tool that gives an insight into their safety climate. The insight will tell you what you and your OpCo can improve on regarding your safety climate.

### Which tool are we using?

We developed a tool for Heineken that every OpCo can use to measure their safety climate. We developed a measuring tool using another tool Heineken already uses; the Heineken Climate Survey. We selected **15 questions** out of the Heineken Climate Survey that together measure safety climate. The selection of the questions is based on the indicators that measure safety climate:

**Communication, Leadership, Management commitment, Workload, and Attitude.**

***All this time, the data to measure safety climate was there. We just didn't know.***

By using the Heineken Climate Survey, we don't have to add an extra survey. We can use the data from the past years, that is already available. Besides that, the new data will be added every year after the Heineken Climate Survey. This is both **efficient and cost-saving**.

The measuring tool with the 15 selected questions:

Nr.	Question
6	I have the training to do my job effectively
7	I have the resources (tools, systems, conditions, etc.) to do my job effectively
13	I trust and have confidence in the Management Team of [OpCo Name].
15	The Management Team of [OpCo Name] acts as a team
16	The Management Team of [OpCo Name] inspires me to perform my job the best way I can.
17	I have trust and confidence in my direct manager.
18	I feel free to give feedback to my direct manager.
19	My direct manager provides clear and regular feedback on my performance.
25	My team has open and honest communication
30	Where I work, calculated risk taking is encouraged.
31	Our employees are open in acknowledging and learning from past mistakes.
34	My direct manager recognises my accomplishments.
37	Management cares about my health and safety at work. → Management always acts quickly over health and safety concerns
38	I feel comfortable to report a safety issue. → I act when I see a safety risk
39	The stress levels at work are manageable.

**The practical part:**

The data from the Heineken Climate Survey can be found on Perceptyx. We advise contacting your HR manager, who will have access to the data, so you can analyze the data together. You can shift the data from Perceptyx into Excell and separate the data from the 15 selected questions. So you have an overview of the data from the 15 questions. We also advise on separating the data for each department, because that can give you some extra information. The overview will give you an insight into what subjects need some improvement. You can also set goals for the next year or compare the data from the last years.

***So let's start using the data we already have, and let's start measuring our safety climate!***

Kind regards,  
The Global Safety Team