

## IN HET KORT

- De opleidingspilot Betrokken Leiderschap voor BRZO-managers is een succes.
- De eerste groep rondde de opleiding af en er staan aanvullende deelopleidingen op de rol.
- Vanaf 2022 moet de integrale opleiding Seveso Top Leadership beschikbaar zijn.



### OPLEIDINGSPILOT LEIDERSCHAP ENTHOUSIAST ONTVANGEN DOOR BRZO-MANAGERS

# 'BETROKKEN LEIDER HEEFT MOREEL KOMPAS NODIG'

ILLUSTRATIE: SHUTTERSTOCK

De eerste groep operationele topmanagers van BRZO-bedrijven in de chemische industrie rondde 30 september de opleidingspilot Betrokken Leiderschap af. Het persoonlijk verbeterplan om het zichtbaar leiderschap in het bedrijf te vergroten, blijkt een schot in de roos. Aanvullende deelopleidingen over wet- en regelgeving en operationele procesveiligheid staan op de rol.

Tekst: Adriaan van Hooijdonk

**B**etrokken topmanagers zijn cruciaal om een hoog veiligheidsniveau binnen BRZO-bedrijven te realiseren", zegt Erik Klooster, bestuurslid Stichting Veiligheid Voorop. "Dat is belangrijk, want er wordt dagelijks gewerkt met grote hoeveelheden gevaarlijke stoffen. Leiderschap en zelf het goede voorbeeld geven op veiligheidsgebied spelen hierbij een grote rol." Maar dat is geen eenvoudige zaak, bleek eerder tijdens bijeenkomsten van de zes regionale veiligheidsnetwerken in Nederland. Hierin wisselen BRZO-bedrijven onder meer goede praktijken met elkaar uit en delen ze kennis en ervaring op veiligheidsgebied. "De netwerken constateerden ook dat de betrokkenheid van managers van de BRZO-bedrijven bij veiligheid wel een impuls kon gebruiken. Ze laten het nog te vaak aan de veiligheidsmanagers over", aldus Klooster. Er bleek een grote behoefte aan een gerichte, op maat gemaakte opleiding om managers van BRZO-productielocaties bewust te maken van hun verantwoordelijkheid voor veiligheid. Ook hebben ze praktische informatie nodig om voor een goede veiligheidscultuur te zorgen. Daarom is er een opleiding ontwikkeld vanuit en onder de regie van de regionale veiligheidsnetwerken. De naam van de opleiding is voortaan Seveso Top Leadership; deze naam dekt volledig de lading.

#### Inhoud opleiding

In de ontwikkelgroep werkten de veiligheidsnetwerken en sitemanager Sjoerd Visser van BASF in Heerenveen aan de inhoudelijke ontwikkeling van de opleiding.

#### VEEL BEHOEFTE AAN UITWISSELEN ERVARINGEN

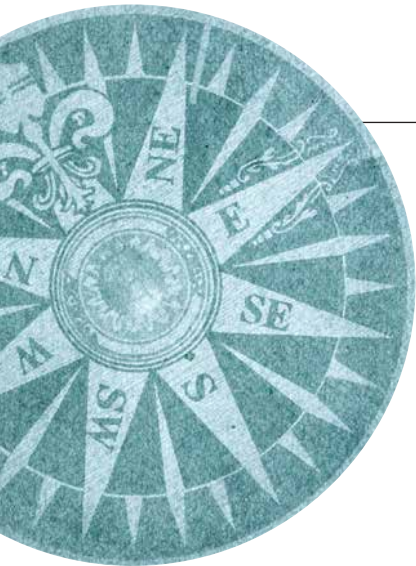
Wil Ernes is verrast door de grote behoefte van de deelnemers om in een vertrouwelijke omgeving ervaringen over veiligheidsissues met elkaar uit te wisselen. Dat element willen de deelnemers in de uiteindelijke opleiding zeker behouden. "De behoefte was groter dan verwacht. Niet alle BRZO-managers werken immers in organisaties waar ze met collega's op hetzelfde niveau kunnen sparren. Hoe krijg je bijvoorbeeld informele leiders in de organisatie op het netvlies? En hoe zorg je nu voor betrokken medewerkers? Hoe ga je met de mensen in gesprek? En waar loop je dan tegenaan."

Verder viel het hem op dat ondanks de grote verschillen in de omvang van de bedrijven, de managers allemaal dezelfde rol vervullen en dus met dezelfde onderwerpen hebben te maken. "Een BRZO-manager moet continu keuzes maken tussen productie en mogelijke veiligheidsrisico's. Dat is zeker niet altijd even eenvoudig, weet ik uit ervaring." Dat geldt ook voor het versterken en verbeteren van het zichtbare veiligheidsgedrag. Deelnemers aan de pilots hadden volgens hem vooral de neiging om in hun verbeterplannen acties op te nemen om de organisatie en werksystemen te verbeteren of de kosten te verlagen. "Wij vragen in deze opleiding juist om het persoonlijke en zichtbare veiligheidsgedrag te versterken en te verbeteren."

Visser sluit zich hierbij aan. "Mensen komen vaak op posities terecht waarbij het niet altijd duidelijk is waarvoor ze nu precies verantwoordelijk zijn. Wanneer een BRZO-manager uitsluitend de toezichthoudende overheden tevreden wil houden en het minimale wil doen om het bedrijf operationeel te houden, heeft ie in mijn ogen de boot gemist." Een betrokken leider heeft volgens hem een moreel kompas nodig. "Leiders moeten veiligheid vanuit zichzelf willen verbeteren. Daarom is het belangrijk dat zij zichzelf optimaal blijven ontwikkelen."

Corine Baarends (programmamanager van de Masterclass Veiligheid Midden) en Wil Ernes (programmamanager van de Masterclass Veiligheid Zuidoost en voormalig BRZO-manager bij SABIC) traden tijdens de opleiding op als inhoudelijke ontwikkelaars en facilitators. Visser is zelf BRZO-manager, maar benadrukt dat hij daarmee de wijsheid niet in pacht heeft. "Mijn rol was om aan te geven wat een BRZO-manager nu concreet nodig heeft in de opleiding. En om inzichtelijk te maken waar ik in de praktijk zelf tegenaan loop. Ook al zit ik in de ontwikkelgroep, er is nu een opleiding waarvan ik zelf ook veel geleerd zou hebben."

De deelnemers kregen eerst drie dagen college van ervaren trainers uit de chemische industrie over verschillende leiderschapstheorieën. "Zo kan een leider kiezen welke stijl het beste past", zegt Visser. Verder deelden 'storytellers' via persoonlijke verhalen leer-



## *‘Leiders moeten veiligheid vanuit zichzelf willen verbeteren en zich daarom optimaal blijven ontwikkelen’*

punten over vijf onderwerpen die relevant zijn voor een BRZO-bedrijf: productie, organisatie, cultuur, omgeving en risico's. Vervolgens stelden de cursisten een persoonlijk verbeterplan op. Daarna presenteerden ze op dag vier hun plan aan de groep om de feedback te verwerken. Na bijna een jaar stonden ze – vanwege corona virtueel – op de vijfde en laatste dag van de opleiding weer voor de groep om hun ervaringen met het verbeterplan met elkaar te delen.

### **Persoonlijk verbeterplan**

De presentatie van de verbeterplannen aan andere BRZO-managers verhoogt de kwaliteit van de opleiding en is een absoluut unicum, stelt Baarends. “Na een reguliere opleiding gaan ze vaak in de waan van de dag verder met hun werkzaamheden. Nu kregen ze van hun BRZO-collega's kritische vragen over en aanvullende suggesties voor hun persoonlijke verbeterplan.” Deelnemers gaven aan om in de toekomst graag vaker bij elkaar te komen om ervaringen te delen, nieuwe ontwikkelingen op veiligheidsgebied en leiderschap te bespreken en de eigen verbeterpunten te blijven ontwikkelen.

De tweede groep is eind 2019 gestart en verwacht de opleiding half november af te ronden. Na afloop van de twee pilots volgt een rapportage voor opdrachtgever Stichting Veiligheid Voorop hoe de definitieve opleiding het beste kan worden ingericht. Gedurende de twee pilots Betrokken Leiderschap bleek al snel dat er ook behoefte is aan aanvullende opleidingen voor de BRZO-topmanager: wet- en regelgeving en operationele procesveiligheid. Baarends en Ernes

### **‘PRATEN MET EN LUISTEREN NAAR MEDEWERKERS’**

De meerwaarde van de opleiding zit hem vooral in het uitwisselen van kennis en ervaring met collega-BRZO-managers, stelt Tymen Tiemersma, plantmanager van Teijin Aramid in Delfzijl. “Wat kom je in de praktijk tegen? En hoe reageer je daarop? Het mooie aan de training is dat wij in alle openheid en in vertrouwelijkheid, zonder dat voorbeelden buiten de groep komen, deze zaken met elkaar konden bespreken.” Tiemersma is op basis van zijn persoonlijk verbeterplan nog beter gaan luisteren naar zijn medewerkers. “Door nog meer op de werkvloer met elkaar te praten, komen er veel meer ideeën los. Die moet je dan wel in actiepunten omzetten, zodat medewerkers zien dat er met hun suggesties ook daadwerkelijk iets gebeurt.” Zo heeft Tiemersma zelf stappen gezet om de lastminute-risicoanalyse verder te verbeteren. “Wij hebben een campagne gemaakt waarin we als bedrijf laten zien dat we het een belangrijk proces vinden. Ook de toezichthouders in het bedrijf gaan er meer aandacht aan besteden.”

Martijn Joon, terminalmanager bij Koole Terminals in Rotterdam, vond het inspirerend om met gelijkgestemden de opleiding te volgen. “Wij hebben allemaal dezelfde rol en lopen tegen dezelfde uitdagingen aan. Zo kijkt het bevoegd gezag soms anders tegen bepaalde zaken aan als een bedrijf. Hoe ga je daarmee om? Door met elkaar te discussiëren kom je sneller tot nieuwe inzichten en ideeën. Bovendien is het goed voor het zelfvertrouwen en inzicht in de werkzaamheden als BRZO-manager. Ik heb er in ieder geval een goed netwerk aan overgehouden.” Het persoonlijk verbeterplan heeft hem geholpen om nog verder te groeien in zijn rol als BRZO-manager. “Ik heb het geleerde meteen in de praktijk gebracht. Zo praat ik nog vaker met mensen in alle lagen van de organisatie. Ik sta open voor feedback om een transparante cultuur te creëren.” Joon ziet de opleiding als een uitstekende manier om nog beter inzicht te krijgen in de mogelijkheden om veiligheid binnen een BRZO-bedrijf naar een nog hoger niveau te brengen. “En om je rol als BRZO-manager verder te versterken.”

brengen momenteel in kaart welke wensen er voor de opleidingen zijn vanuit de BRZO-bedrijven en BRZO-overheden. Verder kijken ze welke opleidingen in de markt beschikbaar zijn. “In 2021 willen we opnieuw een pilot uitvoeren, om te toetsen of de aanvullende opleidingen goed op de praktijk aansluiten. Eind 2021 moet de integrale opleiding Seveso Top Leadership gereed zijn, zodat deze vanaf 2022 beschikbaar is voor alle BRZO-topmanagers in Nederland”, zegt Baarends.

### **Safety Delta Nederland**

De wens van Veiligheid Voorop is om de opleiding aan te kunnen bieden onder de vlag van Safety Delta Nederland. Hierin zetten de overheid, het (petro)chemisch bedrijfsleven en wetenschap de samenwerking voort die in 2016 is gestart in het programma Duurzame Veiligheid 2030. Visser pleit ervoor dat de chemische industrie de opleidingen omarmt. “Bedrijven moeten ervoor zorgen dat ze de opleiding in de ontwikkelingsplannen van BRZO-managers opnemen. Ik weet uit ervaring dat veel bedrijven hier belangstelling voor hebben. Daarom zou het goed zijn als de opleidingen onder Safety Delta Nederland kunnen vallen. Hierin zijn alle relevante partijen vertegenwoordigd.” ■